



**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
23 avril 2013
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2013

3-14 juin 2013, New York

Point 13 de l'ordre du jour provisoire

FNUAP – Évaluation

Fonds des Nations Unies pour la population

Politique d'évaluation du FNUAP révisée

Résumé

Le Directeur exécutif du FNUAP présente ici la politique d'évaluation révisée de son organisation. Le FNUAP a élaboré cette politique révisée conformément aux décisions 2009/18 et 2012/26 de son Conseil d'administration et à la faveur de consultations officieuses menées en 2012 et 2013; il a obtenu à cet effet le concours des membres du Conseil d'administration. Le FNUAP a également organisé des consultations internes approfondies et diligenté un examen concret de qualité, confié aux soins d'un expert international de l'évaluation. Le FNUAP a également pris en considération les directives proposées par le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme. La politique révisée assure ainsi que la fonction d'évaluation est bien conforme aux normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et aux pratiques internationales optimales dans ce domaine. La révision tient compte de l'examen de la politique d'évaluation du FNUAP effectué en 2012 par le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies ainsi que de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

La politique révisée garantit que les rôles et attributions relatifs aux tâches d'évaluation sont bien précisés. Un bureau de l'évaluation, indépendant, rattaché administrativement au Directeur exécutif, rendra directement compte au Conseil d'administration de la fonction d'évaluation au FNUAP. Le Bureau de l'évaluation sera le garant des fonctions d'évaluation du FNUAP, notamment des évaluations d'ensemble et des évaluations de programme, ainsi que du bon accomplissement des principales tâches liées à l'évaluation. Le FNUAP attache une importance grandissante, dans la politique d'évaluation révisée, à la planification stratégique et à l'assurance de qualité, à l'ordre de priorité des évaluations et à l'attribution de ressources suffisantes à celles-ci.



La section I du présent document donne un aperçu de la révision de la politique d'évaluation et décrit le rôle de l'évaluation comme partie intégrante de l'action menée par le FNUAP pour obtenir des résultats de développement. La section II définit les principales notions. La section III donne une liste des principes et des normes qui guident la politique d'évaluation. La section IV définit les rôles et les attributions relatives à l'évaluation. La section V donne des directives sur l'assurance de qualité, le renforcement des capacités et les ressources. La section VI porte sur la diffusion des résultats, leur suivi et leur publication. La section VII traite de la mise en oeuvre de la politique d'évaluation. La section VIII offre les éléments d'un projet de décision pour examen par le Conseil d'administration. Le texte qui définit les rôles et les attributions de chacun en matière d'évaluation, au FNUAP, peut être consulté à l'adresse suivante : www.unfpa.org/public/home/exbrd/pid/12130.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Aperçu	3
A. Généralités.	3
B. Objectifs, orientation stratégique du FNUAP et objet de la fonction d'évaluation.	4
II. Définitions.	5
III. Principes et normes	8
IV. Rôles et responsabilités.	10
V. Assurance de qualité, renforcement des capacités et ressources	13
VI. Diffusion des bilan d'évaluation, suivi et établissement de rapports	14
VII. Mise en œuvre et examen de la politique d'évaluation	15
VIII. Recommandation.	15
Annexe	
Aperçu du rôle et des attributions en matière d'évaluation au FNUAP (à consulter à : www.unfpa.org/public/home/exbrd/pid/12130)	

I. Aperçu

A. Généralités

1. En juin 2009, le Conseil d'administration, dans sa décision 2009/18, a approuvé la première politique d'évaluation du FNUAP (DP/FPA/2009/4). En application de sa décision 2012/26, la politique d'évaluation du FNUAP a été révisée afin de préciser : a) le concept, le rôle et l'utilisation de l'évaluation dans l'organisation, notamment le cadre institutionnel et la définition des rôles et attributions de chacun, et b) comment la fonction d'évaluation et les évaluations sont planifiées, gérées et financées. La politique d'évaluation révisée offre ainsi une base institutionnelle plus solide et plus précise de la fonction d'évaluation au FNUAP. Elle atteste également de la volonté du FNUAP de rendre des comptes, de pratiquer la transparence et d'assurer l'échange des connaissances.

2. La politique d'évaluation révisée est conforme à la résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. La résolution souligne l'importance que revêtent les fonctions d'évaluation indépendantes, crédibles et utiles, dotées de ressources suffisantes, et l'importance de promouvoir une culture de l'évaluation susceptible d'assurer l'utilisation active des conclusions et des recommandations des évaluations dans l'élaboration des politiques et l'amélioration du fonctionnement des organismes.

3. La résolution 67/226 de l'Assemblée générale appelle les organismes de développement des Nations Unies à améliorer encore la capacité institutionnelle et organisationnelle d'évaluation et à conformer la planification de l'évaluation aux plans stratégiques. La résolution demande également : a) une participation intégrale des gouvernements aux activités de suivi et d'évaluation des Nations Unies, b) un renforcement de la création de capacités pour le suivi et l'évaluation et, au besoin, l'utilisation de systèmes publics et privés nationaux pour le suivi et l'évaluation, et c) la promotion d'une collaboration plus étroite entre les organismes des Nations Unies en matière d'évaluation.

