



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

Distr. générale  
4 avril 2018  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2018**  
4-8 juin 2018, New York  
Point 12 de l'ordre du jour provisoire  
**FNUAP – Évaluation**

**Fonds des Nations Unies pour la population**

**Rapport annuel sur l'évaluation, 2017**

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

*Résumé*

Le présent rapport fournit des informations sur la performance de la fonction d'évaluation au niveau institutionnel et au niveau décentralisé, de même que sur la contribution du FNUAP à la cohérence des Nations Unies en matière d'évaluation, y compris à l'échelle du système, et au renforcement des capacités nationales d'évaluation. En outre, il présente le programme de travail et le budget du Bureau de l'évaluation pour 2018.

*Éléments de décision*

Le Conseil d'administration est invité à : (a) prendre acte du présent rapport sur la fonction d'évaluation du FNUAP pour 2017 et sur le programme de travail et le budget du Bureau de l'évaluation pour 2018 ; (b) accueillir favorablement les efforts déployés par le FNUAP et les importants progrès réalisés pour renforcer la fonction d'évaluation, en ce qu'ils contribuent activement aux efforts d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies et aux efforts de renforcement des capacités nationales d'évaluation ; (c) réaffirmer le rôle joué par la fonction d'évaluation au FNUAP et souligner l'importance de disposer de constatations d'évaluation de haute qualité et indépendantes dans le cadre du nouveau plan stratégique du FNUAP 2018-2021 ainsi que sa contribution à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ; et (d) demander au FNUAP de présenter une politique d'évaluation révisée au Conseil d'administration à l'occasion de sa première session ordinaire de 2019.



**« Nous avons besoin d'une culture de l'évaluation – une évaluation réalisée de manière indépendante, en temps réel et en toute transparence.. »**

– António Guterres, Secrétaire général des Nations Unies

## **I. Introduction**

### **Travailler ensemble pour soutenir la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030**

1. Dans le chapitre commun de leur plan stratégique respectif pour 2018-2021, le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes se sont engagés à travailler ensemble de manière plus efficace, notamment en renforçant leur cohérence et leur collaboration. Ces quatre entités ont accueilli favorablement le rapport du Secrétaire général des Nations Unies sur le repositionnement du système de développement des Nations Unies en vue de concrétiser le Programme de développement durable à l'horizon 2030, et se sont engagées à intensifier leurs efforts, non sans une certaine urgence, afin de mieux aider les pays à parvenir au développement durable, y compris en collaborant plus efficacement à tous les niveaux et en renforçant les partenariats multipartites.

2. La fonction d'évaluation du FNUAP, pleinement alignée sur le plan stratégique du FNUAP 2018-2021, s'est également engagée à respecter pleinement les principes susmentionnés, en améliorant la cohérence de la fonction d'évaluation parmi le système des Nations Unies dans les quatre domaines suivants :

3. *Évaluations conjointes.* Dans le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2018-2021, le FNUAP s'est engagé à diriger trois évaluations institutionnelles conjointement avec l'UNICEF. De plus, le Bureau de l'évaluation du FNUAP s'est pleinement engagé à évaluer le chapitre commun des plans stratégiques 2018-2021 en collaboration avec les Bureaux de l'évaluation du PNUD, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes et a déjà démarré cette tâche avec les autres Bureaux de l'évaluation.

4. *Évaluation à l'échelle du système.* Pleinement conscient de l'importance stratégique de l'évaluation de la réponse du système des Nations Unies face aux crises humanitaires, le FNUAP s'est engagé, comme indiqué dans le plan d'évaluation quadriennal, à codiriger deux évaluations à l'échelle du système dans le cadre du Groupe évaluation interinstitutions de l'action humanitaire (IAHE). De surcroît, en 2016-2017, le FNUAP a également contribué à deux exercices pilotes d'évaluation à l'échelle du système sous la direction du Corps commun d'inspection (CCI).

5. *Renforcement de la cohérence des fonctions d'évaluation* entre les différentes entités du système des Nations Unies, en soutenant activement le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et l'IAHE.

