



**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  
1<sup>er</sup> avril 2019

Original : anglais

**Session annuelle de 2019**

Du 30 mai au 7 juin 2019, New York  
Point 10 de l'ordre du jour provisoire  
**UNFPA – Évaluation**

**Fonds des Nations Unies pour la population**

**Rapport annuel sur la fonction d'évaluation, 2018**

**Rapport de la Directrice, Bureau de l'évaluation**

*Résumé*

Le présent document contient des informations sur les résultats de la fonction d'évaluation aux niveaux centralisé et décentralisé, et des rapports sur la contribution du FNUAP à la cohérence des fonctions d'évaluation dans l'ensemble des Nations Unies, ainsi que sur le renforcement des capacités nationales d'évaluation. En outre, le rapport présente le programme de travail et le budget 2019 pour le Bureau de l'évaluation.

*Éléments d'une décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être : (a) prendre note du présent rapport sur la fonction d'évaluation du FNUAP pour 2018 et du programme de travail et du budget du Bureau de l'évaluation en 2019, (b) saluer les efforts déployés par le FNUAP et les progrès considérables accomplis en termes de renforcement de la fonction d'évaluation, de contribution active aux efforts d'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies et de la promotion du renforcement des capacités nationales d'évaluation ; (c) réaffirmer le rôle joué par la fonction d'évaluation du FNUAP et souligner l'importance des données d'évaluations indépendantes de haute qualité dans le contexte du plan stratégique du FNUAP pour 2018 à 2021, ainsi que sa contribution à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

*Remarque : Le présent document a été établi dans son intégralité par le FNUAP.*



## I. Introduction

### Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement afin d'exécuter efficacement le Programme de développement durable à l'horizon 2030

1. La résolution 72/279 de l'Assemblée générale des Nations Unies sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, conjointement avec la résolution 71/243 de l'Assemblée sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles du système des Nations Unies, marque la réforme la plus ambitieuse et la plus complète du système des Nations Unies pour le développement depuis des décennies.
2. La résolution de l'examen quadriennal complet invite les entités du système des Nations Unies pour le développement à renforcer les capacités, les ressources et les compétences nécessaires au soutien des gouvernements nationaux pour la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD). Conformément à leurs mandats respectifs et tirant parti des avantages comparatifs, l'examen quadriennal complet souligne l'importance du renforcement des capacités et de l'expertise dans l'ensemble des entités des Nations Unies pour faire progresser les Objectifs à la traîne, en vue de réduire les écarts, les chevauchements et les doubles emplois. En outre, l'examen quadriennal complet met l'accent sur la nécessité d'améliorer le suivi et les rapports sur les résultats à l'échelle du système, et accueille favorablement le renforcement des mesures d'évaluation indépendantes à l'échelle du système par la Secrétaire générale, y compris les mesures visant à améliorer les capacités existantes.
3. Le processus de réforme ambitieux du système des Nations Unies pour le développement jette les bases d'une nouvelle ère de cohérence et de collaboration pour le système des Nations Unies pour le développement. Les principaux axes de travail de la réforme du système des Nations Unies pour le développement sont liés et se renforcent mutuellement. Ensemble, il est attendu qu'ils changent la façon dont les entités des Nations Unies fonctionnent à tous les niveaux, orientés vers une augmentation des résultats collectifs et une action commune.
4. Le Bureau de l'évaluation du FNUAP est pleinement engagé envers le programme de réforme et l'a activement soutenu en 2018. Le Bureau de l'évaluation a notamment travaillé en collaboration au sein du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) à la communication de conseils techniques et à la préconisation de l'intégration de l'évaluation à la fois dans l'entente de financement des Nations Unies ainsi que dans la directive révisée du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Le FNUAP continuera de contribuer activement à la réalisation des principaux indicateurs d'évaluation par le système des Nations Unies pour le développement, comme exprimé dans l'entente de financement, y compris en continuant à s'engager activement avec le GNUE, le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et le groupe de pilotage des évaluations humanitaires interinstitutions, ainsi que des évaluations communes et à l'échelle du système, des groupes d'évaluation régionaux des Nations Unies et des évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), comme expliqué dans le chapitre III du présent rapport.
5. En tant que manifestation de l'engagement du FNUAP envers des évaluations communes et à l'échelle du système, près de 50 pour cent des évaluations centralisées devant être gérées par le Bureau de l'évaluation en 2019/2020 sont soit à l'échelle du système, soit communes, comme le montre le tableau 3 du présent rapport.

## II. Fonction d'évaluation du FNUAP

### A. Politique d'évaluation 2019 du FNUAP

6. En 2017 et 2018, le FNUAP a entrepris un examen stratégique externe et indépendant de la fonction d'évaluation du FNUAP, comme prévu par la politique d'évaluation de 2013 (DP/FPA/2013/5). L'examen a mis en évidence la nécessité de mettre à jour la politique d'évaluation de 2013 afin de l'aligner avec les cadres stratégiques internes, dont le plan stratégique 2018-2021 du FNUAP, et avec les instruments stratégiques et normatifs globaux, y compris le Programme 2030. En réponse à cette recommandation, la politique d'évaluation révisée 2019 (DP/FPA/2019/1) a été élaborée conformément à la décision 2018/11 du Conseil d'administration, aux résolutions pertinentes de l'Assemblée générale à l'examen quadriennal complet. La politique d'évaluation révisée de 2019 (le résultat d'un processus transparent et participatif, qui a donné lieu à des consultations approfondies avec des

intervenants clés tout au long de 2018) a été approuvée par le Conseil d'administration au cours de la première session ordinaire en 2019.

7. La politique d'évaluation 2019 comporte des définitions, principes, normes et standards à jour sur l'évaluation et précise en outre les rôles et responsabilités pour la fonction d'évaluation au FNUAP. La politique met en lumière trois priorités pour la fonction d'évaluation : (a) accent renforcé sur l'utilisation des évaluations, comme décrit aux paragraphes 50 à 53 du présent rapport ; (b) une plus grande cohérence de l'organisation des Nations Unies par le biais d'évaluations communes, d'évaluation à l'échelle du système, d'initiatives d'évaluation humanitaire interinstitutionnelle et du GNUE et de partenariats multipartites pour évaluer les ODD, comme décrit dans le chapitre III de ce rapport ; (c) un soutien accru en vers le développement des capacités nationales d'évaluation par le biais de partenariats multipartites pour les systèmes d'évaluation dirigés par les pays, comme décrit dans le chapitre IV du présent rapport.

## B. Réalisation de la fonction d'évaluation

8. Dans le but d'améliorer la transparence et la clarté dans les rapports, les indicateurs clés enregistrant les résultats de la fonction d'évaluation au fil du temps sont présentés ci-dessous.

**Tableau 1**  
**Tendances des indicateurs clés de performance, 2014-2018**

		2014	2015	2016	2017	2018	Évaluation globale
Indicateur clé de performance (%)	Description						
<b>1. Ressources financières investies dans la fonction d'évaluation*</b>	Budget alloué pour l'évaluation en tant que pourcentage du budget total du programme du FNUAP	0,45	0,69	0,91	0,83	0,96	Tendance positive avec marge de progression
<b>2. Ressources humaines pour le suivi et l'évaluation</b>	Pourcentage de bureaux de pays dotés de centres de liaisons ou de fonctionnaires pour le suivi et l'évaluation	100	95,9	99,2	96,7	96,6	Tendance générale positive (fermée à l'ensemble des bureaux de pays avec personnel suivi et évaluation)
<b>3. Couverture des évaluations*</b>	Pourcentage de bureaux de pays ayant effectué une évaluation du programme de pays une fois tous les deux cycles	-	-	-	80,0	90,0	Tendance positive
<b>4. Taux de mise en œuvre des évaluations</b>	Pourcentage des évaluations au niveau du programme mis en œuvre comme prévu	-	-	60,0	55,0	92,0	Tendance positive
<b>5. Qualité des évaluations</b>	Pourcentage des évaluations au niveau du programme avec comme classement « bien » ou « très bien »	50,0	77,0	92,0	95,0	80,0	Tendance potentiellement négative
<b>6. Rapports d'évaluation publiés sur la base de données d'évaluation</b>	Pourcentage de rapports d'évaluation au niveau du programme publié sur la base de données d'évaluation	100	100	100	100	100	Atteint
<b>7. Soumission de la réponse de la direction</b>	Pourcentage de rapports d'évaluation achevés au niveau du programme avec soumission de la réponse de la direction	100	100	100	100	100	Atteint
<b>8. Mise en œuvre de la réponse de la direction</b>	Pourcentage de mesures proposées dans la réponse de la direction réellement mises en œuvre	76,5	78,0	78,5	84,4	89,5	Tendance positive

<b>9. Utilisation de l'évaluation dans le programme de développement**</b>	Pourcentage de nouveaux descriptifs de programmes de pays dont la conception a été clairement influencée par l'évaluation	-	-	-	-	79,8	Amélioration nécessaire
--	---	---	---	---	---	------	-------------------------

Source : Bureau de l'évaluation et Division des politiques et de la stratégie

\* Prend en compte une période de huit ans (2012-2019) d'évaluations complétées, en cours et à venir. L'indicateur clé de performance continuera de saisir les intervalles de huit ans suivants (l'intervalle 2011-2018 est relaté dans le rapport annuel 2017, celui de 2012-2019 dans le présent rapport et celui de 2013-2020 sera indiqué dans le rapport annuel 2019). La première année pour laquelle ces données ont été déclarées est 2017.

\*\* Il s'agit ici d'un nouvel indicateur clé de performance, introduit et mesuré pour la première fois en 2018, avec des données obtenues à partir de l'indicateur du Comité d'examen des programmes sur les résultats d'évaluation pour le développement des programmes. Par conséquent, les données des années précédentes n'existent pas.