4. En 2012, le Directeur exécutif du FNUAP a demandé au Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies d'entreprendre un examen indépendant de la politique d'évaluation du FNUAP. Dans son rapport sur l'examen de la politique d'évaluation du FNUAP (DP/FPA/2012/7), le Bureau des services de contrôle interne a proposé un certain nombre de mesures qui pourraient être prises pour améliorer la politique actuelle, et notamment a) la mise en place de liens plus explicites entre les activités d'évaluation et le mandat et les objectifs du FNUAP, b) une meilleure définition de la portée des activités d'évaluation à l'échelle de l'organisme et des différents programmes, c) une formulation plus précise de la notion d'indépendance de l'évaluation, d) une description plus précise des rôles et attributions en matière d'évaluation, e) les moyens de combler les lacunes relatives à la planification et au choix de l'ordre de priorité des évaluations, à l'obtention de ressources pour celles-ci, aux procédures de suivi, d'intégration de la perspective des droits de l'homme et de la perspective sexospécifique dans l'évaluation, et à la collecte, la compilation, le partage et l'utilisation des enseignements tirés et des pratiques optimales et f) une meilleure reconnaissance des besoins et des particularités des différents pays, pour mieux en tenir compte. Dans la politique d'évaluation révisée, le FNUAP a pris en compte chacune de ces suggestions.

5. La politique d'évaluation révisée du FNUAP est compatible avec son plan stratégique 2008-2013 (DP/FPA/2007/17) et l'examen à mi-parcours de 2011 (DP/FPA/2011/11). En formulant sa politique d'évaluation révisée, le FNUAP a également tenu compte des travaux en cours sur le nouveau plan stratégique 2014-2017. Pour garantir que la politique d'évaluation révisée soit bien conforme à l'orientation d'ensemble du FNUAP et aux pratiques optimales dans l'Organisation des Nations Unies et en dehors de celle-ci, le FNUAP examinera la politique d'évaluation à intervalles réguliers et la révisera au besoin, avant l'achèvement de chaque plan stratégique.

B. Objectifs, orientation stratégique du FNUAP et objet de la fonction d'évaluation

6. Dans son action de développement, le FNUAP est guidé par deux textes importants : a) le Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement tenue en 1994 et b) les objectifs du Millénaire pour le développement. En septembre 2011, après un examen approfondi, par le FNUAP, de son action et de l'évolution de la situation dans laquelle il fonctionne, le Conseil d'administration a entériné, dans sa décision 2011/39, les futures orientations du FNUAP telles qu'elles ressortent de l'examen à mi-parcours de son plan stratégique (DP/FPA/2011/11), l'accent étant mis sur un ensemble précis de résultats et de produits.

7. Au cœur du plan d'action stratégique révisé du FNUAP figure le droit à la santé en matière de sexualité et de procréation par l'accélération des progrès vers la réalisation de l'objectif 5 des OMD, qui est d'améliorer la santé maternelle. Avec cet objectif bien défini, le FNUAP cherche à améliorer la vie quotidienne des femmes et des jeunes appartenant à des populations sous-desservies, et en particulier les adolescentes. Ces efforts sont guidés par la connaissance spécialisée qu'a le FNUAP de la dynamique démographique, des droits de l'homme et de l'égalité des sexes; ils répondent aux besoins des pays et sont soigneusement adaptés aux caractéristiques propres de chacun d'eux.

8. L'évaluation, au FNUAP, vise trois objectifs principaux qui contribuent à la réalisation de résultats. D'abord, c'est un moyen de démontrer la volonté de rendre compte aux parties prenantes de la performance dans la réalisation de résultats de développement, et des ressources investies (par exemple à l'égard des organes directeurs, des gouvernements donateurs, des gouvernements partenaires, des organismes des Nations Unies partenaires et des bénéficiaires de l'action du FNUAP). Deuxièmement, l'évaluation facilite la prise de décisions reposant sur des données factuelles. Les évaluations centrées sur l'utilisation (ce qui améliore l'utilité et l'emploi des évaluations) donnent des informations faisant autorité pour soutenir les décisions que prend l'administration; elles guident les opérations de planification, budgétisation, exécution et établissement de rapports, ainsi que l'amélioration des politiques et des programmes suivis. Troisièmement, l'évaluation permet de dégager d'importants enseignements et de les ajouter à la base de connaissances sur les moyens d'accélérer l'application du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement, en particulier sur les moyens de faire progresser l'exercice des droits en matière de santé sexuelle et procréative, ainsi que les activités par lesquelles le FNUAP peut aider au mieux à réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement.

II. Définitions

9. Selon les normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, une évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique 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 vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions. Elle met l'accent sur les résultats escomptés ou obtenus; elle examine aussi la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et la causalité, afin de mieux comprendre les résultats ou l'absence de ceux-ci. Une évaluation doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles, fiables et utiles et permettre d'intégrer en temps utile les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel.

10. Les évaluations comprennent d'ordinaire six phases : a) la détermination du champ d'application et la conception générale; b) la collecte des données (par des études sur dossier et sur le terrain); c) l'analyse; d) l'établissement de rapports; e) la diffusion; et f) le suivi des recommandations. Une évaluation pose quatre grandes questions : a) fait-on ce qu'il faut faire?; b) le fait-on bien?; c) obtient-on des résultats?; et d) y a-t-il de meilleurs moyens de les réaliser? La première question est traitée par l'examen de la justification et de la pertinence de l'entreprise, la deuxième détermine l'efficacité afin d'utiliser au mieux les ressources; la troisième, en mesurant les résultats obtenus (efficacité) et la quatrième en recensant et comparant les diverses solutions possibles, en cherchant des pratiques optimales et en dégageant des enseignements.