6. *Coopération avec les autres entités des Nations Unies dans le cadre de partenariats multipartites visant à renforcer les capacités nationales d'évaluation des Objectifs de développement durable (ODD) à l'échelle locale*, en veillant particulièrement à ce que personne ne soit laissé pour compte. Le FNUAP continue de participer activement à EvalPartners, le partenariat multipartite mondial pour les capacités nationales d'évaluation, codirigé par le GNUE et l'Organisation internationale de coopération en matière d'évaluation (IOCE), de même qu'à Evalgender+, codirigé par ONU-Femmes. Qui plus est, en 2017, le FNUAP a mis en place un partenariat avec EvalYouth, un mouvement mondial d'EvalPartners visant à renforcer les capacités des jeunes évaluateurs.

## II. Fonction d'évaluation du FNUAP

### A. Alignement de la fonction d'évaluation sur le Plan stratégique du FNUAP, 2018-2021

7. La fonction d'évaluation du FNUAP remplit trois principaux objectifs : (a) rendre compte des résultats obtenus auprès des parties prenantes ; (b) favoriser la prise de décision basée sur des données concrètes ; et (c) enrichir la base de connaissances de l'organisation grâce aux importants enseignements tirés. Comme le prévoyait la politique,<sup>1</sup> le FNUAP a entrepris un examen de sa fonction d'évaluation au cours de la période 2017-2018, en s'attachant particulièrement au respect des normes et des standards du GNUE. Le présent rapport reprend les principaux points de cet examen, y compris leurs conclusions et recommandations.

8. En vue de réaligner la fonction d'évaluation sur le plan stratégique du FNUAP 2018-2021, le Bureau de l'évaluation a produit un certain nombre de documents stratégiques en 2017. Le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2018-2021, adopté par le Conseil d'administration lors de sa première session ordinaire de 2018, guide la commande, la gestion et l'utilisation des évaluations, jetant les bases du suivi de la mise en œuvre des évaluations institutionnelles et décentralisées au niveau des programmes et des rapport y afférents.

9. En 2017, le Bureau de l'évaluation a élaboré la stratégie d'évaluation 2018-2021<sup>2</sup> afin d'aider le FNUAP à devenir plus performant et plus responsable, mais aussi à contribuer plus amplement à la réalisation des ODD. Encadré par le plan stratégique du FNUAP et l'ensemble de directives plus générales adopté par le système des Nations Unies, la stratégie d'évaluation oriente clairement la fonction d'évaluation du FNUAP et définit les priorités pour le renforcement des opérations d'évaluation.

10. Cette stratégie d'évaluation est complétée par un plan d'action pour le renforcement des capacités d'évaluation sur la période 2018-2021, qui présente les initiatives systémiques et pratiques de mise en œuvre visant à renforcer la fonction d'évaluation du FNUAP au cours des quatre prochaines années.

### B. Principaux points de l'examen stratégique externe indépendant de la fonction d'évaluation du FNUAP

11. L'examen de la fonction d'évaluation répondait à deux objectifs : (a) évaluer s'il était nécessaire de réviser la politique d'évaluation et, le cas échéant, identifier les domaines à réviser ; et (b) réaliser une évaluation indépendante de la fonction d'évaluation du FNUAP par rapport aux normes et aux règles d'indépendance, de crédibilité et utilité du GNUE.

12. Afin de garantir l'indépendance du processus et du contenu de l'évaluation, un comité directeur a été établi pour superviser cet examen ; cette approche impliquait notamment de sélectionner un consultant indépendant externe pour réaliser l'examen et d'approuver le rapport dudit examen. Ce comité directeur était présidé par le coprésident de l'équipe spéciale du GNUE chargée de l'examen des fonctions d'évaluation, et composé d'un représentant du Bureau de l'évaluation du ministère danois des Affaires étrangères et du Bureau de la directrice exécutive du FNUAP. En vue de garantir la diversité des perspectives géographiques et institutionnelles, un comité consultatif technique externe a également été établi. Présidé par l'ancien vice-président du GNUE et directeur du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF, ce groupe consultatif se composait du directeur exécutif adjoint du Conseil national d'évaluation des politiques publiques (Coneval) du Mexique ; du directeur général du Groupe indépendant d'évaluation ; du vice-président de la Banque mondiale ; du secrétaire du conseil de direction

<sup>1</sup> La politique d'évaluation du FNUAP (DP/FPA/2013/5) stipule : « Le FNUAP examinera la politique d'évaluation à intervalles réguliers et la révisera au besoin. Dans le cadre de cette révision, le FNUAP pourra demander en 2016 un examen paritaire de son système d'évaluation. »

<sup>2</sup> La stratégie d'évaluation 2018-2021 est disponible sur le site Web du Bureau de l'évaluation.

de l'Association pour l'évaluation en Asie-Pacifique ; et du président de l'Association pour l'évaluation en Afrique.

