



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement  
et du Fonds des Nations Unies  
pour la population**

Distr. générale  
27 mars 2009  
Français  
Original : anglais

---

**Session annuelle 2009**

26 mai-5 juin 2009, New York

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

**FNUAP – Politique d'évaluation**

**Fonds des Nations Unies pour la population**

**Politique d'évaluation**

**Rapport de la Directrice exécutive**

*Résumé*

La Directrice exécutive a l'honneur de présenter la politique d'évaluation du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), en réponse à la demande formulée par le Conseil d'administration dans sa décision 2008/12. L'évaluation est pour le FNUAP une fonction globale qui renforce la responsabilisation, la surveillance et l'apprentissage dans le but d'étayer les décisions de gestion et d'améliorer l'efficacité des programmes. Elle définit le cadre général des principes, des rôles et des responsabilités attachés aux évaluations au FNUAP. Le Fonds rendra compte périodiquement au Conseil d'administration de ses activités d'évaluation. La politique d'évaluation n'indique pas les modalités opérationnelles de la mise en œuvre, qui seront précisées par le Fonds dans des directives internes sur la question.

Sur la base de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale, la politique d'évaluation s'attache à renforcer les capacités nationales d'évaluation en privilégiant des approches participatives et ouvertes et en appuyant les évaluations sous responsabilité nationale. Le FNUAP s'emploie à harmoniser et aligner son travail d'évaluation avec celui de ses partenaires des Nations Unies par des approches communes et des évaluations conjointes. Sa politique d'évaluation rejoint et complète sa politique de surveillance (DP/FPA/2008/14) et son cadre de responsabilisation (DP/FPA/2007/20); elle vise à renforcer la gestion axée sur les résultats en intégrant une fonction d'évaluation solide dans toutes les activités.



Comme le prévoient la politique de surveillance et le cadre de responsabilisation du FNUAP, la Division des services de contrôle interne continuera de faire des évaluations indépendantes et de contrôler la qualité des évaluations. Les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du siège géreront les évaluations décentralisées. Les évaluations de la Division des services de contrôle interne et les évaluations décentralisées forment ensemble un système complet d'évaluation qui renforce la responsabilisation et l'apprentissage. Tous les cadres du FNUAP sont tenus de s'assurer que les évaluations sont conduites conformément à cette politique et qu'il leur est donné la suite qui convient.

## I. Généralités

1. La Directrice générale a l'honneur de présenter la politique d'évaluation du FNUAP, en réponse à la demande formulée par le Conseil d'administration dans sa décision 2008/12. Cette politique vise à établir la base institutionnelle commune de la fonction d'évaluation au FNUAP et à améliorer la qualité des évaluations. Elle contribuera à garantir l'indépendance de cette fonction et guidera la conduite des évaluations au service de l'apprentissage institutionnel, de la gestion axée sur les résultats et de la responsabilisation.

2. La politique d'évaluation fait suite à la résolution 62/208 sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (ci-après appelé examen triennal complet), par laquelle l'Assemblée générale a demandé une plus grande initiative des gouvernements nationaux dans l'évaluation des résultats obtenus en matière de développement, l'intensification des efforts de renforcement des capacités d'évaluation et une collaboration plus étroite entre les organismes des Nations Unies en matière d'évaluation. La politique d'évaluation guidera l'action engagée par le FNUAP pour établir des partenariats et renforcer la capacité des pays de programme à prendre en main l'évaluation des résultats des projets de développement.

3. La politique d'évaluation fait également suite au rapport d'évaluation indépendant du FNUAP (2005) intitulé « Strengthening evaluation for improved programming: UNFPA evaluation quality assesement », d'où il ressortait que les évaluations devaient mieux servir les besoins de la direction. L'une des conclusions de cette métaévaluation était que l'approche du FNUAP était étroitement centrée sur la responsabilisation. En réponse, le Fonds a défini une politique qui fait de l'évaluation un processus complet englobant responsabilisation, surveillance et apprentissage.

4. La politique d'évaluation du FNUAP rejoint et complète le cadre de responsabilisation (DP/FPA/2007/20) et la politique de surveillance (DP/FPA/2008/14). Elle appuie l'action engagée par le Fonds pour renforcer la gestion axée sur les résultats, qui figure en bonne place dans le plan stratégique pour 2008-2011 (DP/FPA/2007/17).