11. Une condition préalable de toute évaluation est un cadre de résultats cohérent. Les cadres de résultats sont élaborés au moment de la planification des interventions; ils énoncent les résultats escomptés et la séquence logique qui permettra de les atteindre. Ils indiquent comment les activités entreprises fournissent les résultats escomptés et définissent des indicateurs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents, limités dans le temps (indicateurs SMART), avec des données initiales et des cibles. Les évaluations permettent de développer les cadres de résultats.

12. Conformément à la politique du FNUAP en matière de surveillance (DP/FPA/2008/14), l'évaluation se distingue des autres fonctions de surveillance. Cependant, les résultats de l'évaluation s'inspirent des produits des autres fonctions de surveillance, et y contribuent. Les principales définitions données ci-après permettent de distinguer l'évaluation des autres fonctions de contrôle :

a) La surveillance désigne les procédures générales qui ont trait à l'examen, au suivi, à l'évaluation, à la supervision et à l'audit des programmes et activités du Fonds, à l'exécution des politiques et aux résultats. La surveillance vise à assurer le respect des obligations institutionnelles, financières, opérationnelles et déontologiques et l'efficacité des contrôles internes, et à prévenir les fraudes et les malversations;

b) L'audit se distingue lui aussi de l'évaluation. Il s'agit d'une activité indépendante et objective de validation et de conseils destinés à créer de la plus-value et améliorer le fonctionnement d'une organisation concernant : i) la gouvernance, ii) la gestion des risques et iii) les procédures de contrôle face aux risques liés à la fiabilité et à l'intégrité de l'information financière et opérationnelle,

l'efficacité et la rationalité des activités menées, la protection des actifs et le respect des règles et des politiques et des procédures applicables;

c) Les activités de suivi se distinguent de l'évaluation puisque le suivi est une activité permanente qui vise à tenir régulièrement informés les responsables et les principales parties prenantes de la conformité (ou non-conformité) entre les activités planifiées et les activités effectivement menées, de la qualité d'exécution des programmes et des facteurs internes et externes qui jouent sur les résultats obtenus. Le suivi permet de déterminer de façon rapide s'il apparaît probable que les résultats attendus seront atteints;

d) Les examens sont étroitement liés au suivi et sont réalisés périodiquement : ils portent sur la performance d'une initiative et n'appliquent pas nécessairement la procédure normale de l'évaluation dans toute sa rigueur méthodologique.

13. Au FNUAP, les évaluations couvrent les activités financées par les ressources ordinaires et par les autres ressources. La sélection de ces activités est guidée par les principes énoncés au paragraphe 14 ci-après. Les évaluations entrent dans deux principales catégories : a) les évaluations de programme, b) les évaluations globales.

a) *Les évaluations de programme*, au niveau d'un pays, d'une région ou d'un programme mondial, sont réalisées par des évaluateurs externes indépendants dont la qualification a d'abord été vérifiée par le Bureau de l'évaluation qui est lui aussi indépendant, mais elles sont gérées par le service responsable du programme évalué. Ces évaluations sont conçues et gérées en consultation avec les partenaires nationaux, les organismes des Nations Unies et les autres donateurs dans la mesure du possible. Les évaluations des programmes de pays, régionaux et mondiaux sont réalisées en temps voulu pour contribuer à l'élaboration du programme qui suivra. Les évaluations de programme contribuent de façon essentielle aux évaluations de synthèse à l'échelle de l'organisation et aux évaluations de programme du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Les évaluations des programmes de pays sont réalisées au moins une fois tous les deux cycles de programmation. Pour assurer la meilleure qualité possible des évaluations de programme, le Bureau de l'évaluation en approuve les cahiers des charges.

b) *Les évaluations globales* sont des examens indépendants entrepris ou demandés par le Bureau de l'évaluation. D'ordinaire, elles sont confiées à des évaluateurs externes indépendants; cependant, le Bureau de l'évaluation peut décider de mener lui-même certaines évaluations, en particulier les évaluations de synthèse. Ces évaluations globales sont entreprises pour déterminer quelles sont les questions d'importance stratégique qui contribuent à la réalisation du plan stratégique s'agissant des objectifs d'efficacité du développement et de performance. Elles sont exécutées de façon indépendante des directeurs de programme, qui sont responsables des résultats et des programmes évalués. Les évaluations globales peuvent avoir une portée d'ensemble, thématique ou stratégique et aborder des questions se posant à l'échelle de l'organisation. Elles peuvent être centrées sur un pays, une région géographique donnée ou un thème programmatique. Pour garantir que les questions stratégiques à l'échelle de l'organisation sont bien couvertes, une évaluation au moins portera sur chacun des résultats attendus du plan stratégique pendant le cycle de programmation. Les résultats de ces évaluations seront alors présentés au Conseil d'administration, à sa demande.