13. Cet examen a révélé un consensus parmi la direction du FNUAP aux niveaux central et décentralisé : <sup>3</sup> (a) la fonction d'évaluation indépendante est indispensable au bon fonctionnement de l'organisation et primordiale pour la réalisation de la mission du FNUAP ; et (b) l'évaluation est indispensable pour l'efficacité de la gestion et de la prise de décision en matière de politiques, pour la production de rapports de responsabilité indépendants et pour la production de connaissances basées sur des données probantes. Ces conclusions montrent que le rôle et la valeur de l'évaluation, mais aussi de l'indépendance nécessaire de la fonction d'évaluation, sont bien compris et remportent l'adhésion du personnel du FNUAP à tous les niveaux. Ce consensus établit de solides fondations pour l'évaluation au sein du FNUAP, c'est pourquoi il est recommandé de l'entretenir, de le renforcer et de l'élargir encore davantage. Cette responsabilité est commune à l'ensemble de l'organisation, tant au niveau de la gouvernance et de la direction qu'au niveau des pays, des régions et du siège.

14. L'examen a conclu que la politique d'évaluation du FNUAP reposait sur des fondements solides. Toutefois, il estime que la politique actuelle d'évaluation du FNUAP doit être mise à jour afin de l'aligner sur les évolutions et les changements tant au sein du Fonds que dans les contextes plus généraux des Nations Unies et mondiaux ; il est également possible d'ajuster la politique d'évaluation afin de mieux refléter les priorités du plan stratégique du FNUAP 2018-2021. En outre, en ce qui concerne les pratiques d'évaluation du FNUAP, une politique d'évaluation révisée devrait non seulement permettre, mais aussi favoriser le changement et l'innovation.

15. L'examen n'a trouvé preuve ni aucun indice suggérant que l'indépendance de l'organisation pourrait se trouver menacée. En termes d'indépendance de comportement, l'examen considère qu'il existe des sauvegardes suffisantes pour garantir l'indépendance des évaluateurs externes. Les mécanismes d'assurance qualité pour la fonction d'évaluation décentralisée contribuent à protéger l'indépendance des évaluations des programmes nationaux et régionaux conduites par les unités opérationnelles décentralisées. En ce qui concerne la gouvernance et l'organisation de la fonction d'évaluation du FNUAP, l'examen a confirmé l'efficacité de la structure et des processus en place pour la reddition de comptes au Conseil d'administration ainsi que pour les relations entre le Bureau d'évaluation et la direction du FNUAP. L'examen considère toutefois que certaines améliorations pourraient être apportées : à la qualité des rapports du Bureau de l'évaluation destinés au Conseil d'administration, de même qu'aux relations entre le Bureau de l'évaluation et la direction du FNUAP ainsi que le personnel chargé du suivi et de l'évaluation dans les pays et les régions.

16. L'examen considère que les processus d'évaluation institutionnelle et décentralisée sont majoritairement transparents et inclusifs – les deux dimensions qui, selon les normes et les règles du GNUE, sont essentiels à la crédibilité de l'évaluation. L'examen a également conclu que les directives du FNUAP reconnaissent que d'autres normes importantes contribuent à la crédibilité des évaluations, telles que la conduite déontologique des équipes d'évaluation, qui sont impartiales et démontrent des compétences professionnelles et culturelles appropriées. Alors que l'examen ne cherchait pas à évaluer la conformité des pratiques d'évaluation au sein du FNUAP vis-à-vis de ces normes, rien ne semblait toutefois indiquer le contraire au cours des nombreux entretiens et réunions organisés dans le cadre de l'examen. Enfin, l'examen a conclu que le système d'assurance qualité pour les évaluations du FNUAP renforce la crédibilité des évaluations tant institutionnelles que décentralisées.