5. La politique d'évaluation vise donc à renforcer et accompagner les mécanismes de responsabilisation et de surveillance existants; elle entend aussi : a) accroître l'utilisation des bilans d'évaluation lors des prises de décisions de la direction; b) améliorer l'efficacité des programmes; c) renforcer les capacités nationales d'évaluation; d) contribuer à l'utilisation systématique des bilans d'évaluation; et e) appuyer l'apprentissage institutionnel. Elle définit les rôles et les responsabilités en matière d'évaluation dans le but de favoriser l'utilisation des bilans d'évaluation dans la planification et l'exécution des activités du Fonds.

6. La section II ci-après définit les principaux termes et concepts utilisés. La section III expose les principes qui sous-tendent la politique. À partir des principes énoncés dans la section III, la section IV cerne les rôles et les responsabilités en matière d'évaluations. La section V concerne l'augmentation des capacités et des ressources et la section VI les rapports d'évaluation et leur exploitation; la section VII est consacrée à l'examen de la politique et la section VIII propose les éléments d'un projet de décision pour examen par le Conseil d'administration.

## II. Définitions

7. Le FNUAP adhère à la définition établie par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation : « L'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. Axée sur les résultats escomptés et les résultats obtenus, elle examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et les liens de causalité, afin d'appréhender les résultats ou leur défaut. Elle vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions des entités des Nations Unies. Elle 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 (par. 1.2, *Normes d'évaluation à l'intention du système des Nations Unies*, Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, 2005).

8. Conformément aux normes définies par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, l'évaluation diffère du suivi et des autres fonctions d'examen et de surveillance telles que l'audit et l'inspection. Le suivi consiste à réunir des données sur les résultats des programmes dans le but de déterminer en permanence si les programmes en question restent sur les rails et avancent en direction des objectifs et des résultats attendus.

9. La 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 conduisent aux résultats escomptés, et définissent les indicateurs de résultats, les valeurs de référence et les objectifs visés.

10. Les définitions suivantes, tirées de la politique de surveillance du FNUAP, s'appliquent à la politique d'évaluation :

a) La responsabilisation (redevabilité) est l'obligation de démontrer que les activités ont été exécutées selon les règles et normes prescrites et de rendre compte de façon exacte et fiable des résultats obtenus par rapport aux fonctions et aux plans;

b) 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, de l'exécution des politiques et des résultats et à l'information. Ces procédures ont pour but d'assurer le respect des obligations institutionnelles, financières, opérationnelles et déontologiques et l'efficacité des contrôles internes et de prévenir les fraudes et les malversations;

c) L'indépendance est l'intégrité et la liberté d'agir sans ingérence extérieure, éléments indispensables pour déterminer le champ des activités d'audit interne d'évaluation et d'investigation, s'acquitter des fonctions correspondantes et communiquer les résultats. Tout expert indépendant participant à ces activités doit être impartial et neutre et éviter les conflits d'intérêt;

d) La transparence désigne le processus par lequel des éléments d'information fiables sur les conditions, décisions et actions ayant trait aux activités

du FNUAP sont mis à la disposition des États Membres, peuvent être vus par eux et leur sont présentés en temps voulu et de manière à être intelligibles;

e) Une évaluation thématique est l'évaluation indépendante de certains aspects ou de questions multisectorielles concernant divers types d'interventions qui revêtent une importance cruciale pour le FNUAP;

f) Le processus d'assurance consiste en un examen objectif d'éléments d'information en vue d'établir une évaluation indépendante des méthodes de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance de l'organisation.

### III. Principes

11. La politique d'évaluation du FNUAP est basée dans les principes suivants :

a) Conformément aux dispositions figurant dans l'examen triennal complet, les évaluations sont centrées sur les résultats obtenus en matière de développement. La fonction d'évaluation vise à renforcer les capacités d'évaluation nationale et à accroître la participation des interlocuteurs nationaux au moyen d'approches ouvertes et participatives;

b) L'évaluation au FNUAP est focalisée sur la responsabilisation, la surveillance et l'apprentissage. Elle est conçue pour être utilisée et fournir des informations fiables qui aideront la direction à prendre des décisions et à améliorer les politiques et les programmes. Elle couvre la planification, la budgétisation, l'exécution et l'établissement des rapports;