9. La majorité des indicateurs clés de performance ont révélé des progrès constants dans l'ensemble. Le taux de mise en œuvre des évaluations prévues s'est considérablement amélioré par rapport aux années précédentes, avec 92 pour cent mis en œuvre en 2018, contre 55 pour cent en 2017. La couverture des évaluations a augmenté de 80 pour cent en 2017 à 90 pour cent en 2018, indiquant une expansion des résultats d'évaluation disponible pour la prise de décisions, y compris pour l'élaboration des programmes de pays. Bien que le pourcentage de rapports évalués comme « bien » ou plus soit passé de 95 pour cent en 2017 à 80 pour cent en 2018, en chiffres absolus, seuls deux rapports ont été évalués comme étant de qualité « passable », tandis que 5 sur 10, soit la moitié des rapports évalués, ont reçu comme évaluation un « très bien », et aucun rapport n'a été classé « insatisfaisant ».

10. Les ressources financières pour les évaluations ont plus que doublé en passant de 0,45 pour cent des dépenses totales du programme du FNUAP en 2014 à 0,96 pour cent en 2018. Le taux de soumission des réponses de la direction est resté stable à 100 pour cent, tandis que le taux annuel de mise en œuvre des recommandations des évaluations a atteint près de 90 pour cent ; une augmentation notable par rapport à 2014, année durant laquelle 77 pour cent des recommandations avaient été mises en œuvre. Comme les années précédentes, presque tous les bureaux de pays étaient dotés de centres de liaison ou de fonctionnaires pour le suivi et l'évaluation.

11. Bien que d'importants progrès aient été réalisés dans la plupart des indicateurs, il est encore possible de renforcer davantage la couverture et la mise en œuvre d'évaluations décentralisées au niveau des programmes, la qualité des rapports d'évaluation, le taux de mise en œuvre des réponses de la direction des évaluations centralisées, l'utilisation de l'évaluation dans le programme de développement et l'investissement dans la fonction d'évaluation.

#### **Indicateur clé de performance 1 : les ressources financières**

12. La politique d'évaluation 2019 stipule clairement que la fonction d'évaluation englobe à la fois les évaluations centralisées et décentralisées, ainsi que les efforts déployés pour améliorer la cohérence entre les fonctions d'évaluation au sein du système des Nations Unies et le développement de la capacité d'évaluation aux niveaux interne et national. Ces efforts sont soutenus par des investissements financiers et humains. Pour saisir plus précisément le montant total du budget investi dans la fonction d'évaluation, le Bureau de l'évaluation a, en 2018, systématiquement inclus un pourcentage de temps consacré par le personnel aux évaluations au niveau national, régional et du siège social, ainsi qu'une gamme complète d'activités qui améliorent directement la fonction d'évaluation (les années précédentes, seules les évaluations des programmes de pays avaient été incluses dans l'analyse).

13. Dans l'ensemble, le montant inscrit au budget en 2018 pour la fonction d'évaluation a été de 8,40 millions de dollars, dont 4,23 millions budgétisés au niveau central (le Bureau de l'évaluation) et de 4,17 millions budgétisés au niveau décentralisé (cf. tableau 2). En termes absolus, les investissements dans le domaine de l'évaluation ont continué à augmenter à la fois aux niveaux central et décentralisé, ayant plus que doublé entre 2014 et 2018. En termes relatifs, cela représente 0,96 pour cent des dépenses totales du programme du FNUAP pour 2018,

**Tableau 2**  
**Budget investi dans la fonction d'évaluation, 2014-2018**  
(en millions de dollars)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Total des dépenses budgétaires du programme du FNUAP*</b>	<b>820,2</b>	<b>798,6</b>	<b>763,5</b>	<b>752,9</b>	<b>872,3</b>

<b>Budget total de la fonction d'évaluation</b>	<b>3,69</b>	<b>5,52</b>	<b>6,94</b>	<b>6,30</b>	<b>8,40</b>
<i>Bureau de l'évaluation</i>	2,38	2,63	3,71	3,36	4,23
<i>Fonction d'évaluation décentralisée</i>	1,31**	2,89	3,23	2,94	4,17***
<b>Budget total de la fonction d'évaluation sous forme de pourcentage des dépenses budgétaires du programme du FNUAP</b>	<b>0,45 %</b>	<b>0,69 %</b>	<b>0,91 %</b>	<b>0,83 %</b>	<b>0,96 %</b>

\* Le total des dépenses budgétaires du programme du FNUAP provient des rapports statistiques et financiers du FNUAP. Le budget du Bureau de l'évaluation provient du système financier du FNUAP, tandis que le budget de la fonction décentralisée comprend le budget pour les évaluations décentralisées, les activités de développement des capacités d'évaluation internes et nationales et les coûts de dotation en personnel.

\*\* Les coûts de dotation en personnel décentralisés ne sont pas disponibles pour 2014 ; le montant (1,31 million de dollars) ne reflète ainsi que le budget pour les évaluations.

\*\*\* L'augmentation majoritaire de 2,94 millions de dollars en 2017 à 4,17 millions de dollars en 2018 est principalement attribuable à l'amélioration de la prise en compte de la totalité des investissements dans les évaluations décentralisées, comme expliqué au paragraphe 12 ci-dessus.

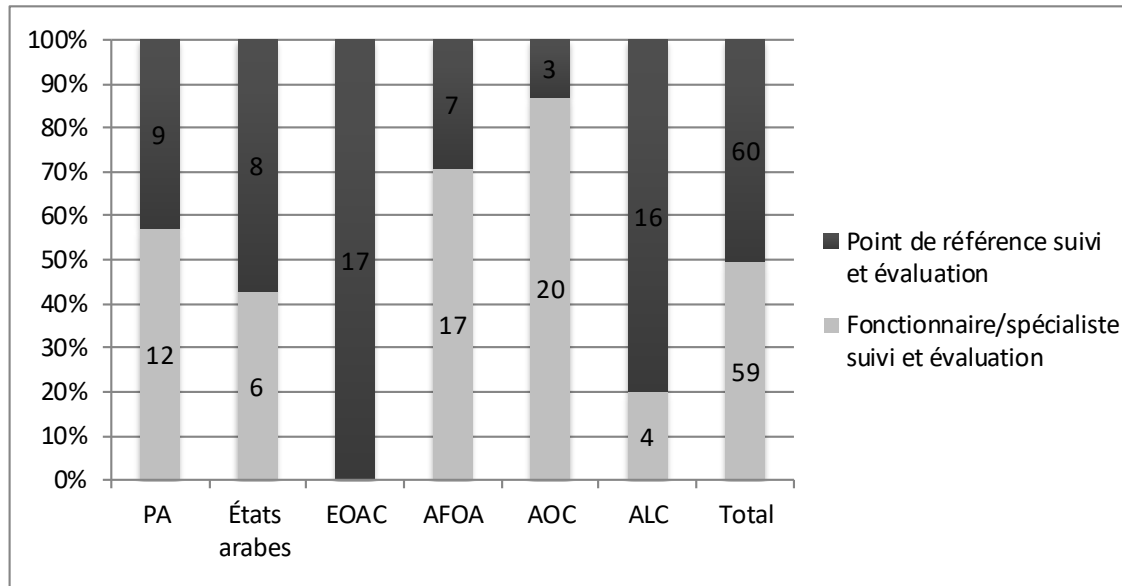
### **Indicateur clé de performance 2 : les ressources humaines**

14. En décembre 2018, le Bureau de l'évaluation comptait neuf postes approuvés : un au niveau des services généraux, sept au niveau professionnel et un au niveau de la direction. Conformément à la stratégie d'évaluation 2018-2021, qui privilégie la communication et l'utilisation de l'évaluation, un spécialiste des communications et de la gestion du savoir a rejoint le bureau en 2018, pour mettre principalement l'accent sur le renforcement de la diffusion et de l'utilisation des résultats de l'évaluation dans l'ensemble de l'organisation. En outre, un administratif auxiliaire a été recruté en octobre 2018, pour apporter son soutien à la mise en œuvre d'évaluations centralisées, à la mise au point d'un cours de formation en ligne visant à renforcer les capacités internes d'évaluation, ainsi que l'engagement avec EvalYouth à intensifier les efforts de développement des capacités pour les évaluateurs jeunes et en devenir.

15. Au niveau décentralisé, le profil du personnel est resté à peu près le même que celui des années précédentes. Le FNUAP a six conseillers régionaux en matière de suivi et d'évaluation au niveau P5 ; tous les postes ont été pourvus. Au total, près de 97 pour cent des bureaux de pays<sup>1</sup> ont été dotés d'un fonctionnaire/spécialiste chargé du suivi et de l'évaluation (48 pour cent) ou d'un centre de liaison chargé du suivi et de l'évaluation (52 pour cent). Comme les années précédentes, la dispersion/répartition régionale des profils a varié : des fonctionnaires chargés des activités de suivi et d'évaluation ont été concentrés dans des régions avec de plus grands bureaux de pays, tandis que les centres de liaison se sont retrouvés essentiellement dans des régions comprenant des bureaux de pays avec des budgets relativement plus petits.

<sup>1</sup> Des postes vacants ont été enregistrés dans deux bureaux de pays en Asie et dans le Pacifique, un bureau dans la région des États arabes et un bureau en Afrique de l'Ouest et centrale, avec des recrutements en cours dans chacun.