17. Sur le plan de la performance, l'examen a conclu que (dans le respect des paramètres fixés par la politique d'évaluation et par le cadre administratif et financier du FNUAP), la

---

<sup>3</sup> Le rapport complet de l'examen externe indépendant de la fonction d'évaluation du FNUAP est disponible sur le site Web du Bureau de l'évaluation.

fonction d'évaluation a progressé vis-à-vis des objectifs qu'elle s'était fixée pour elle-même et ces progrès ont été réalisés en tenant raisonnablement compte des questions d'économie, d'efficacité et d'efficience. L'examen a également déterminé que la fonction d'évaluation produit des rapports sur ses travaux de manière conforme aux normes et aux règles du GNUE. Étant donné que la fonction d'évaluation indépendante et distincte a été bâtie à partir de zéro il y a cinq ans environ, on peut considérer que la performance des systèmes actuels est une réussite raisonnable et digne d'éloges.

18. Selon l'examen, la fonction d'évaluation du fonds était gérée en tenant dûment compte de son utilité. Toutefois, l'examen a souligné à quel point il était important que le FNUAP adapte continuellement ses processus d'évaluation afin de faciliter la réalisation de sa mission dans des contextes difficiles et en évolution rapide. En particulier, le FNUAP devrait s'attacher à améliorer l'efficacité des communications, y compris des rapports écrits vis-à-vis du lectorat visé.

19. En se basant sur les conclusions susmentionnées, l'examen a émis les recommandations suivantes :

- (a) La politique d'évaluation doit être mise à jour afin de l'aligner sur les évolutions et les changements tant au sein du FNUAP que dans les contextes plus généraux des Nations Unies et mondiaux ;
- (b) La présentation des résultats et des recommandations des évaluations au Conseil d'administration devrait tenir compte de la fonction de gouvernance et des exigences de ce dernier. Cela signifie, entre autres considérations, de ne pas approfondir les informations techniques et méthodologiques au-delà de ce qui est nécessaire pour fournir au Conseil des informations d'intérêt dans les domaines de la stratégie, des politiques et des programmes ;
- (c) Le Bureau de l'évaluation devrait orienter la fonction d'évaluation du FNUAP vers un meilleur équilibre entre la responsabilité, le soutien aux décisions et les objectifs d'apprentissage. Le FNUAP adapte continuellement ses approches et ses processus d'évaluation afin de mieux éclairer et soutenir la réalisation de sa mission dans des contextes difficiles et en rapide évolution ;
- (d) Le Bureau de l'évaluation devrait mieux intégrer les évolutions pertinentes à la théorie et à la pratique de l'évaluation. La conception de la qualité de l'évaluation devrait se baser sur une compréhension plus complète de la qualité, fondée sur la valeur ;
- (e) Le Bureau de l'évaluation, en tant que responsable de la fonction d'évaluation du FNUAP, de même que les autres parties prenantes concernées, devraient se pencher progressivement sur la nature et l'organisation de la fonction d'évaluation décentralisée ;
- (f) Le Bureau de l'évaluation devrait s'intéresser systématiquement aux observations de l'examen afin d'améliorer encore davantage la méthodologie, les résultats et les analyses, les conclusions et la diffusion des rapports d'évaluation ;
- (g) Le Bureau de l'évaluation devrait graduellement mettre à jour son système d'assurance qualité de l'évaluation et de rapport post-évaluation.

20. Dans sa réponse,<sup>4</sup> la direction du FNUAP a accueilli favorablement cet examen stratégique indépendant externe de la fonction d'évaluation du Fonds. La direction a reconnu que cet examen était un exercice d'apprentissage essentiel est qu'il contribuerait à garantir que le FNUAP puisse démontrer avec efficacité sa contribution aux résultats de développement dans le cadre de son mandat. Le processus consultatif de l'examen offrait en lui-même une précieuse occasion d'apprentissage, permettant d'assimiler en temps réel ces résultats et ces conclusions, notamment par la mise en œuvre en temps réel de certaines de ses recommandations. Le FNUAP a accepté l'ensemble des recommandations et s'est engagé à les mettre en œuvre promptement.