c) La direction s'assure que l'évaluation fait partie intégrante des normes du FNUAP, ainsi que souligné dans l'examen triennal complet. Fidèle à sa culture générale de responsabilisation et de gestion axée sur les résultats, le FNUAP cherche des preuves empiriques des résultats obtenus, en exploitant les acquis de son expérience pour améliorer l'efficacité de ses programmes;

d) Les évaluations au FNUAP seront conduites avec le maximum d'objectivité et d'impartialité. Tel est le cas avec les évaluations décentralisées de la Division des services de contrôle interne, entité structurellement indépendante de la direction du Fonds. La direction du FNUAP n'impose aucune restriction quant au champ et au contenu des évaluations et des recommandations auxquelles elles donnent lieu. Les évaluations décentralisées préservent leur objectivité et leur impartialité à travers une série de mécanismes intégrés dans les plans d'évaluation, par exemple l'examen par des experts extérieurs, des comités consultatifs et le recours à des évaluateurs indépendants;

e) Il appartient aux cadres de mettre en œuvre la politique d'évaluation et de s'assurer que les évaluations sont suivies d'effets. Le FNUAP communique les résultats de ses évaluations, ainsi que prescrit dans la résolution sur l'examen triennal approfondi;

f) Les évaluations du FNUAP s'inspirent des normes et critères définis par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation. Le Fonds cherche à harmoniser et aligner sa politique d'évaluation avec celles de ses partenaires dans le système des Nations Unies et d'autres partenaires de développement au moyen d'évaluations sous responsabilité nationale et d'évaluations conjointes;

g) La direction s'assure que des moyens suffisants sont affectés aux évaluations, notamment en termes de ressources humaines et financières. Des fonds destinés aux évaluations sont intégrés dans l'architecture des programmes de pays, des programmes régionaux et des programmes mondiaux.

#### **IV. Rôles et responsabilités**

12. Conformément au paragraphe 39 de la politique de surveillance du FNUAP, le Conseil d'administration suit les résultats obtenus par le Fonds en matière d'évaluation en examinant les rapports périodiques d'évaluation qui lui sont présentés par le Directeur exécutif du Fonds et la Division des services de contrôle interne.

13. La Division des services de contrôle interne conduit des évaluations indépendantes conformément à la politique de surveillance du Fonds. Elle contrôle également toutes les évaluations et en vérifie notamment le suivi et la qualité.

14. La direction est responsable des dispositifs de gouvernance, de la gestion des risques, du dispositif de contrôle interne, de la détermination de l'évaluabilité des programmes, de la mesure des résultats et de l'évaluation des résultats et de l'impact. Les cadres de toutes les divisions et de tous les bureaux conduisent des évaluations décentralisées dans leur domaine respectif. Le FNUAP met en place les dispositifs nécessaires pour garantir l'objectivité et l'impartialité des évaluations décentralisées.

Les rôles et responsabilités aux différents niveaux administratifs sont les suivants :

a) Le Directeur exécutif du FNUAP assume la responsabilité générale des évaluations, vérifie que les conditions nécessaires sont réunies pour que les évaluations prévues puissent être conduites et s'assure que les bilans d'évaluation sont exploités dans la conception et l'exécution des programmes;

b) Le Conseil d'administration, présidé par le Directeur exécutif, approuve les plans d'évaluation, en surveille l'exécution, donne les suites qui conviennent aux recommandations issues des évaluations et s'appuie sur les bilans d'évaluation dans ses processus de décision;

c) La Division des programmes coordonne la planification des évaluations au FNUAP; ses tâches consistent à rehausser le professionnalisme des évaluations par ses conseils, ses directives et ses activités de formation et de diffusion des meilleures pratiques, à garantir la qualité des cadres de résultats des programmes, à s'assurer que les activités d'évaluation du FNUAP renforcent les capacités d'évaluation nationales, à établir des liens avec le Groupe des Nations Unies sur les évaluations et avec d'autres entités des Nations Unies assumant d'autres tâches d'évaluation, notamment la coordination des évaluations conjointes, et à veiller à ce que les bilans d'évaluation soient exploités dans les politiques et les plans stratégiques;

d) Les bureaux régionaux s'assurent que des évaluations sont conduites à l'intérieur de leur cadre de programmation, qu'elles sont de qualité et conformes aux règles de l'art, et que les informations issues des activités de suivi et évaluation sont exploitées dans leurs prises de décisions. Ils ont les responsabilités suivantes :