14. Les critères et les questions suivants, par ordre de priorité, guident le choix des évaluations globales et des évaluations de programme :

a) *Pertinence stratégique du sujet* : i) L'évaluation couvre-t-elle des questions d'importance stratégique qui contribuent à la réalisation du plan stratégique de l'organisation?; ii) le sujet de l'évaluation est-il une priorité socioéconomique ou politique?; iii) le sujet de l'évaluation fait-il partie des priorités annuelles du FNUAP?; et iv) le sujet de l'évaluation est-il une des priorités du FNUAP dans une zone géographique donnée, par exemple une zone où la mortalité maternelle est élevée, où la prévalence contraceptive est faible, où les grossesses d'adolescentes sont nombreuses?

b) *Risque associé au sujet de l'évaluation* : Existe-t-il des facteurs politiques, économiques, financiers, structurels ou organisationnels qui présentent un risque potentiellement élevé de non-réalisation des résultats, ou pour lesquels on pourrait disposer d'informations factuelles pour faciliter les décisions de l'administration?

c) *Potentiel de réalisation conjointe de l'évaluation avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement* : L'évaluation présente-t-elle une possibilité de coopération avec d'autres partenaires (équipes de pays des Nations Unies, gouvernements, donateurs, etc.) ou de contribution à une évaluation réalisée dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement afin d'éviter les doubles emplois ou d'assurer une plus grande coordination?

d) *Investissement important* : Le sujet de l'évaluation est-il considéré comme important au regard du portefeuille d'activité du FNUAP?

e) *Faisabilité de l'évaluation* : i) L'intervention est-elle suffisamment évaluable pour conduire à une étude approfondie qui puisse aboutir à des résultats solides, des recommandations précises et des enseignements?; et ii) le bureau qui diligente l'évaluation (le Bureau de l'évaluation, le bureau régional ou le bureau de pays) a-t-il les ressources nécessaires pour mener à bien et bien gérer une évaluation de qualité dans les délais impartis?

f) *Potentiel de reproduction et de changement d'échelle* : i) L'évaluation offre-t-elle l'information nécessaire pour recenser les facteurs de succès d'une intervention et déterminer la faisabilité de sa reproduction ou de son changement d'échelle?; et ii) l'intervention est-elle une initiative expérimentale ou novatrice?

g) *Lacunes dans les connaissances* : L'évaluation aidera-t-elle à combler une lacune grave dans les connaissances relatives au thème choisi par le FNUAP?

h) *Engagements formels à l'égard des parties prenantes* : i) Les parties prenantes demandent-elles l'évaluation (par exemple, dans le cadre des exigences formulées par les donateurs en vue d'arrangements de cofinancement)? et ii) la demande de l'évaluation peut-elle être satisfaite grâce à une évaluation déjà planifiée?

15. Le Bureau de l'évaluation s'assurera que tous les domaines essentiels du plan stratégique font l'objet d'une évaluation durant le cycle de celui-ci. Le Conseil d'administration peut également demander que l'on procède à l'évaluation de certains domaines conformément aux critères de priorité énoncés au paragraphe 14 ci-dessus.

16. Le FNUAP planifie et budgétise systématiquement toutes les évaluations. Le Bureau de l'évaluation établit un plan biennal budgétisé d'évaluation qui inclut des évaluations de programme et des évaluations globales. Le Bureau de l'évaluation établit ce plan par un processus consultatif intérieur et extérieur, notamment grâce à des consultations avec le Conseil d'administration avant de lui soumettre ce plan pour approbation.

III. Principes et normes

17. Les principes directeurs de l'évaluation, au FNUAP, découlent des décisions prises par l'Assemblée générale et par le Conseil d'administration, de l'engagement pris par la direction exécutive du FNUAP de promouvoir une culture de l'évaluation, et de l'ensemble des normes et du code de conduite du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Ces principes sont les suivants :

a) Les évaluations sont prévues et réalisées de façon à assurer l'appropriation nationale des opérations d'évaluation par les détenteurs de droits et les débiteurs de l'obligation. Les évaluations sont entreprises en vue de renforcer la capacité nationale d'évaluation et d'améliorer la participation des homologues nationaux, notamment des bénéficiaires, par des méthodes participatives sans exclusive, et conformément aux principes de l'efficacité de l'aide, plus précisément les principes de l'appropriation nationale et de la responsabilité mutuelle;

b) L'évaluation respecte les valeurs universelles d'équité, de justice, d'égalité des sexes et de respect de la diversité. Les directives du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation sur l'intégration, dans les évaluations, des droits de l'homme et de l'égalité des sexes font également partie de ces principes;

c) L'évaluation aide le FNUAP à gérer la recherche de résultats en déterminant dans quelle mesure les procédures, les produits et les services du FNUAP contribuent au mieux à : i) réaliser l'accès universel à la santé sexuelle et procréative, notamment la planification familiale; ii) promouvoir les droits en matière de procréation; iii) réduire la mortalité maternelle; et iv) accélérer les progrès dans la réalisation des buts du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement et des objectifs du Millénaire pour le développement. Les évaluations dépendent de la qualité de la conception des programmes de sorte que les résultats soient clairs, mesurables et susceptibles d'être suivis et évalués. En produisant des données factuelles, l'évaluation permet une gestion et une prise de décisions en connaissance de cause;

d) La direction s'assure que l'évaluation fait partie intégrante des normes organisationnelles du FNUAP. Dans l'esprit d'une culture de responsabilisation et de gestion axée sur les résultats, le FNUAP cherche des données factuelles empiriques portant sur les résultats atteints, en exploitant les acquis de son expérience pour améliorer l'efficacité de ses programmes et pour répondre aux besoins des bénéficiaires;