<sup>4</sup> La réponse complète de la direction à l'examen externe indépendant de la fonction d'évaluation du FNUAP est disponible sur le site Web du Bureau de l'évaluation.

### C. Performance de la fonction d'évaluation

21. Dans l'objectif d'améliorer la transparence et la clarté des rapports de performance de la fonction d'évaluation, le Bureau de l'évaluation a mis au point cette année un ensemble d'indicateurs clés de performance. Appliqué rétroactivement, ce système permet de produire des rapports de performance de la fonction d'évaluation pour la période du dernier plan stratégique (2014-2017) et au-delà, comme illustré ci-dessous.

Tableau 1  
Tendances des indicateurs clés de performance, 2013-2017

		2013	2014	2015	2016	2017	Évaluation globale
<b>Indicateur clé de performance</b>	<i>Description</i>						
<b>1. Ressources financières investies dans la fonction d'évaluation*</b>	<i>Budget de l'évaluation en tant que pourcentage du budget total des programmes du FNUAP</i>	-	0,45	0,69	0,91	0,83	Tendance générale positive, mais loin d'atteindre l'objectif de 3 %
<b>2. Ressources humaines consacrées au suivi et à l'évaluation</b>	<i>Pourcentage des bureaux nationaux dotés d'un point focal ou d'un officier pour le suivi et l'évaluation</i>	100	100	95,9	99,2	96,7	Tendance générale stable, les BN sont quasiment tous dotés de personnel de S&E
<b>3. Couverture de l'évaluation**</b>	<i>Pourcentage des bureaux nationaux ayant conduit une évaluation de programme pays un cycle sur deux</i>	-	-	-	-	80,0	Des améliorations sont nécessaires
<b>4. Taux de mise en œuvre des évaluations***</b>	<i>Pourcentage des évaluations prévues véritablement mises en œuvre</i>	-	-	-	60,0	55,0	Des améliorations sont nécessaires
<b>5. Qualité des évaluations</b>	<i>Pourcentage des évaluations notées comme « satisfaisantes » ou mieux</i>	-	50,0	77,0	92,0	95,0	Tendance positive
<b>6. Rapports d'évaluation publiés sur la base de données des évaluations</b>	<i>Pourcentage des rapports d'évaluation complétés publiés sur la base de données des évaluations</i>	100	100	100	100	100	Objectif atteint
<b>7. Soumission des réponses de la direction</b>	<i>Pourcentage des rapports d'évaluation complétés soumis avec une réponse de la direction</i>	100	100	100	100	100	Objectif atteint

<b>8. Mise en œuvre des réponses de la direction</b>	<i>Pourcentage des actions annoncées dans les réponses de la direction ayant été achevées</i>	61,0	76,5	78,0	78,5	84,4	Tendance positive
--	---	------	------	------	------	------	-------------------

Source : Base de données des évaluations Abréviations : BN : bureau national ; S&E : suivi et évaluation.

\* Reportez-vous au paragraphe 24 pour consulter une explication mythologique importante.

\*\* Considère une période de huit ans (2011-2018) d'évaluations complétées, en cours et prévues. À l'avenir, le tableau des indicateurs clés de performance fera état des périodes de huit ans suivantes (c-à-d 2012-2019 dans le rapport annuel de 2018). L'année 2017 est la première année pour laquelle ces données sont analysées.

\*\*\* Avant 2016, le Bureau de l'évaluation ne collectait pas de données sur la mise en œuvre avec le niveau de granularité reflété dans le présent rapport.

22. Depuis la révision de la politique d'évaluation en 2013, de grands progrès ont été réalisés sur la majorité des indicateurs clés de performance. Notamment, des projets considérables ont été enregistrés en ce qui concerne la *qualité des rapports d'évaluation*, 95 % d'entre eux ayant été évalués comme « satisfaisants » ou « très satisfaisants » en 2017 (21 évaluations sur 22) contre 50 % en 2014 (six évaluations sur 12), et en ce qui concerne les *ressources financières consacrées à l'évaluation*, qui ont quasiment doublé, passant de 0,45 % en 2014 à 0,83 % en 2017. Le taux de soumission de réponses de la direction a atteint 100 %, tandis que la mise en œuvre annuelle des recommandations des évaluations a atteint 84 % (en hausse par rapport aux 61 % de 2013).