Figure 1  
Ressources humaines pour le suivi et l'évaluation, 2018, par région



Source : Bureau de l'évaluation

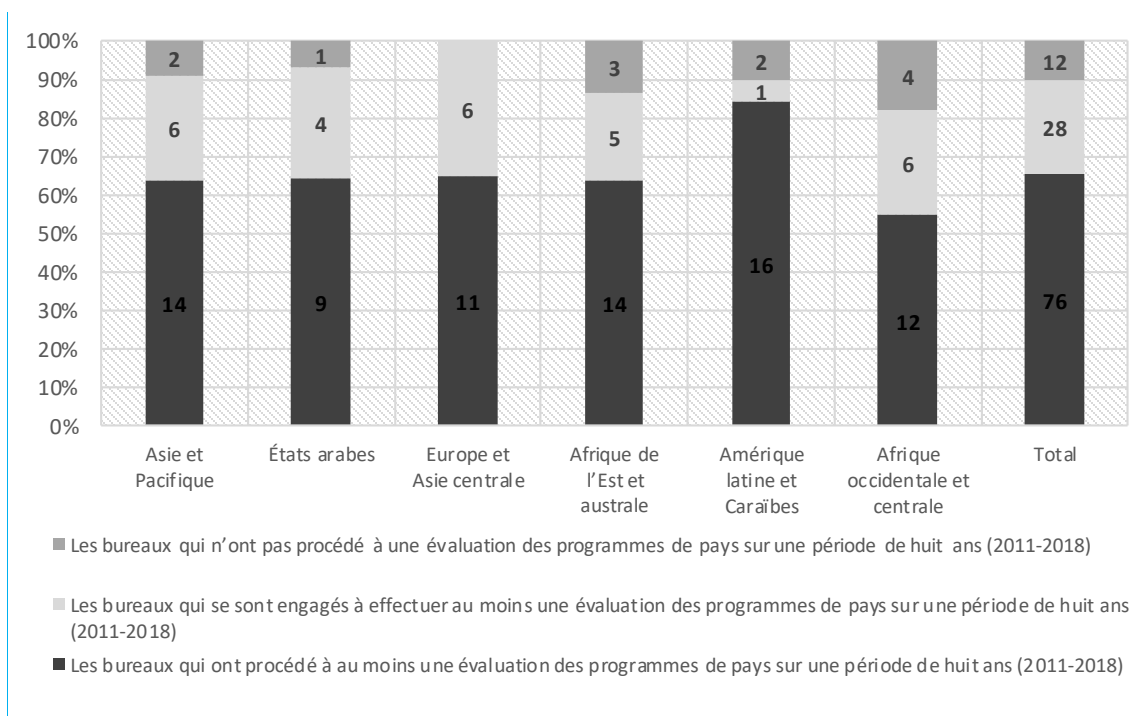
### Indicateur clé de performance 3 : couverture des évaluations décentralisées

16. Afin de garantir une base solide de résultats d'évaluation pour éclairer l'élaboration de programmes, la politique d'évaluation invite les bureaux de pays à mener une évaluation du programme de pays au moins une fois tous les deux cycles de programme.

17. Actuellement, 90 pour cent des bureaux de pays ont achevé ou devraient achever au moins une évaluation de programme de pays au cours du dernier intervalle de huit ans (la durée habituelle de deux cycles de programme du FNUAP), soit une amélioration de 80 pour cent par rapport à la période précédente. Les efforts déployés conjointement par la Division des politiques et de la stratégie et le Bureau de l'évaluation pour exiger et contrôler la conformité des bureaux de pays à la politique d'évaluation, en plus d'un renforcement de la culture de l'évaluation dans l'organisation, ont contribué à cette amélioration.

18. Les bureaux de pays en Europe orientale et en Asie centrale ont enregistré les couvertures les plus élevées dans l'ensemble : 100 pour cent des bureaux de pays ont effectué ou prévoient d'effectuer une évaluation du programme de pays au moins une fois au cours de deux cycles de programme. Les bureaux de pays dans les États arabes, en Asie, dans le Pacifique, en Amérique latine et dans les Caraïbes ont suivi avec 93 pour cent, 91 pour cent et 90 pour cent respectivement.

Figure 2  
Couverture des évaluations par région, 2012-2019(\*)



(\*) Remarque : Méthodologiquement, le Bureau de l'évaluation a pris quatre ans comme durée moyenne d'un programme de pays. Cependant, la durée des cycles des programmes varient et ils peuvent être prolongés.

#### Indicateur clé de performance 4 : taux de mise en œuvre des évaluations prévues

19. Dans l'ensemble, le taux de mise en œuvre des évaluations s'est sensiblement amélioré, avec 92 pour cent des évaluations prévues mises en œuvre en 2018, contre 55 pour cent en 2017. Au total, 24 évaluations ont été prévues, dont 22 mises en œuvre ou reportées/remplacées pour des raisons valables tenant au programme, ce qui témoigne d'une réactivité quant aux contextes programmatiques changeants, comme expliqué ci-dessous.

20. Trois évaluations de programmes de pays ont été reportées pour s'aligner sur des prorogations des programmes de pays. L'une des évaluations au niveau régional a été remplacée par une autre pour s'assurer que la portée de l'évaluation réponde mieux aux besoins contextuels et programmatiques, tandis qu'une autre a été reportée pour permettre la mise en œuvre suffisante du programme (assurant leur évaluabilité). Cependant, deux évaluations ont été annulées sans raison programmatique valable : l'une en raison de contraintes financières (remplacée par un bilan des programmes de pays) et une évaluation au niveau régional, qui devrait être réalisée en 2020.

21. Les nouveaux mécanismes de suivi systématique mis en place en 2018, comme le décrit le paragraphe 46, ont été un vecteur fort de cette amélioration significative (de 55 pour cent en 2017 à 92 pour cent en 2018) ainsi qu'un nouveau mécanisme de suivi systématique instauré conjointement par la Division des politiques et de la stratégie et le Bureau de l'évaluation.

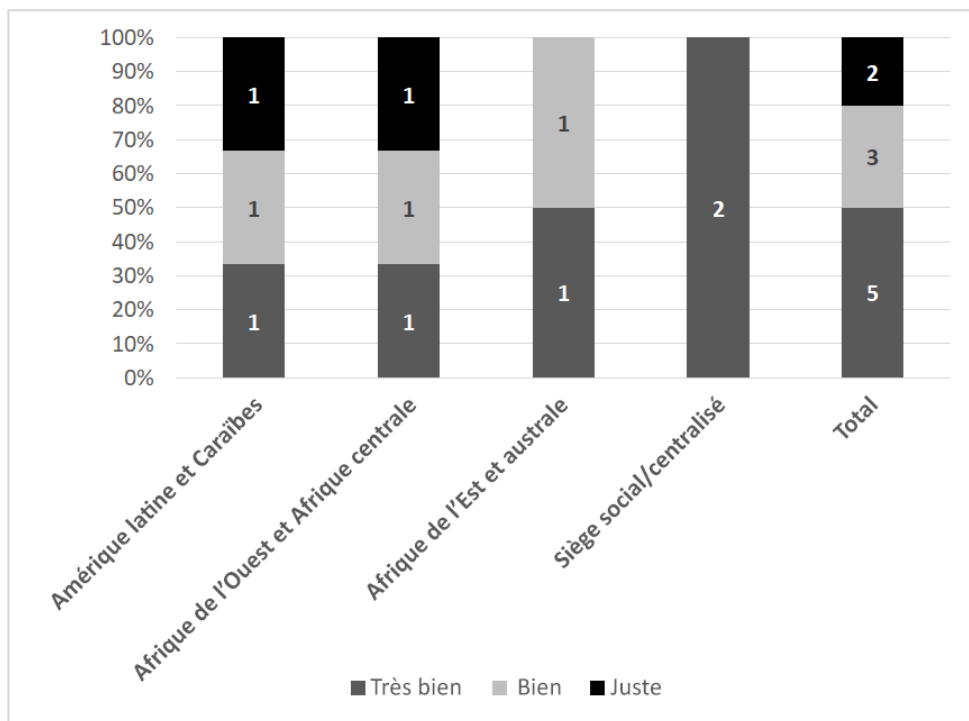
#### Indicateur clé de performance 5 : qualité des rapports d'évaluation

22. En 2018, dix rapports ont été fait l'objet d'un bilan de qualité : huit rapports d'évaluation de programmes de pays de trois régions et deux évaluations centralisées effectuées par le Bureau de l'évaluation. Comme le montre la figure 4, aucun rapport d'évaluation n'a été complété ou soumis pour analyse qualitative par l'Asie et le Pacifique, l'Europe orientale, l'Asie centrale et les États arabes au cours du cycle de rapports 2018. Cette variabilité est

normale et attendue, étant donné que les cycles des programmes de pays varient, impactant le nombre d'évaluations de programmes de pays effectuées dans chaque région annuellement.

23. La qualité moyenne des évaluations a augmenté d'année en année de 2014 à 2017, avec la proportion de rapports qualifiés de « bons » ou « très bons » passant de 50 pour cent en 2014 à 95 pour cent en 2017. En 2018, 80 pour cent des rapports évalués (8 sur 10) ont été qualifiés de « bons » ou mieux. Bien que le pourcentage de rapports évalués comme « bien » ou mieux soit passé de 95 pour cent en 2017 à 80 pour cent en 2018, en termes absolus, seuls deux rapports ont été évalués comme étant de qualité « passable », tandis que 5 sur 10, soit la moitié des rapports évalués, ont reçu la note « très bien », et aucun rapport n'a été classé « insatisfaisant ».

Figure 3  
Qualité des évaluations, par région, 2018



Source : Analyse qualitative menée par une société de conseil externe (gérée par le Bureau de l'évaluation du FNUAP)

**Indicateur clé de performance 6 : taux de rapports d'évaluation achevés publiés sur la base de données d'évaluation du FNUAP**

24. En 2018, comme les années précédentes, toutes les évaluations ont été mises à la disposition du public par l'intermédiaire de la base de données d'évaluation. En plus d'être publiées sur la base des données d'évaluation, les évaluations centralisées sont présentées sur le site web du Bureau de l'évaluation et diffusées par le biais d'un message de communication adressé à l'ensemble du personnel du FNUAP et à la communauté d'évaluation externe en général, y compris aux membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

**Indicateur clé de performance 7 : évaluations avec les réponses de la direction**

25. En 2018, toutes les évaluations achevées ont été accompagnées d'une réponse de la direction, conformément à la politique d'évaluation du FNUAP.