e) Le Bureau de l'évaluation, avec l'aide du Directeur exécutif rend compte de l'application de la politique d'évaluation;

f) Dans le cadre de l'engagement grandissant du FNUAP dans des initiatives, partenariats et programmes de portée mondiale avec d'autres donateurs, des organisations non gouvernementales et la société civile, les évaluations

conjointes sont de plus en plus importantes, car elles améliorent les conditions des partenariats et d'appropriation. Le FNUAP harmonise et aligne ses évaluations sur les efforts en matière d'évaluation des partenaires du système des Nations Unies en général. Le Fonds entreprend ces efforts dans le contexte des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et de l'initiative « Unis dans l'action », ainsi que par des évaluations menées au niveau des pays et/ou conjointement avec des partenaires du système des Nations Unies et d'autres partenaires de développement. Ces évaluations cherchent à améliorer l'appropriation et l'efficacité et à réduire les coûts de transaction correspondants;

g) L'administration, grâce au budget approuvé par le Conseil d'administration, veille à ce que des ressources humaines et financières adéquates soient allouées aux évaluations.

18. Les évaluations effectuées par le FNUAP sont conformes aux normes d'évaluation définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation dans le système des Nations Unies, comme suit :

a) *Indépendance et impartialité.* Le Bureau de l'évaluation dépend administrativement du Directeur exécutif, mais il est indépendant des fonctions opérationnelles et de prise de décisions de l'organisation; il est donc impartial, objectif et à l'abri de toute influence malvenue. Le Bureau de l'évaluation est habilité à déterminer la portée, la structure, la conduite et le déroulement des évaluations, et à soumettre des rapports directement aux décideurs et notamment au Conseil d'administration. Les évaluations de programme sont indépendantes de la gestion des programmes étant donné que le Bureau de l'évaluation approuve la conception finale et le choix des consultants, même si l'administration peut participer à la conception et à la commande de telles évaluations. L'administration ne peut imposer des restrictions quant au contenu et aux recommandations des rapports d'évaluation. Pour éviter les conflits d'intérêt, éliminer les préjugés et porter au maximum l'impartialité et l'objectivité, les évaluateurs ne doivent pas participer directement à l'établissement des politiques à la conception, l'exécution ou la gestion des activités faisant l'objet de l'évaluation, que ce soit avant, pendant ou au moins deux ans après l'évaluation. En outre, les équipes d'évaluation doivent avoir les connaissances spécialisées nécessaires et leur proposition doit respecter l'équilibre des sexes et l'équilibre géographique.

b) *Justification et qualité.* Il faut indiquer clairement dès le départ ce qui motive l'évaluation et les décisions qui sont prises sur la base de celle-ci et ce, pour encourager une prise de décisions basée sur des données factuelles. La portée, la conception et le plan de l'évaluation doivent tendre vers l'obtention rapide de produits pertinents et rentables qui répondent aux besoins des destinataires de l'évaluation et assurer l'utilité des résultats et des recommandations. Pour veiller à ce que la fonction d'évaluation appuie une gestion axée sur les résultats, il est indispensable de trouver un équilibre entre les impératifs techniques, les contraintes de temps et les réalités pratiques, tout en fournissant une information correcte et fiable. Les conclusions de l'évaluation doivent se fonder sur les réalités du pays et des programmes considérés. Les recommandations formulées doivent être pragmatiques et réalistes. Toutes les évaluations doivent respecter les normes minimales de qualité et les critères définis par le Bureau de l'évaluation. Pour s'assurer que ces critères et normes sont bien respectés, les évaluateurs doivent faire

preuve de professionnalisme et d'intégrité intellectuelle dans l'application des méthodes d'évaluation normalisées.

c) *Transparence*. Le Bureau de l'évaluation partage toutes les données sur la conception et la méthode de l'évaluation pendant celle-ci, pour rendre fiables les conclusions établies et pour aider à comprendre l'utilité et les limites des conclusions aux fins de la prise de décisions. Le FNUAP formule des plans d'évaluation, définit les cahiers des charges, diffuse les rapports et la réponse de l'administration pour améliorer la transparence.

d) *Déontologie*. L'évaluation ne doit pas être le reflet d'intérêts personnels ou sectoriels. Les évaluateurs doivent être intègres et respecter le droit des institutions et des individus à communiquer des informations à titre confidentiel et à vérifier la fidélité des déclarations qui leur sont attribuées. Les évaluations doivent tenir compte des croyances et des coutumes en vigueur dans les milieux sociaux et culturels locaux, respecter la loi et prendre dûment en compte le sort de ceux qui y participent et de ceux qui seront touchés par leurs conclusions. Dans l'esprit de la Déclaration universelle des droits de l'homme, les évaluateurs doivent être attentifs aux questions liées à la discrimination et à l'égalité entre les sexes, et les aborder.

IV. Rôles et responsabilités

19. Les services du FNUAP ont des rôles et des responsabilités distincts à assumer pour veiller à ce que l'évaluation favorise la responsabilité des décideurs, la prise de décisions reposant sur des données factuelles et l'acquisition de connaissances. En travaillant ensemble, les différents services du FNUAP contribuent à la cohérence et l'efficacité de la fonction d'évaluation. Leurs rôles et responsabilités sont définis aux paragraphes 20 à 28 plus bas. L'annexe au présent document (disponible à l'adresse suivante : www.unfpa.org/public/home/exbrd/pid/12130) offre un aperçu d'ensemble de ses rôles et responsabilités dans l'évaluation.