i) appuyer et accompagner grâce à leurs conseils techniques les activités de suivi et évaluation des bureaux de pays par le biais de conseillers régionaux en suivi et évaluation; ii) rendre compte chaque année au Conseil d'administration de la qualité des évaluations dans la région; iii) s'assurer que des cadres de résultats adéquats, contenant notamment une composante de renforcement des capacités d'évaluation nationales, sont élaborés au moment de la planification des programmes; iv) garantir la participation active et à part entière des homologues nationaux au processus d'évaluation; et v) chercher des occasions de participer plus largement aux évaluations conduites conjointement avec les partenaires, les donateurs et les pays de programme;

e) Les bureaux de pays s'assureront que des évaluations sont conduites avec leurs partenaires opérationnels dans le cadre du schéma de programmation. Ils sont tenus de : i) conduire à l'échelle des pays des évaluations qui s'inscrivent dans la logique du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement; ii) veiller au professionnalisme des évaluations; iii) s'assurer que les informations issues des activités de suivi et évaluation entrent en ligne de compte dans leurs prises de décisions; iv) s'assurer que des cadres de résultats adéquats, contenant notamment une composante de renforcement des capacités d'évaluation nationales sont élaborés au moment de la planification des programmes; v) garantir la participation active et à part entière des homologues nationaux au processus d'évaluation; et vi) chercher des occasions de participer plus largement aux évaluations sous responsabilité nationale et aux évaluations conduites conjointement avec les partenaires, les donateurs et les pays de programme.

## V. Renforcement des capacités et des ressources

15. Le FNUAP conduit ses 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 des 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 nationales, 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. Il précisera les détails opérationnels des plans d'évaluation dans ses directives internes concernant les évaluations.

16. Le FNUAP renforcera sa capacité d'évaluation en faisant appel à des conseillers en suivi et évaluation aux niveaux national, régional et mondial, de manière à mieux répondre aux besoins des pays de programme. Les conseillers régionaux en suivi et évaluation appuient le renforcement des capacités des bureaux de pays et des pays de programme. Le Fonds intégrera la fonction d'évaluation dans tous ses services et s'assurera que les chargés de programme et le personnel technique connaissent les principes qui la sous-tendent. 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.

17. Comme l'indiquent les directives de programmation du FNUAP, l'évaluation est requise dans chaque pays et région et pour chaque programme mondial; des évaluations sont donc prévues dans les budgets des programmes correspondants. 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.

## **VI. Exploitation et présentation des rapports**

18. 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 processus de décision de la direction et apportent un surcroît d'efficacité à la programmation. 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 Conseil d'administration, présidé par le Directeur exécutif, suivra les progrès accomplis dans l'application des recommandations. Le FNUAP diffusera les enseignements tirés des évaluations sur des plateformes de gestion des connaissances.

19. Le Directeur exécutif rend compte périodiquement au Conseil d'administration des activités d'évaluation du Fonds. Comme le veut la politique de surveillance du FNUAP, la Division des services de contrôle interne présente un rapport sur les activités d'évaluation au Conseil d'administration tous les deux ans. Cette politique prévoit la garantie supplémentaire que représentent les évaluations du Comité consultatif pour les questions d'audit et du Comité des commissaires aux comptes.

20. Les évaluations conduites au FNUAP seront centralisées, mises à la disposition de la direction et partagées le plus largement possible avec les parties extérieures. Le Fonds communiquera les rapports d'évaluation de pays aux gouvernements des pays concernés. Conformément aux dispositions du cadre de responsabilisation et de la politique de surveillance du FNUAP, le Directeur exécutif rendra habituellement les rapports publics, tout en exerçant le jugement nécessaire pour protéger les droits légitimes des pays de programme.

## **VII. Examen de la politique**

21. Le FNUAP examinera sa politique d'évaluation à mi-parcours de l'exécution du plan stratégique en cours et à l'achèvement de chaque plan stratégique. Il s'efforcera par cet examen de faire le point des résultats et d'améliorer la politique sur la base de ce bilan.

## **VIII. Recommandation**

22. **Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre note de la teneur de la politique d'évaluation du FNUAP décrite dans le présent rapport (DP/FPA/2009/4) et émettre un avis à ce sujet.**