23. Le léger recul des ressources humaines consacrées au suivi et à l'évaluation (de 99,2 % en 2016 à 96,7 % en 2017) est dû aux mouvements de personnel dans les trois bureaux nationaux ; il est attendu que ces postes soient pourvus en 2018. Bien que des progrès aient été enregistrés pour la plupart des indicateurs, il est nécessaire d'améliorer davantage les investissements dans les ressources financières consacrées à la fonction d'évaluation, de même que la couverture et la mise en œuvre des évaluations décentralisées au niveau des programmes.

#### ***Indicateur clé de performance n° 1 : ressources financières***

24. Tandis que la méthodologie utilisée pour calculer les investissements destinés à la fonction d'évaluation est demeurée identique jusqu'en 2016, une nouvelle approche a été adoptée en 2017 afin d'en garantir l'alignement complet sur la politique d'évaluation, qui prévoit l'affectation de « jusqu'à 3 % du budget total du programme à la fonction d'évaluation ». Cette nouvelle approche utilise les « dépenses budgétaires affectées au programme du FNUAP » plutôt que les « dépenses totales du FNUAP » pour estimer la proportion des ressources financières affectées à l'évaluation.

25. Dans l'ensemble, le montant budgétisé pour la fonction d'évaluation en 2017 s'élevait à 6,30 millions de dollars, dont 3,36 millions de dollars affectés au niveau institutionnel (Bureau de l'évaluation) et 2,94 millions de dollars affectés au niveau décentralisé (voir tableau 2). Cela représente 0,83 % des dépenses totales du programme du FNUAP pour 2017. Le budget investi dans la fonction d'évaluation a connu une augmentation constante, d'année en année, de 2014 à 2018 (à l'exception de 2017), tant au niveau institutionnel que décentralisé. Au cours de cette période, le budget affecté à l'évaluation a doublé, passant de 3,69 millions de dollars à 7,61 millions de dollars.

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

	2014	2015	2016	2017	2018*
<b>Dépenses budgétaires totales du programme du FNUAP**</b>	<b>820,2</b>	<b>798,6</b>	<b>763,5</b>	<b>752,9</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>7,61</b>
Bureau de l'évaluation	2,38	2,63	3,71	3,36	4,38
Fonction d'évaluation décentralisée	1,31***	2,89	3,23	2,94	3,23
Budget total de la fonction d'évaluation en tant que pourcentage des dépenses budgétaires du programme du FNUAP	0,45 %	0,69 %	0,91 %	0,83 %	-

*Source* : Total des dépenses budgétaires du programme du FNUAP, obtenu à partir des examens statistiques et financiers du FNUAP pour 2014-2017. Le budget du Bureau de l'évaluation est tiré du système financier du FNUAP (Cognos), tandis que le budget de la fonction décentralisée inclut le budget des évaluations décentralisées au niveau des programmes (autodéclaré) et des coûts de personnel des services décentralisés (obtenus dans le cadre d'une enquête conduite par le Bureau de l'évaluation 2016).

\* Les données relatives aux dépenses budgétaires totales du programme du FNUAP en 2018 seront disponibles en 2019.

\*\* Reportez-vous à la note de méthodologie au paragraphe 24.

\*\*\* Les coûts en personnel des services décentralisés ne sont pas disponibles pour 2014 ; le chiffre donné (1,31 million de dollars) reflète donc uniquement le budget affecté aux évaluations.