20. Le Conseil d'administration est le garant de la politique d'évaluation révisée du FNUAP. Il approuve la politique d'évaluation du FNUAP ainsi que le Plan d'évaluation biennal budgétisé et examine les rapports annuels sur l'évaluation que lui soumet le Bureau de l'évaluation et qui traite de questions telles que : a) le respect des règles; b) la couverture; c) la qualité; d) les conclusions; et e) les recommandations. Le Conseil d'administration examine le rapport annuel du Directeur exécutif sur l'usage qui a été fait des recommandations de l'évaluation et la suite qui lui a été donnée. Le Bureau de l'évaluation consulte le Conseil d'administration en temps utile sur les priorités et les plans d'évaluation. Le Conseil d'administration s'inspire des constatations et des recommandations des évaluations pour remplir sa fonction de surveillance et approuver les politiques, stratégies et programmes du FNUAP.

21. Le Directeur exécutif rend compte de l'action du FNUAP et est donc le principal utilisateur de l'évaluation. Il apporte le soutien politique et réunit les conditions qui facilitent l'amélioration d'une culture de l'évaluation au FNUAP. Il est chargé de préserver l'indépendance du Bureau de l'évaluation en nommant, à la faveur d'un recrutement faisant appel à la concurrence, le directeur du Bureau de l'évaluation, proroge l'engagement du Directeur du Bureau de l'évaluation ou y met un terme. Le Directeur exécutif s'assure que le Bureau de l'évaluation dispose bien d'un personnel adéquat et de ressources suffisantes pour remplir sa fonction. Le

directeur du Bureau de l'évaluation est nommé pour un mandat de cinq ans, renouvelable une fois. Après l'achèvement de son mandat, le titulaire ne peut plus être employé par le FNUAP dans quelque position que ce soit.

22. Le Directeur exécutif s'assure de la rédaction et de l'application des réponses de l'administration et des plans d'action pouvant résulter des évaluations réalisées. Il s'assure également que les responsables des différents services du FNUAP tiennent compte de l'évaluation dans l'accomplissement de la fonction opérationnelle, stratégique, de politique et de supervision, et que les services compétents prennent bien les mesures de suivi voulues sur la base des constatations et recommandations de l'évaluation. Le Directeur exécutif fait régulièrement rapport au Conseil d'administration sur l'utilisation et le suivi de toutes les évaluations dans son rapport annuel au Conseil d'administration.

23. Le Comité exécutif, présidé par le Directeur exécutif, étudie le plan d'évaluation budgétisé biennal et y contribue; il suit les recommandations de l'évaluation dans les réponses de l'administration et s'appuie sur les constatations de l'évaluation dans les décisions qu'il prend.

24. Le Bureau de l'évaluation est le garant de la fonction d'évaluation au FNUAP. Il dépend administrativement du Directeur exécutif. Ses principales fonctions sont les suivantes :

- a) Il établit, examine et met à jour la politique d'évaluation du FNUAP;
- b) Il élabore le plan d'évaluation budgétisé biennal du FNUAP, pour toutes les évaluations, en s'inspirant de la contribution et des consultations du Conseil d'administration, du Comité exécutif, des bureaux du FNUAP et des autres parties prenantes conformément aux paragraphes 13 et 14 plus haut;
- c) Il rend compte directement chaque année au Conseil d'administration de la fonction d'évaluation, notamment du respect des règles, de la couverture, de la qualité, des conclusions et des recommandations des évaluations réalisées par le FNUAP;
- d) Il conduit ou commande à des bureaux d'étude ou des consultants individuels des évaluations globales et en approuve les cahiers des charges; il procède à une présélection des évaluateurs en vue des évaluations de programme;
- e) Il présente, à la demande du Conseil d'administration, les résultats de certaines évaluations;
- f) Il alerte régulièrement les échelons supérieurs de la hiérarchie sur les questions nouvelles liées à l'ensemble de l'organisation, sans prendre part au processus de décision;
- g) Il définit des normes et des critères d'évaluation;
- h) Il met au point des directives méthodologiques et met en place des mécanismes d'assurance de la qualité des évaluations afin d'améliorer constamment la qualité et l'autorité des évaluations du FNUAP ainsi que la fonction d'évaluation dans son ensemble;
- i) Il encourage la réalisation d'évaluations conjointes, une bonne appropriation nationale des évaluations et le renforcement des capacités d'évaluation;

j) Il organise et dispense la formation nécessaire au personnel du FNUAP sur les questions relatives à la politique d'évaluation, aux normes, critères, assurance de qualité, ainsi qu'à la conception et la gestion des évaluations;

k) Il apporte un soutien et des conseils techniques aux services qui gèrent les évaluations de programme;

l) Il diffuse activement les connaissances engendrées par les évaluations dans les réseaux et pratiques de gestion des connaissances du FNUAP;

m) Il tient à jour un registre accessible au public des évaluations et des réponses de l'administration;

n) Il entre dans des partenariats avec des réseaux d'évaluateurs professionnels tels que le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et contribue aux évaluations menées à l'échelle du système des Nations Unies en fournissant les données dont il dispose;

o) Il évalue la qualité des experts et consultants chargés de l'évaluation et tient un registre des évaluateurs qualifiés.