**Indicateur clé de performance 8 : mise en œuvre des réponses de la direction**

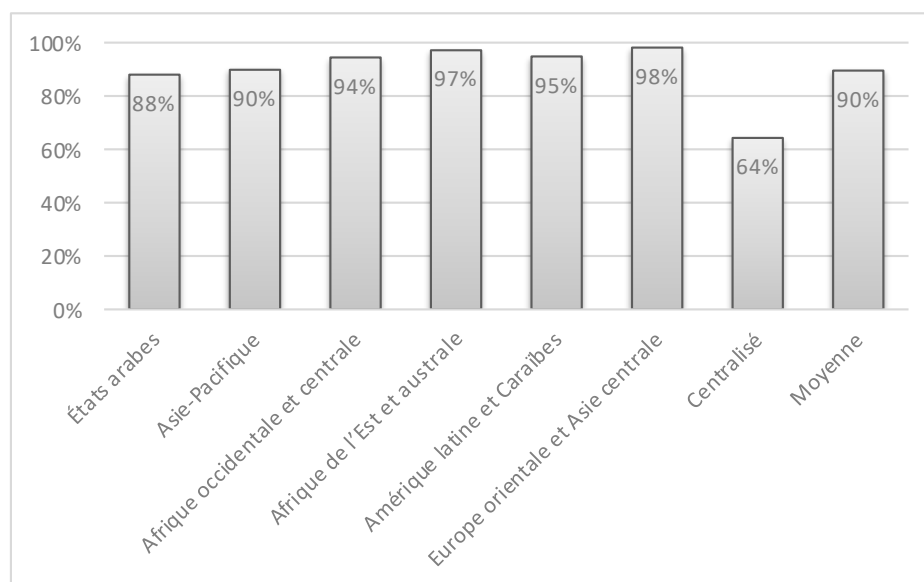
26. La Division des politiques et de la stratégie surveille la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation pour les évaluations à la fois centralisées et décentralisées. En 2018, le pourcentage de



« recommandations issues de l'évaluation des programmes acceptées et pour lesquelles les actions attendues dans l'année ont été menées à bien » a continué de s'améliorer pour atteindre 89,5 pour cent, soit une augmentation de 4,5 pour cent par rapport à 2017 et le plus haut pourcentage observé en sept ans. Cependant, le taux de mise en œuvre des recommandations issues des évaluations centralisées est passé à 64 pour cent en 2018.

27. La Division des politiques et de la stratégie rapporte que cette diminution s'explique par (a) un nombre accru de recommandations d'évaluations centralisées et (b) la nature des actions recommandées, ciblant principalement les questions ayant trait aux sociétés, comme les changements de politique, l'élaboration de stratégies, les ressources humaines et financières et les partenariats stratégiques, qui sont plus longues à mettre en œuvre.

Figure 4  
Mise en œuvre des réponses/actions clés de la direction quant à l'évaluation, 2018



Source : Systèmes de suivi des réponses de la direction du FNUAP

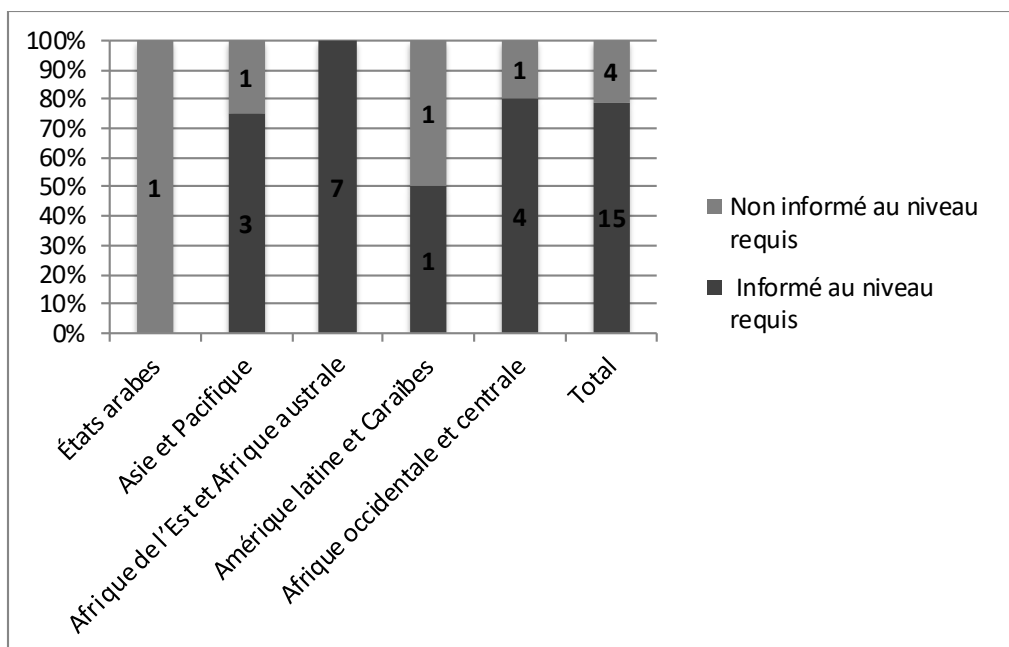
#### **Indicateur clé de performance 9 : Utilisation de l'évaluation dans le programme de développement**

28. La politique d'évaluation 2019 ainsi que la stratégie d'évaluation 2018-2021 appellent à renforcer l'accent mis sur les mesures veillant à ce que l'évaluation soit utilisée pour éclairer les programmes du FNUAP. Dans le but de surveiller le rendement par rapport à cette priorité, à compter de 2019, le Bureau de l'évaluation traitera de ce nouvel indicateur clé de performance.

29. Alors que l'évaluation a éclairé tous les nouveaux programmes de pays approuvés par le Conseil d'administration en 2018, le niveau et la qualité de l'utilisation (la mesure dans laquelle la conception des programmes de pays a été clairement informée par les recommandations de l'évaluation précédente des programmes de pays, tel que rapporté par le secrétariat du Comité d'examen des programmes) ont varié, avec seulement 78,9 pour cent des descriptifs des programmes de pays répondant à cette exigence (soit 15 sur 19).

30. Des variations régionales ont été constatées (comme illustré sur la figure 5), avec une marge d'amélioration possible quant à cet indicateur clé de performance. Le Bureau de l'évaluation, en collaboration avec la Division des politiques et de la stratégie, s'efforcera de soutenir l'utilisation des résultats d'évaluation crédibles en tant qu'élément clé pour la soumission des descriptifs des programmes de pays.

Figure 5  
Descriptifs des programmes de pays clairement éclairés par l'évaluation, 2018



Source : Secrétariat du Comité d'examen des programmes

### C. Évaluations centralisées

31. En 2018, le Bureau de l'évaluation a mis en place la stratégie d'évaluation 2018-2021 pour continuer à améliorer l'influence et l'importance stratégique de la fonction d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation a notamment valorisé les trois domaines suivants : (a) réactivité aux demandes et aux besoins des utilisateurs, (b) rentabilité et respect des échéances des évaluations centralisées et (c) innovation dans les approches d'évaluation.

#### *Un plan d'évaluation budgétisé quadriennal réactif, 2018-2021*

32. Le plan d'évaluation budgétisé quadriennal offre un cadre cohérent pour orienter stratégiquement la mise en service, la gestion et l'utilisation des évaluations au FNUAP, et établit les évaluations planifiées centralisées et décentralisées à l'échelle des programmes sur une période de quatre ans. Pour garantir que la couverture et la portée des évaluations continuent de répondre à l'évolution du contexte dans lequel travaille le FNUAP, le plan est envisagé comme étant dynamique et flexible, avec des révisions prévues. En 2018, le Bureau de l'évaluation a effectué une série de consultations avec des intervenants clés qui ont conduit aux ajustements présentés ci-dessous.

33. Pour s'assurer que les rapports d'évaluation sont prêts à temps pour éclairer la prise de décision, trois évaluations ont été prévues : (a) l'évaluation du soutien du FNUAP à la prévention du VIH, initialement prévue pour 2020, a été lancée à la fin de 2018, (b) l'évaluation du soutien du FNUAP à la coopération Sud-Sud, également prévue pour 2020, sera lancée début 2019 et (c) l'évaluation conjointe du programme global commun FNUAP-UNICEF visant à accélérer la lutte contre le mariage d'enfants, planifiée pour 2019, a été lancée en 2018. La nouvelle évaluation conjointe du chapitre commun des plans stratégiques du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et d'ONU Femmes a été incluse à la demande du Conseil d'administration.<sup>2</sup> Elle a remplacé deux évaluations prévues sur des sujets similaires, notamment l'évaluation de la contribution du FNUAP à la cohérence des Nations Unies et l'évaluation de l'architecture du plan stratégique du FNUAP. Suite à la demande d'ONUSIDA, une nouvelle évaluation a été ajoutée au plan : une évaluation générale à mi-parcours et à l'échelle du système du cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités (UBRAF) d'ONUSIDA, 2016-2021. L'évaluation à mi-parcours du fonds thématique d'affectation spéciale pour la santé maternelle, auparavant en instance d'approbation, a été confirmée pour 2020. Enfin, l'évaluation humanitaire interinstitutions, à l'échelle du système et au niveau des pays a été reportée (à 2019), étant donné que le pays d'origine devant être couvert (le Yémen) a été remplacé par l'Éthiopie pour des raisons de sécurité, tandis que l'évaluation humanitaire thématique interinstitutions à l'échelle

<sup>2</sup> décision DP/2018/1

du système sur la riposte du système des Nations Unies quant à l'autonomisation des femmes et des filles dans un contexte humanitaire a été avancée à 2020 au lieu de 2021. Ces changements apparaissent dans le plan d'évaluation budgétisé quadriennal 2018-2021, présenté à l'annexe III du présent rapport, et sera validé au cours de l'examen à mi-parcours du Plan d'évaluation du budget quadriennal 2018-2021, qui sera présenté au Conseil d'administration lors de sa session annuelle en 2020.