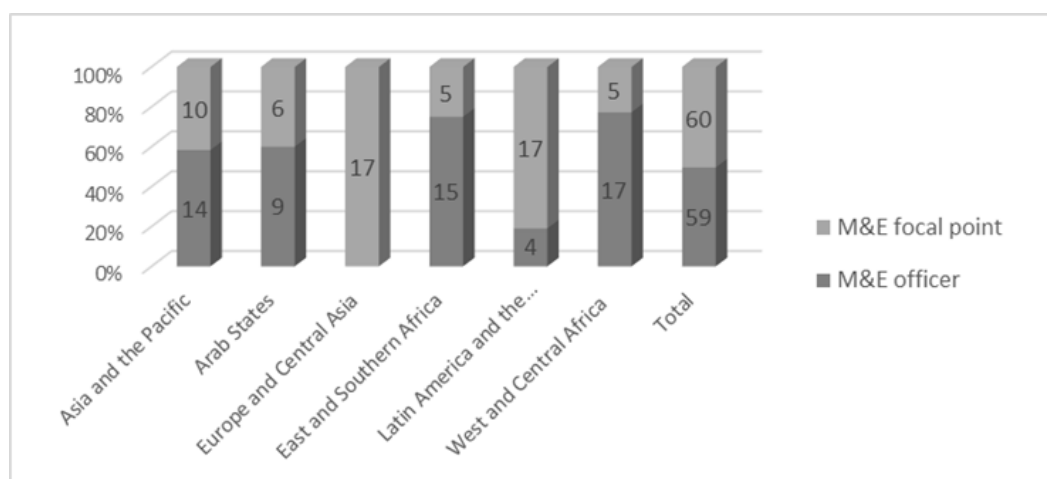
### **Indicateur clé de performance n° 2 : ressources humaines**

26. En décembre 2017, le Bureau de l'évaluation était doté de huit postes approuvés : un poste d'agent des services généraux, six postes d'administrateurs et un poste de direction. En 2017, le Bureau a recruté un analyste des évaluations de même qu'un spécialiste des communications et de la gestion des connaissances, qui ont rejoint l'équipe en février 2018 ; le premier soutiendra les évaluations institutionnelles tandis que le second se concentrera sur le renforcement des capacités des systèmes de communication et de gestion des connaissances. En plus de ces postes, le Bureau d'évaluation a accueilli un détachement (venu de Suède) et un poste d'administrateur auxiliaire (venu de Suisse) intervenant dans le domaine du renforcement des capacités d'évaluation.

27. Au niveau régional décentralisé, le profil du personnel reste identique aux années précédentes : Le FNUAP compte six conseillers régionaux en suivi et évaluation ; tous ces postes sont pourvus. Environ 96,7 % des bureaux nationaux disposaient soit d'un agent de suivi et évaluation (47 % des bureaux nationaux) ou d'un point focal chargé du suivi de l'évaluation (49,5 % des bureaux nationaux) Cette répartition révèle que les bureaux chargés d'un programme de travail plus étendu disposent d'un agent dédié au suivi et à l'évaluation, tandis que l'on retrouve les points focaux chargés du suivi et de l'évaluation principalement dans les bureaux nationaux gérant un portefeuille relativement plus petit.



Figure 1  
Ressources humaines affectées au suivi et à l'évaluation, 2017, par région



Source : Bureau de l'évaluation

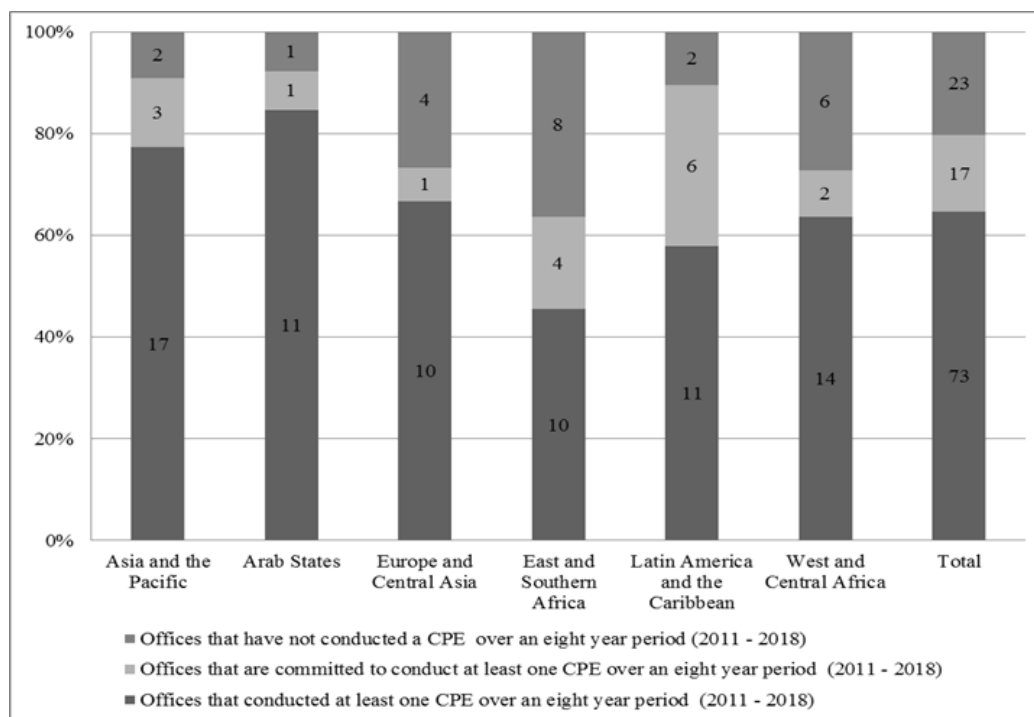
Abréviation : S&E : suivi et évaluation.