25. La Division des programmes du FNUAP : a) coordonne les réponses de la direction aux évaluations portant sur l'ensemble de l'organisme; b) aide à préparer la réponse de la direction au rapport annuel du Bureau de l'évaluation portant sur l'évaluation, adressée au Conseil d'administration; et c) coordonne l'établissement du rapport annuel du Directeur exécutif au Conseil d'administration, qui inclut la réponse de la direction et les mesures de suivi des évaluations.

26. La Division des programmes soutient également les mesures de suivi et établit des rapports à leur sujet, en veillant à ce que les recommandations figurant dans les bilans d'évaluation soient appliquées et bien intégrées à une politique stratégique, à la planification et aux décisions prises au niveau mondial. Elle encourage des méthodes de gestion axées sur les résultats : a) en favorisant le caractère évaluable des programmes, notamment ceux qu'elle gère; b) en menant des activités de création de capacités, notamment par la formation du personnel du FNUAP et le partage de connaissances sur les théories du changement, les cadres de résultats et les cadres et indicateurs de suivi de la performance; et c) en établissant des systèmes de documentation sur les programmes.

27. La direction du FNUAP, c'est-à-dire les directeurs exécutifs adjoints, les directeurs de division, les directeurs régionaux et les représentants de pays, encourage l'utilisation de l'information contenue dans les évaluations dans les décisions et veille à ce que des ressources humaines adéquates soient affectées aux évaluations. Les hauts responsables du FNUAP sont chargés de créer des conditions favorables à cette culture de l'évaluation et ils sont également chargés : a) de la gestion des évaluations des programmes sous la direction et la supervision du Bureau de l'évaluation; b) de contribuer à la teneur des rapports sur l'utilisation et le suivi des évaluations; c) de s'assurer que des cadres de résultats adéquats contenant, le cas échéant, une composante de renforcement des capacités d'évaluation nationale, sont élaborés au moment de la planification des programmes, au niveau national ou régional; d) de promouvoir une participation plus large des partenaires d'exécution et des homologues nationaux, régionaux et mondiaux au processus d'évaluation; e) d'accroître la participation aux évaluations

conjointes des partenaires, des donateurs et des pays de programme; f) de contribuer, au besoin, aux évaluations globales.

28. Les conseillers régionaux pour le suivi et l'évaluation rendent compte à leurs directeurs régionaux respectifs, ils les conseillent au sujet du caractère évaluable des programmes régionaux et de pays dans le contexte de la gestion axée sur les résultats. Ils aident les bureaux régionaux et de pays à préparer des cahiers des charges précis des évaluations, avant leur approbation par le Bureau de l'évaluation, et les aident également à choisir des évaluateurs en vue d'une première sélection par le Bureau de l'évaluation. Ils aident, au besoin, à gérer et suivre les évaluations. En outre, ils fournissent, au moyen de partenariats avec les homologues nationaux ou par le renforcement des capacités, des directives et une aide aux bureaux de pays dans leur région afin de mettre en place des cadres solides de suivi, de façon à assurer une collecte de données de qualité.

V. Assurance de qualité, renforcement des capacités et ressources

29. Les mécanismes d'assurance de la qualité comportent les éléments suivants : a) directives et moyens de conduire et gérer les évaluations; b) approbation par le Bureau de l'évaluation des cahiers des charges des évaluations; c) première qualification centralisée de tous les évaluateurs; d) critères centralisés, de qualité, pour l'appréciation de tous les rapports d'évaluation; et e) un examen, demandé par le Bureau de l'évaluation, de la qualité de toutes les évaluations, des procédures suivies et de la fonction elle-même. Les moyens et directives précis doivent être compatibles avec les normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

30. Le FNUAP conduit ces évaluations d'une manière qui renforce les capacités nationales, c'est-à-dire en y associant les gouvernements et les principales parties prenantes, en soutenant les évaluations sous responsabilité nationale et en exploitant les systèmes d'évaluation nationaux. Les activités de renforcement des capacités sont notamment le conseil, la formation, la diffusion des bonnes pratiques et les données d'expérience. De plus, le FNUAP collaborera activement avec les organismes des Nations Unies et d'autres partenaires afin de renforcer les capacités d'évaluation nationale, y compris pour les évaluations sous responsabilité nationale et les évaluations conjointes – dans le contexte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

31. Pour répondre au mieux aux besoins des pays de programme, le FNUAP finance les services de conseillers de suivi et d'évaluation au niveau des pays, et aux niveaux régional et mondial, selon les besoins. Les conseillers régionaux qui ont suivi l'évaluation appuient le renforcement des capacités des bureaux de pays et des pays de programme. Le FNUAP veille à ce que tous les responsables de programme et le personnel technique connaissent bien la politique de l'évaluation et les normes et critères appliqués. Des partenariats avec des réseaux d'évaluation, des organismes professionnels, des institutions nationales et régionales, des partenaires dans le système des Nations Unies et d'autres partenaires de développement viendront encore étoffer la capacité d'évaluation.