### ***Respect des échéances et rentabilité améliorée des évaluations centralisées***

34. Dans le passé, les évaluations centralisées ont subi certains retards, essentiellement à cause de longs processus d'achat. Dans le but d'assurer la livraison en temps opportun d'évaluations centralisées et d'améliorer l'efficacité des processus d'évaluations centralisées, un accord à long terme couvrant les évaluations d'ensemble prévues dans le plan d'évaluation du budget quadriennal 2018-2021 a été établi en 2018 avec un certain nombre de sociétés de conseil externes. Cet accord à long terme sur quatre ans a apporté un certain nombre d'améliorations, notamment : (a) une réduction significative des temps d'approvisionnement pour les évaluations centralisées d'un maximum de six à un minimum de trois mois, à une moyenne d'un mois, tout en continuant d'assurer des normes internationales d'appel d'offres, (b) une réduction des coûts de transaction (un seul processus d'approvisionnement pour l'ensemble des évaluations centralisées sur quatre ans au lieu de 10 processus distincts pour chaque évaluation individuelle centralisée) et (c) une réduction du coût des évaluations centralisées grâce à des économies d'échelle.

### ***Innovation dans les approches d'évaluation***

35. Dans le but d'explorer des façons d'ajouter de la valeur à partir de résultats d'évaluation au processus de prise de décisions de l'organisation et à l'apprentissage dans un environnement complexe, dynamique et stimulant, le Bureau de l'évaluation a adopté de nouvelles approches novatrices pour les évaluations. En utilisant des approches plus orientées sur les services et davantage en temps réel, le Bureau de l'évaluation répond au désir d'innover de l'organisation en vue de s'améliorer.

36. Par exemple, l'évaluation en cours des modalités de gestion axée sur les résultats au FNUAP utilise une approche orientée vers l'amélioration qui met l'accent sur l'apprentissage stratégique, l'innovation dans l'évolution des structures, l'adaptation et la rétroaction en temps réel aux gestionnaires. Cette approche permet aux intervenants d'établir un équilibre entre la réflexion et le dialogue par la prise de décisions et les actions, ainsi que d'obtenir une meilleure compréhension contextuelle des enjeux sur la base de la pensée évaluative. L'évaluation évolutive permettra de soutenir la prise de décision d'une manière impossible avec les évaluations récapitulatives, en fournissant une rétroaction en temps réel et en soutenant l'apprentissage adaptatif et l'utilisation d'information rapides, ce qui s'avère crucial dans des conditions de complexité. En outre, l'évaluation devrait renforcer les relations internes et externes avec les intervenants clés et accroître l'apprentissage par l'utilisation d'approches participatives et en maximisant l'engagement des parties prenantes.

### ***Mise en œuvre complète et opportune des évaluations centralisées***

37. En phase avec le plan d'évaluation budgétisé quadriennal 2018-2021, le Bureau de l'évaluation a continué à mettre en œuvre un vaste portefeuille d'évaluations et s'est assuré que leurs résultats et recommandations étaient partagés avec l'organisation en temps opportun.

38. À compter de décembre 2018, le taux de mise en œuvre des évaluations centralisées en 2018-2019 était de 100 pour cent, toutes les évaluations ayant été achevées ou en voie d'être achevées selon le calendrier établi dans le tableau 3 ci-dessous.

**Tableau 3**  
**État d'avancement de la mise en œuvre des évaluations centralisées et autres études d'évaluation, 2018-2019**

n°	Titre	Statut	Réponse de la direction émise	Présentation au Conseil d'administration / aux comités d'orientation
1	Méta-analyse de l'engagement du FNUAP dans des contextes hautement vulnérables	Terminée	Non*	Présenté au Conseil d'administration dans le rapport annuel 2017 de la fonction d'évaluation lors de la session annuelle 2018
2	Évaluation à mi-parcours du programme d'approvisionnement du FNUAP	Terminée	Oui	Présenté au Comité directeur pour les approvisionnements du FNUAP
3	Évaluation du soutien apporté par le FNUAP en matière de réponse à la violence et aux comportements néfastes à caractère sexiste, de prévention et de suppression de ces derniers	Terminée	Oui	Présentée au Conseil d'administration à la première session ordinaire de 2019
4	Évaluation de la réponse du FNUAP à la crise syrienne	Terminée	Oui	Devra être présentée au Conseil d'administration lors de la deuxième session ordinaire de 2019
5	Évaluation des modalités de gestion axée sur les résultats	En cours	Pas encore	Achèvement prévu en 2019
6	Évaluation conjointe du Programme conjoint FNUAP-UNICEF pour l'abandon de la mutilation génitale féminine	En cours	Pas encore	Achèvement prévu en 2019
7	Évaluation conjointe du Programme mondial FNUAP-UNICEF visant à accélérer la lutte contre le mariage d'enfants	En cours	Pas encore	Achèvement prévu en 2019
8	Évaluation de la capacité de réaction du FNUAP aux crises humanitaires	En cours	Pas encore	Achèvement prévu en 2019
9	Évaluation humanitaire à l'échelle du système et interinstitutions de la riposte du système des Nations Unies à la crise de la sécheresse en Éthiopie	En cours	Pas encore	Achèvement prévu en 2019
10	Évaluation du soutien apporté par le FNUAP à la réponse au VIH/SIDA	En cours	Pas encore	Achèvement prévu en 2019
11	Évaluation du soutien apporté par le FNUAP à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes	En cours	Pas encore	Achèvement prévu en 2020
12	Évaluation du soutien apporté par le FNUAP à la coopération Sud-Sud et triangulaire	En cours	Pas encore	Achèvement prévu en 2020
13	Métasynthèse des enseignements tirés et des bonnes pratiques visant à accélérer les trois résultats transformateurs	En cours	Non*	Achèvement prévu en 2020
14	Évaluation conjointe du chapitre commun des plans stratégiques du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et d'ONU Femmes	En cours	Pas encore	Achèvement prévu en 2020/2021
15	Évaluation à mi-parcours, à l'échelle du système, du cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités de (UBRAF) 2016-2021 d'ONUSIDA.	En cours	Pas encore	Achèvement prévu en 2020

\* : Les réponses de la direction ne sont émises que pour les évaluations, et non à des fins de méta-analyses

#### D. Utilisation des évaluations centralisées pour favoriser le changement

39. Au-delà du taux de mise en œuvre des réponses de la direction aux évaluations, la *qualité fonctionnelle* (ou la valeur ajoutée) de la fonction d'évaluation peut être mesurée par les changements (ou l'absence de changements) que les évaluations ont déclenchés au niveau des stratégies, des politiques, des programmes ou des pratiques du FNUAP. Pour poursuivre la pratique démarrée l'année dernière consistant à établir des rapports sur les changements (ou l'absence de changements) que les évaluations centralisées achevées deux ans plus tôt ont déclenchés, le Bureau de l'évaluation établit cette année des rapports sur les effets de deux évaluations centralisées récentes.

#### ***Évaluation finale du partenariat H4+ entre le Canada et la Suède (ASDI), 2011-2016***

40. L'évaluation avait pour but de soutenir l'apprentissage parmi les intervenants clés en s'inspirant de l'expérience de la mise en œuvre du partenariat H4+ entre le Canada et la Suède (ASDI), 2011-2016, dans dix pays africains.<sup>3</sup> Le H4+ (désormais H6) regroupe le FNUAP, l'UNICEF, l'OMS, la Banque mondiale, ONUSIDA et ONU Femmes. Les leçons tirées avaient pour but d'éclairer les initiatives pour la mise au point d'un ensemble complet de services et d'un soutien dans le domaine de la santé sexuelle, reproductive, maternelle, du nouveau-né, de l'enfant et de l'adolescent (SSRMNEA). L'évaluation visait également à soutenir les partenaires du H6 dans le développement de leur collaboration en soutien à la Stratégie mondiale pour la santé de la femme, de l'enfant et de l'adolescent (2016-2030).

41. En réponse à la recommandation de l'évaluation visant à consolider les avancées du programme et à déployer une stratégie de sortie, les équipes techniques globales et régionales du H6 ont apporté leur soutien aux équipes de pays dans l'intégration de ces interventions percutantes au sein des programmes SSRMNEA gouvernementaux soutenus par un financement local, multilatéral et/ou bilatéral. En se fondant sur les résultats de l'évaluation, le partenariat H6 a revisité la vision et le cadre de résultats pour le partenariat et les a alignés avec le cadre de résultats de la stratégie mondiale Toutes les femmes, tous les enfants ainsi qu'avec les ODD pertinents pour aborder l'ensemble des informations et des services en matière de santé sexuelle et reproductive (y compris à des fins de planification familiale, de santé des adolescents et d'autonomisation des femmes dans les contextes humanitaires et fragiles). Au-delà des pays du partenariat H6 (recevant des fonds du Canada et de la Suède), l'évaluation a également été utilisée pour atteindre 29 pays africains et inviter les gouvernements et partenaires H6 à entreprendre des actions visant à améliorer l'efficacité des programmes SSRMNEA nationaux et à s'assurer que les processus de renforcement des systèmes de santé nationaux reçoivent une aide pour (a) faciliter la « chaîne de coordination » du niveau national au niveau des établissements de santé et (b) équilibrer les interventions sur l'offre ou sur la demande pour s'attaquer aux causes profondes de la mortalité maternelle et infantile. Des efforts sont également actuellement déployés par le partenariat H6 pour aborder, collectivement et en collaboration avec les gouvernements nationaux, les obstacles plus larges au programme SSRMNEA par le biais d'une approche multisectorielle pour le renforcement des systèmes de santé.

#### ***Évaluation du soutien apporté par le FNUAP aux adolescents et aux jeunes***

42. L'évaluation du soutien apporté par le FNUAP aux adolescents et aux jeunes a étayé le développement du plan stratégique du FNUAP 2018-2021, en axant davantage les travaux du FNUAP sur les adolescents et les jeunes. En reconnaissant l'engagement mondial autour du dividende démographique et d'une direction politique et en s'appuyant dessus pour hiérarchiser les investissements en faveur des jeunes de manière à parvenir à un développement durable, le plan stratégique intègre des interventions multisectorielles en faveur de l'autonomisation et le développement des jeunes. Le FNUAP s'est engagé à travailler avec des jeunes et des partenaires sur le lien entre paix, développement et aide humanitaire, y compris par le biais des rôles de cogestion du FNUAP sur des initiatives mondiales connexes : le Pacte pour les jeunes dans l'action humanitaire et le programme Jeunes, paix et sécurité.

43. Sur la base des recommandations de l'évaluation, le FNUAP a mis à jour sa stratégie pour les adolescents et les jeunes. Plus précisément, le FNUAP a adopté un cadre unifié pour l'élaboration de programmes à l'intention des adolescents et des jeunes : (a) en consolidant et s'appuyant sur les résultats obtenus jusqu'à présent, avec des liens plus forts entre les secteurs, (b) en intégrant les jeunes et les adolescents dans l'élaboration de programmes pour atteindre les trois résultats transformateurs du plan stratégique du FNUAP et (c) en s'alignant avec la stratégie pour la jeunesse des Nations Unies et les ODD. Sur les recommandations de l'évaluation, la stratégie mise à jour favorise une plus grande cohérence dans les interventions soutenues par le FNUAP en matière de santé et de droits

<sup>3</sup> Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, République démocratique du Congo, Éthiopie, Guinée-Bissau, Libéria, Sierra Leone, Zambie et Zimbabwe.

sexuels et reproductifs, d'égalité des genres, de dynamique des populations et de participation des jeunes. Cette stratégie envisage des partenariats multisectoriels avec un large éventail de parties prenantes et accorde la priorité à un engagement significatif des adolescents et des jeunes à tous les niveaux. Le FNUAP renforce par ailleurs le partage de l'expertise technique et des connaissances sur les adolescents et les jeunes afin de prôner et renforcer davantage le ciblage des investissements en faveur des jeunes vulnérables et marginalisés, notamment des adolescentes.

## **E. Système d'évaluation décentralisée**

44. Soixante-huit pour cent de l'ensemble des évaluations mises en œuvre en 2018 ont été gérées par les bureaux de pays ou régionaux, ce qui reflète la nature décentralisée de l'évaluation au FNUAP, le pourcentage restant ayant été géré au niveau central par le Bureau de l'évaluation. Cela assure un juste équilibre entre les évaluations centralisées qui aident à documenter les politiques, stratégies et initiatives mondiales et les évaluations décentralisées gérées par les bureaux externes qui génèrent des données spécifiques aux pays, pertinentes à la fois pour l'élaboration de programmes de pays et pour les politiques et stratégies en amont.

45. Cependant, cela met également en évidence la difficulté d'assurer la réalisation en temps opportun d'évaluations décentralisées de haute qualité. Pour relever ce défi, le Bureau de l'évaluation et la Division des politiques et de la stratégie ont continué de travailler ensemble pour mettre en place des systèmes destinés à améliorer les évaluations décentralisées, comme expliqué ci-dessous.

### ***Systèmes pour améliorer la qualité, la crédibilité et l'utilisation des évaluations décentralisées***

46. Pour relever le défi des contraintes financières qui dans le passé, ont été signalées comme étant la cause principale de l'absence de mise en œuvre des évaluations décentralisées prévues, en 2018, le Bureau de l'évaluation a facilité une discussion interne sur la façon de s'assurer que les petits bureaux de pays soient en mesure de mettre en œuvre les évaluations décentralisées en dépit des contraintes financières. De ce fait, la Division des politiques et de la stratégie et la Division des services de gestion ont établi un *mécanisme de séparation des comptabilités* qui bénéficie aux bureaux de pays dépassant un seuil de trois pour cent des ressources du programme à utiliser pour une évaluation prévue et s'attendant à un déficit de financement. Il a été convenu que 500 000 dollars seraient mis de côté chaque année au sein du système d'allocation annuelle des ressources pour soutenir ce mécanisme. En 2018, sept évaluations de programmes de pays ont bénéficié de fonds cantonnés et, par conséquent, ces pays ont été en mesure de mettre en œuvre leur propre évaluation décentralisée comme prévu, contribuant à l'amélioration significative de la mise en œuvre des évaluations décentralisées.

47. Pour assurer une bonne planification de l'évaluation, un examen des plans d'évaluation chiffrés a été poursuivi par le Bureau de l'évaluation et présenté au Comité d'examen des programmes. En 2018, le Bureau de l'évaluation a mis à jour les notes explicatives concernant la préparation des plans d'évaluation chiffrés en étroite collaboration avec les conseillers régionaux chargés des activités de suivi et d'évaluation. Afin d'améliorer une mise en œuvre appropriée, le Bureau de l'évaluation, en collaboration avec la Division des politiques et de la stratégie, a mis au point un système de surveillance de la mise en œuvre de plans d'évaluation chiffrés.

48. Afin de mieux saisir le budget total investi dans la fonction d'évaluation (à la fois centralisée et décentralisée), le Bureau de l'évaluation et la Division des politiques et de la stratégie ont conjointement mis à jour le système de marquage d'évaluation au sein du système mondial d'élaboration de programmes du FNUAP, afin de fournir une image plus complète des ressources affectées à l'évaluation par l'ensemble des unités à tous les niveaux de l'organisation.

49. Le système d'assurance et de contrôle de la qualité des évaluations a continué de soutenir la qualité et la crédibilité des évaluations centralisées et décentralisées. Grâce à l'utilisation des orientations, des modèles et de la grille de contrôle qualitative des évaluations (qui détaille les sept critères/dimensions essentiels à la qualité des rapports d'évaluation), une rétroaction individuelle ciblée a été donnée aux bureaux de pays sur la façon d'améliorer la qualité des futures évaluations décentralisées.

### ***Stratégie de renforcement de l'utilisation de l'évaluation au moyen de communications et d'une gestion du savoir***

50. En 2018, le Bureau de l'évaluation s'est engagé dans un processus d'élaboration d'une stratégie visant à renforcer l'utilisation de l'évaluation grâce aux communications et à la gestion du savoir. Ce processus est conforme à la stratégie d'évaluation du FNUAP 2018-2021 et à la politique d'évaluation du FNUAP

(DP/FPA/2019/1) et constitue une réponse aux recommandations de l'examen stratégique externe indépendant de la fonction d'évaluation 2017.

51. La stratégie vise à aller au-delà de la perspective traditionnelle sur la diffusion des résultats de l'évaluation pour inclure une approche plus stratégique visant à communiquer efficacement les connaissances sur l'évaluation à un public plus large, à la fois à l'intérieur et l'extérieur du FNUAP. Cela comprend, entre autres, des produits d'évaluation pertinents et diversifiés pour un large éventail d'auditoires, une présence sur les médias sociaux et un site web dynamique, une communauté de pratique pour le personnel du FNUAP, une base de données d'évaluation facile à utiliser et d'autres plates-formes de connaissances agissant en synergie pour faciliter l'utilisation de l'évaluation.

52. Lors de la première étape de la mise en œuvre de cette stratégie, des consultations ont été organisées avec le personnel du Bureau de l'évaluation, la Division des politiques et de la stratégie et les conseillers régionaux chargés des activités de suivi et d'évaluation afin de définir la structure et les grandes lignes de la stratégie. Le Bureau de l'évaluation élabore actuellement une stratégie prenant la mesure de ces contributions qui sera finalisée en 2019, tandis que les premiers éléments sont déjà mis en œuvre. Par exemple, pour engager un public plus large, le Bureau de l'évaluation a amplifié ses plates-formes en ligne et sa présence sur les médias sociaux en 2018. Cela a donné lieu à une augmentation de 35 pour cent du nombre de consultations de pages concernant les nouveaux rapports d'évaluation sur le site web du Bureau de l'évaluation. Une page web remaniée et plus conviviale s'est avérée être un élément crucial de cette croissance, parallèlement à des efforts de sensibilisation plus élargis qui ont mis un coup de projecteur sur les produits du Bureau de l'évaluation. Qui plus est, entre les mois de juillet et de décembre 2018, le compte Twitter du Bureau de l'évaluation a connu une croissance de 22 pour cent par mois. Au cours de ces six mois, les tweets ont généré plus de 306 000 impressions.<sup>4</sup> Afin de diversifier et d'adapter les produits d'évaluation aux différents publics et besoins, le Bureau de l'évaluation investit actuellement dans la narration visuelle des résultats de l'évaluation par le biais d'infographies et de courtes vidéos.

53. En outre, pour faciliter l'utilisation de l'évaluation en vue d'éclairer la prise de décision, le Bureau de l'évaluation a prodigué des résultats d'évaluation ciblés aux intervenants clés à des moments stratégiques. Par exemple, lorsque la Division des ressources humaines définissait les priorités pour un nouveau plan de formation interne, le Bureau de l'évaluation a fourni la liste des domaines dans lesquels le personnel du FNUAP a des besoins supplémentaires en compétences, tel que rapporté par différentes évaluations ; lorsque le Programme d'approvisionnement a organisé des réunions régionales pour débattre des futures stratégies visant à améliorer le programme, le Bureau de l'évaluation a participé en présentant les conclusions et recommandations de l'évaluation centralisée associée ; lorsque les membres de la direction du programme conjoint UNICEF-FNUAP se sont mis d'accord sur les priorités futures du programme, le bureau de l'évaluation a documenté la décision en présentant les conclusions et recommandations pertinentes de l'évaluation centralisée sur la violence et les comportements néfastes à caractère sexiste.

### ***Développement des capacités d'évaluation interne***

54. Pour maintenir et renforcer systématiquement les capacités internes sur l'évaluation, le Bureau de l'évaluation a publié le manuel *How to Design and Conduct a Country Programme Evaluation at UNFPA* (Comment concevoir et mener une évaluation des programmes de pays au FNUAP). Ce manuel sert de guide pratique pour aider les administrateurs d'évaluation à appliquer une rigueur méthodologique aux pratiques d'évaluation dans les unités décentralisées. Bien que le personnel du FNUAP qui gère les évaluations des programmes de pays soit le principal public de ce manuel, il contient également des outils et des conseils pratiques destinés à un public plus large, y compris aux consultants qui effectuent les évaluations mandatées par le FNUAP et aux intervenants nationaux impliqués dans les processus d'évaluation.