32. Le FNUAP affectera des fonds au Bureau de l'évaluation et aux évaluations par des lignes budgétaires distinctes dans le budget intégré du FNUAP. Il affectera

jusqu'à 3 % du budget total du programme à la fonction d'évaluation. Par souci d'économie, le Fonds s'efforcera de conduire des évaluations coordonnées conjointement avec ses partenaires nationaux, ses partenaires dans le système des Nations Unies et d'autres partenaires de développement. Le Bureau de l'évaluation gèrera le budget des dépenses de personnel et des dépenses de fonctionnement qui le concernent. Il présentera au Conseil d'administration le plan d'évaluation budgétisé biennal lors de la présentation par le FNUAP de son budget intégré pour conformer ses besoins aux crédits budgétaires. Les programmes qui sont financés par des ressources autres que les ressources ordinaires, affecteront des fonds à l'évaluation dans la limite de leur budget.

VI. Diffusion des bilans d'évaluation, suivi et établissement de rapports

33. Le FNUAP est attaché au principe de l'obligation de rendre des comptes et du partage des connaissances. S'agissant de la diffusion des évaluations, le FNUAP :

a) Rendra public sur son site Internet le plan d'évaluation, le cahier des charges, les rapports finals d'évaluation et les réponses de la direction, dans un délai de huit semaines après la conclusion de l'évaluation. Le FNUAP diffusera également les rapports finals d'évaluation assortis de la réponse de la direction, dans un délai de six semaines après la présentation des rapports d'évaluation à la direction. Cependant, le FNUAP ne retardera pas la diffusion sur son site d'un rapport final d'évaluation s'il n'a pas achevé la réponse de la direction à ce rapport. Il publiera sur son site d'autres produits, une fois achevés, et diffusera les enseignements dégagés des évaluations par diverses formules de gestion des connaissances;

b) Établira, par les soins du Bureau de l'évaluation, un registre accessible au public des évaluations et des réponses de la direction, et présentera les pratiques optimales en matière d'évaluation et les enseignements dégagés. Ce registre fera partie intégrante du site Internet du FNUAP.

34. Le FNUAP s'emploie à étoffer sa fonction d'évaluation de manière à renforcer la responsabilisation quant aux résultats et à s'assurer que les bilans d'évaluation sont pris en compte dans les décisions de la direction et apportent un surcroît d'efficacité à la programmation. Le Bureau de l'évaluation contribue à ce processus en diffusant et partageant les connaissances produites par les évaluations, par diverses formules de gestion des connaissances du FNUAP, par les réseaux et pratiques correspondantes et notamment par les moyens suivants : a) *Fusion* (plateforme de partage des connaissances du FNUAP); b) séminaires sur le Web; c) résumés, exposés thématiques et exposés de politique; et d) un bulletin portant sur l'évaluation, qui présente les enseignements dégagés et les pratiques optimales en matière de conception des programmes, d'application des programmes et de suivi de la performance.

35. Comme le stipule le cadre de responsabilisation du FNUAP, les cadres sont tenus d'établir les réponses de l'administration aux recommandations formulées dans les évaluations et de faire le suivi nécessaire. Le Comité exécutif, présidé par le Directeur exécutif, suivra les progrès accomplis dans l'application des recommandations.

36. Le Directeur exécutif rend compte périodiquement au Conseil d'administration des activités d'évaluation, de leur utilisation et de leur suivi ainsi que de l'application des recommandations. Le Bureau de l'évaluation soumet au Conseil d'administration un rapport sur les activités d'évaluation et les résultats obtenus chaque année.

VII. Mise en oeuvre et examen de la politique d'évaluation

37. La politique d'évaluation du FNUAP révisée prévoit la création d'un bureau de l'évaluation, qui doit être indépendant et financé de façon adéquate. Les préparatifs de la création d'un tel bureau commenceront en 2013 et prendront effet dès que le Conseil d'administration aura approuvé la politique d'évaluation révisée. En 2013, le FNUAP organisera le financement et la composition du personnel du bureau avec les ressources existantes. Le Conseil d'administration décidera ensuite, dans les budgets intégrés, du niveau des ressources et des effectifs à prévoir. Le Bureau de l'évaluation présentera le premier plan d'évaluation budgétisé biennal provisoire au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2013. Le FNUAP ajustera le mandat et le financement des autres services de la Division des services de contrôle interne ou du service qui prendra la relève afin de remplir les fonctions indispensables d'audit et d'enquête.

38. Le FNUAP poursuivra la mise en oeuvre de la politique d'évaluation révisée en amendant les politiques et procédures pertinentes. Des directives, des manuels et des dossiers seront mis à jour, au besoin, conformément aux normes appliquées par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Ce travail se reflétera dans le premier plan de travail annuel du Bureau de l'évaluation en 2014.

39. Le FNUAP examinera régulièrement la politique d'évaluation pour la réviser au besoin, notamment avant l'achèvement de chaque plan stratégique. Cet examen cherchera à dégager des enseignements et à améliorer la politique d'évaluation. Dans le cadre de cette révision, le FNUAP pourra demander en 2016 un examen paritaire de son système d'évaluation qui pourra être confié au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ou au Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

40. Le FNUAP modifiera sa politique de contrôle, son cadre de responsabilisation, ses règles de gestion financière et son règlement financier afin de refléter comme il convient la politique d'évaluation révisée.

VIII. Recommandation

41. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être approuver la politique d'évaluation du FNUAP révisée décrite dans le présent document (DP/FPA/2013/5) et donner éventuellement des nouvelles directives au FNUAP.