55. Le manuel fait également partie d'une initiative plus vaste orientée vers la professionnalisation de l'évaluation au FNUAP et au-delà. En 2018, le Bureau de l'évaluation a lancé la conception et l'élaboration d'un cours de formation électronique sur la gestion et l'évaluation axées sur les résultats en collaboration avec la Division des politiques et de la stratégie et la Division des ressources humaines. Cet apprentissage en ligne fournira aux utilisateurs internes et externes une expérience d'apprentissage interactive leur permettant d'acquérir des compétences pratiques en conception et pilotage d'évaluations décentralisées et en gestion axée sur les résultats. Le cours s'adresse au personnel et aux centres de liaison chargés du suivi et de l'évaluation, au personnel

<sup>4</sup> Les « impressions » correspondent au nombre de fois qu'un tweet s'affiche sur le journal ou dans les résultats de recherche d'un utilisateur

nouvellement recruté, aux employés chargés du programme et de la communication et aux partenaires extérieurs, ainsi qu'à la haute direction.

56. En outre, le Bureau de l'évaluation et la Division des politiques et de la stratégie ont collaboré sur l'élaboration d'une communauté de pratique interactive pour soutenir le partage des connaissances et l'apprentissage collaboratif sur la gestion et l'évaluation axée sur les résultats au FNUAP. Cette communauté de pratique a été lancée début 2019.

57. Aux niveaux décentralisés, les bureaux régionaux ont continué de soutenir le développement des capacités d'évaluation interne. En 2018, le bureau régional pour les États arabes, en collaboration avec la Division des politiques et de la stratégie et le Bureau de l'évaluation, a organisé un atelier de formation sur la gestion et l'évaluation axées sur les résultats à l'attention du personnel chargé du suivi et de l'évaluation et d'autres membres du personnel au niveau des pays. Le bureau régional pour l'Europe orientale et Asie centrale a organisé un atelier de conception d'évaluation ciblant le personnel des bureaux de pays et une sélection d'évaluateurs nationaux et internationaux. Le Bureau de l'évaluation, en collaboration avec le bureau régional pour l'Afrique orientale et australe, a dirigé un atelier de formation aux évaluations de deux jours pour les fonctionnaires et centres de liaison du FNUAP chargés des activités de suivi et d'évaluation dans la région.

### **III. Renforcer la cohérence des fonctions d'évaluation du système des Nations Unies**

58. Le FNUAP est souscrit pleinement à la réforme du système des Nations Unies pour le développement et le Bureau de l'évaluation travaille à renforcer la cohérence au sein des fonctions d'évaluation du système des Nations Unies. Pour ce faire, le Bureau interagit et collabore avec d'autres entités des Nations unies, soit bilatéralement, soit à l'échelle du système, comme présenté ci-dessous.

#### **A. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation**

59. Le Bureau de l'évaluation est un membre actif du GNUE. En 2018, le Bureau a contribué à la conception et à la mise en œuvre du plan de travail 2017-2018 du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), ainsi qu'à l'examen de la stratégie 2014-2019 du GNUE. Le Bureau de l'évaluation a également participé à plusieurs groupes d'intérêt sur les quatre objectifs stratégiques de la stratégie du GNUE, comme décrit ci-dessous.

60. Depuis 2015, le bureau de l'évaluation supervise les travaux du GNUE sur la fonction d'évaluation décentralisée en tant que coanimateur du groupe d'intérêt. En 2018, le Bureau de l'évaluation a contribué à la promotion et l'échange de bonnes pratiques et d'apprentissages dans l'ensemble des institutions membres, y compris par l'animation de discussions de groupe autour de thèmes pertinents, tels que la certification et le développement des capacités d'évaluation, les systèmes d'assurance et d'évaluation de la qualité des évaluations, l'indépendance et l'impartialité, ainsi que les lignes hiérarchiques dans les fonctions d'évaluation décentralisées.

61. En ce qui concerne l'utilisation de l'évaluation, le bureau a participé à un exercice de cartographie des pratiques des organismes des Nations Unies sur l'accroissement de l'utilisation pour identifier les bonnes pratiques pouvant être reproduites par des organismes des Nations Unies. Dans le cadre du travail effectué par le groupe de travail humanitaire, le Bureau de l'évaluation a également pris part au pilotage d'une ébauche de note d'orientation pour l'évaluation des interventions humanitaires. Dans le cadre du travail effectué par le groupe de travail sur l'égalité des sexes et des droits humains, le Bureau de l'évaluation a contribué à l'élaboration de la note d'orientation du GNUE sur l'évaluation de la prise en compte, sur le plan institutionnel, des questions d'égalité des genres (Guidance on Evaluating Institutional Gender Mainstreaming). Le Bureau s'est également engagé dans une métaévaluation à venir des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) sous l'optique des sexes spécifiques.

62. Enfin, le Bureau de l'évaluation a activement participé à la semaine d'évaluation du GNUE. En particulier, le bureau a organisé et présenté, conjointement avec ONU Femmes et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, une session sur les liens entre la fonction d'évaluation décentralisée et le développement des capacités nationales d'évaluation. Avec le Fonds international de développement agricole (FIDA) et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, le Bureau de l'évaluation a organisé et animé un groupe de discussion sur l'utilisation des théories du changement pour de meilleurs résultats d'évaluation.



## **B. Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes**

63. Tous les ans, le Bureau de l'évaluation établit un rapport sur la mesure dans laquelle les rapports d'évaluation du FNUAP respectent l'indicateur de performance du Plan d'action du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. En 2018, avec un score global de 8, les rapports d'évaluation du FNUAP ont satisfait aux exigences de l'indicateur.

## **C. Évaluation humanitaire interinstitutions**

64. En 2018, le Bureau de l'évaluation a pris part aux activités de plusieurs groupes de travail au sein du groupe de pilotage des évaluations humanitaires interinstitutions. Le Bureau de l'évaluation a contribué à l'élaboration du cadre conceptuel pour le groupe de pilotage des évaluations humanitaires interinstitutions et à la révision des directives méthodologiques pour les évaluations humanitaires interinstitutions. Le Bureau de l'évaluation est également un membre du groupe de gestion de l'évaluation à l'échelle du système de la réponse à la crise humanitaire en Éthiopie, lancé en début d'année 2019. Le Bureau de l'évaluation prendra également part au groupe de gestion de la première évaluation thématique à l'échelle du système sur l'autonomisation des femmes et des filles dans un contexte humanitaire, qui devrait être lancé fin 2019.

65. Reflétant l'engagement de la fonction d'évaluation du FNUAP au sein de l'intervalle entre développement, aide humanitaire et paix, même au-delà du système des Nations Unies, le Bureau de l'évaluation est devenu en 2018 un membre de l'Active Learning Network for Accountability and Performance (Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et l'efficacité) en matière d'assistance humanitaire, du réseau global des organisations non gouvernementales, des organismes des Nations Unies, des membres du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, des donateurs, des universitaires et des consultants dévoués à l'apprentissage des méthodes d'amélioration de la réponse aux crises humanitaires.

## **D. Mécanisme indépendant d'évaluation à l'échelle du système**

66. Le Bureau de l'évaluation a continué d'être pleinement engagé et mobilisé dans le soutien des mécanismes indépendants d'évaluation à l'échelle du système, en tant que membre du GNUE, et continuera de l'être à l'avenir sous la direction et la supervision du Secrétaire général. En 2018, le Bureau de l'évaluation a collaboré au sein du GNUE pour fournir des conseils techniques à l'équipe de transition pour le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, préconisant l'intégration de l'évaluation à la fois dans l'entente de financement et les orientations révisées du PNUAD.

## **E. Évaluations conjointes**

67. En 2018, le FNUAP a continué de chercher des possibilités d'évaluations conjointes avec d'autres organismes des Nations Unies et, à l'échelle des pays, en consultation avec les gouvernements nationaux, y compris des évaluations de programmes conjoints, le chapitre commun des plans stratégiques pour 2018-2021 et du PNUAD.

68. En 2018, les bureaux d'évaluation du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et d'ONU Femmes ont créé un groupe interinstitutions chargé de gérer l'évaluation conjointe du chapitre commun des plans stratégiques, sous la direction des directeurs d'évaluation des quatre entités. Dans un premier temps, une note de concept a été élaborée pour orienter la conception de l'évaluation conjointe.

69. Les bureaux d'évaluation du FNUAP et de l'UNICEF ont dirigé conjointement une évaluation du Programme conjoint FNUAP-UNICEF pour l'abandon de la mutilation génitale féminine : Accélération des phases de changement I et II, 2008-2017. Une fois la collecte des données aux niveaux national et régional terminée, les résultats préliminaires ont été partagés avec le groupe de référence pour l'évaluation en décembre 2018 afin d'éclairer l'élaboration de programmes en 2019. L'évaluation, actuellement à la phase d'établissement des rapports, sera finalisée en 2019.

70. Le FNUAP et l'UNICEF ont démarré l'évaluation du Programme global FNUAP-UNICEF visant à accélérer la lutte contre le mariage d'enfants, 2016-2019. L'évaluation porte sur la mise en œuvre du Programme global en 2016 et jusqu'en 2018, et comprend les 12 pays du programme. Elle examine tous les niveaux d'interventions (mondial, régional, national et communautaire) et leurs interconnexions. L'évaluation, actuellement à la phase d'établissement des rapports, sera finalisée en 2019.

71. Au niveau des pays, en plus de son soutien aux évaluations du PNUAD, le FNUAP gère également des évaluations conjointes. Par exemple, en Jordanie, une évaluation conjointe avec l'UNICEF et ONU Femmes sur le projet Hemayati (violence sexiste) est actuellement en cours.

## **F. Groupes d'évaluation régionaux des Nations Unies et évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD)**

72. Le FNUAP a activement soutenu les évaluations du PNUAD gérées par le système des Nations Unies en 2018, que ce soit sous la forme d'un soutien financier ou technique. Dans la majorité des cas, le FNUAP est un membre de l'équipe de suivi et d'évaluation des équipes de pays des Nations Unies.

73. Le FNUAP codirige également les groupes régionaux d'évaluation des Nations Unies ou y participe activement. Ces groupes sont composés des conseillers régionaux chargés des activités de suivi et d'évaluation de différentes entités des Nations Unies. Par exemple, dans la région des États arabes, le FNUAP fait partie des membres clés du Groupe régional des Nations Unies sur l'évaluation, en pleine évolution. Le FNUAP est également un membre actif du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation du développement pour l'Asie et le Pacifique (UNEDAP). Dans la région Amérique latine et Caraïbes, le FNUAP est le président de l'équipe interinstitutions régionale de suivi et d'évaluation du Groupe d'appui aux programmes du Groupe des Nations Unies pour le développement.

## **IV. Partenariats multipartites pour le développement des capacités d'évaluation nationales**

### *Partenariat multipartite pour améliorer la participation effective des jeunes dans l'évaluation*

74. En 2018, le Bureau de l'évaluation a encore renforcé son engagement en faveur du développement des capacités nationales d'évaluation. Déjà membre des principaux partenariats multipartite (y compris EvalPartners et EvalGender+), le Bureau de l'évaluation a renforcé son nouveau partenariat avec EvalYouth (un mouvement mondial de jeunes évaluateurs faisant partie de EvalPartners, qui implique jusqu'à 20 000 jeunes du monde entier).

75. Dans ce contexte, le FNUAP a mené une coalition d'organismes des Nations Unies (PNUD, UNICEF, ONU Femmes, PAM, Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Programme des Volontaires des Nations Unies) engagés envers le déploiement de jeunes cadres en tant que Jeunes Volontaires des Nations Unies dans l'ensemble du système des Nations Unies pour soutenir la réalisation efficace du Programme 2030 et renforcer le développement des capacités nationales d'évaluation. Cette nouvelle collaboration entre le système des Nations Unies et EvalYouth vise à s'assurer que les voix des jeunes seront entendues dans les évaluations, que les capacités d'évaluation nationales seront améliorées grâce au développement des compétences et le transfert des connaissances et que les capacités d'évaluation des Nations Unies seront enrichies par les contributions de Jeunes Volontaires des Nations Unies motivés et bien soutenus. Pour développer un vivier de jeunes professionnels du suivi et de l'évaluation prêts à déployer, le Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) a organisé une campagne spéciale de recrutement (en collaboration avec le FNUAP et EvalYouth) pour attirer des candidats de plus de 100 nationalités différentes, parmi lesquels 56 pour cent étaient originaires d'Afrique subsaharienne. L'âge moyen de ces candidats était de 26 ans, et 50 pour cent d'entre eux étaient des femmes.

76. En Europe orientale et en Asie centrale, le FNUAP a établi un partenariat avec la section régionale de EvalYouth pour élaborer un programme complet sur le renforcement des capacités des évaluateurs jeunes et en devenir. Ce programme comprend des cours d'été, trois webinaires et un programme de stage/mentorat. L'UNICEF a également rejoint cette initiative.

### *Partenariat multipartite pour augmenter la demande et l'utilisation des évaluations menées par les pays par les décideurs nationaux*

77. En 2018, le Bureau de l'évaluation a soutenu *EvalColombo2018*, un événement mondial organisé par le Global Parliamentary Forum for Evaluation et qui s'est tenu au Parlement du Sri Lanka et a regroupé des parlementaires et d'autres intervenants clés du monde entier autour d'un débat sur les moyens de renforcer la demande d'évaluation et les capacités à l'utiliser pour éclairer la prise de décisions nationales. À cette occasion, la nécessité d'éclairer le développement durable par des résultats crédibles, objectifs et opportuns a été réaffirmée, ainsi que le

rôle des évaluations qui constituent de précieuses sources de preuves. En outre, les parlementaires, en qualité de représentants des citoyens, de gardiens de la surveillance parlementaire et de législateurs, ont reconnu le rôle prépondérant qu'ils pouvaient jouer dans la création et le maintien d'un environnement pour l'évaluation et se sont engagés à assumer ce rôle dans leur propre pays.

78. En guise d'événement de suivi régional, le FNUAP et l'UNICEF ont soutenu un événement similaire qui s'est tenu au Parlement du Maroc auquel ont également participé des parlementaires de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Cet événement faisait partie d'une conférence d'évaluation régionale organisée par EvalMENA, au cours de laquelle le bureau de l'évaluation a prononcé un discours liminaire sur « l'évaluation de l'aide humanitaire et de l'action en faveur des réfugiés dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030 » et, en partenariat avec EvalYouth et le Bureau régional pour les États arabes, a organisé un atelier pour les jeunes évaluateurs.

#### *Événement multipartite pour regrouper l'offre et la demande d'évaluations menées par les pays*

79. En partenariat avec le PNUD, l'UNICEF et le PAM, le FNUAP a soutenu la semaine d'évaluation en Asie organisée par le gouvernement chinois et la Banque asiatique de développement, sur le thème de l'évaluation pour l'élaboration des politiques. L'événement a offert la possibilité aux participants d'échanger leurs connaissances sur les idées et pratiques les plus récentes et d'avant-garde sur l'évaluation au sein de l'Asie, ainsi qu'entre l'Asie et d'autres régions (comme l'Afrique et l'Amérique latine).

80. En partenariat avec le PNUD, le FIDA, ONU Femmes, Oxfam, la fondation Bill et Melinda Gates et l'International Initiative on Impact Evaluation (3ie), le FNUAP a soutenu l'événement semestriel de l'Evaluation Community of India. Il a prononcé un discours liminaire : « Que personne ne soit oublié. Assurer la visibilité de ceux qui accusent le plus de retard en matière d'évaluation et de politiques publiques ». L'événement a facilité la coproduction, le partage des connaissances et la création de partenariats avec diverses parties prenantes, visant à assurer que l'évaluation et l'utilisation des résultats deviennent des pierres angulaires dans les efforts pour atteindre les ODD.

81. En partenariat avec le PNUD, le FIDA, le PAM et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, le FNUAP a soutenu la conférence semestrielle de la Société européenne d'évaluation sur le thème de « l'évaluation pour des sociétés plus résistantes ». En plus de faciliter la participation et la contribution actives de jeunes évaluateurs, le FNUAP a dirigé l'organisation d'une commission d'experts des Nations Unies avec les directeurs de l'évaluation des cinq organismes des Nations Unies mentionnées ci-dessus sur « les fonctions d'évaluation des Nations Unies pour des sociétés plus résistantes », et ce afin d'échanger sur la manière dont les fonctions d'évaluation dans le système des Nations Unies sont en train de changer pour devenir encore plus pertinentes dans le lien entre développement, action humanitaire et paix.

82. Le Bureau de l'évaluation a également contribué à la Conférence interministérielle sur la coopération Sud-Sud et triangulaire autour des « questions relatives à la population et au développement influant sur le Programme de développement à horizon 2030 », au cours de laquelle il a plaidé en faveur d'un mécanisme d'examen et de suivi des initiatives Sud-Sud et triangulaires conçu sur le modèle du Programme 2030, qui a été adopté par les participants. Ce mécanisme devrait permettre un examen complet des progrès accomplis et aboutir à des recommandations politiques pour promouvoir davantage la coopération Sud-Sud en vue d'atteindre les objectifs de la Conférence internationale sur la population et le développement et les ODD.

## **V. Programme de travail du Bureau de l'évaluation en 2019**

83. Le Bureau de l'évaluation poursuivra en 2019 ses travaux dans les quatre principaux secteurs de résultats suivants.

### **A. Évaluations centralisées**

84. Comme détaillé dans le plan d'évaluation budgétisé quadriennal 2018-2021, le Bureau de l'évaluation gèrera 11 évaluations en 2019, dont six seront achevées en 2019 et cinq en 2020, tel que présenté dans le tableau 3 ci-dessus. En tant que manifestation claire de l'engagement du FNUAP envers des évaluations communes et à l'échelle du système, près de la moitié des évaluations centralisées devant être gérées en 2019 sont soit à l'échelle du système, soit communes.

**B. Système d'évaluation décentralisée**

85. Comme les années précédentes, le Bureau de l'évaluation continuera de soutenir le renforcement du système d'évaluation décentralisée, en fournissant un soutien technique, en gérant le système d'assurance et d'évaluation de la qualité des évaluations et en offrant un renforcement des capacités en matière d'évaluation en collaboration avec les bureaux régionaux. Le bureau continuera également de mettre à jour la liste des consultants chargés de l'évaluation ainsi que le système de gestion des connaissances, y compris une base de données des rapports d'évaluation.

**C. Renforcer la cohérence des fonctions d'évaluation du système des Nations Unies**

86. Le Bureau de l'évaluation continuera à s'engager activement dans la réforme du Groupe des Nations Unies pour le Développement et à être un participant actif au sein du GNUE, du groupe de pilotage des évaluations humanitaires interinstitutions, du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et d'autres initiatives d'évaluation à l'échelle du système. Le bureau continuera à coanimer le groupe d'intérêt du GNUE sur la fonction d'évaluation décentralisée et à participer en tant que membre actif dans d'autres secteurs d'activité du GNUE, notamment l'utilisation de l'évaluation, l'égalité des sexes et les droits de l'homme, les questions humanitaires et les critères d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Le Bureau poursuivra également son travail avec le groupe de pilotage des évaluations humanitaires interinstitutions et le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'aide humanitaire.

**D. Partenariats multipartites pour le développement des capacités d'évaluation nationales**

87. Le Bureau de l'évaluation continuera son engagement dans des relations de partenariats multipartites pour le développement des capacités nationales d'évaluation, y compris avec EvalPartners et EvalYouth.

**E. Budget pour le plan de travail 2019**

88. À partir du 28 février 2019, le budget total du Bureau de l'évaluation pour 2019 est de 4024 342 dollars. Le budget comprend deux catégories de financement : (a) budget institutionnel (3 312 383 dollars) et (b) ressources autres que les ressources de base (711 959 dollars).

-----