### **Indicateur clé de performance n° 3 : couverture des évaluations décentralisées**

28. Selon la politique d'évaluation, les bureaux nationaux doivent conduire une évaluation du programme national au cours d'au moins un cycle sur deux. Auparavant, le respect de cet engagement ne faisait l'objet d'aucun suivi. Pour combler cette carence, le Bureau de l'évaluation a élaboré un nouvel indicateur : « pourcentage des bureaux nationaux ayant conduit au moins une évaluation du programme pays au cours de la dernière période de huit ans ».

29. À l'heure actuelle, 90 bureaux nationaux (80 %) ont achevé, ou prévu d'achever, au moins une évaluation du programme national au cours des huit dernières années, tandis que 23 bureaux (20 %) n'ont produit aucune évaluation sur la période 2011-2018. Les États arabes (92 % de couverture) ainsi que la région Asie et Pacifique (91 % de couverture) sont les régions où le niveau de couverture est le plus élevé. L'objectif d'atteindre une couverture complète a été entravé par les préoccupations sécuritaires, les situations humanitaires ou encore les capacités limitées à gérer des évaluations dans les petits bureaux nationaux disposant de moins de personnel et de financements. Inversement, l'adoption et l'engagement des représentants nationaux ainsi que la présence d'un agent formé chargé du suivi et de l'évaluation dans le bureau national sont les principaux facteurs expliquant l'augmentation de la demande d'évaluations.

Figure 2  
Couverture des évaluations par région, 2011-2018 (\*)



Source : Base de données des évaluations du FNUAP et conseillers régionaux en suivi et évaluation du FNUAP.

(\*) *Remarque* : la durée cycles des programmes du FNUPS est variable, et peut-être prolongée. À des fins méthodologiques, le Bureau de l'évaluation a supposé que la durée moyenne d'un programme pays était de quatre ans. Toutefois, il n'est pas inhabituel que les cycles soient prolongés. Par conséquent, un pays n'ayant pas conduit d'évaluation de son programme pays au cours d'une période de huit ans peut tout de même se conformer à la politique d'évaluation, si la durée de son cycle de programmation est supérieure à quatre ans.

#### **Indicateur clé de performance n° 4 : taux d'exécution des évaluations prévues**

30. Les années précédentes, le rapport annuel saisissait le taux d'exécution des évaluations décentralisées au niveau des programmes séparément de ce celui des évaluations institutionnelles. Dans un souci d'alignement sur l'indicateur d'évaluation du plan stratégique du FNUAP 2018-2021, qui suit le taux d'évaluations institutionnelles et décentralisées complétées comme prévu, le Bureau de l'évaluation fera dorénavant état du taux d'exécution total, cumulant donc les évaluations décentralisées au niveau des programmes et les évaluations institutionnelles.

31. Globalement, l'exécution des évaluations prévues doit être améliorée. En 2017, 55 % (12 évaluations sur 22) ont été exécutées, soit un léger recul par rapport à 2016 (où 25 évaluations sur 42, soit 60 %, avaient été exécutées. Toutes les annulations sauf une ont eu lieu au niveau décentralisé des programmes, dont une proportion considérable au niveau des régions.

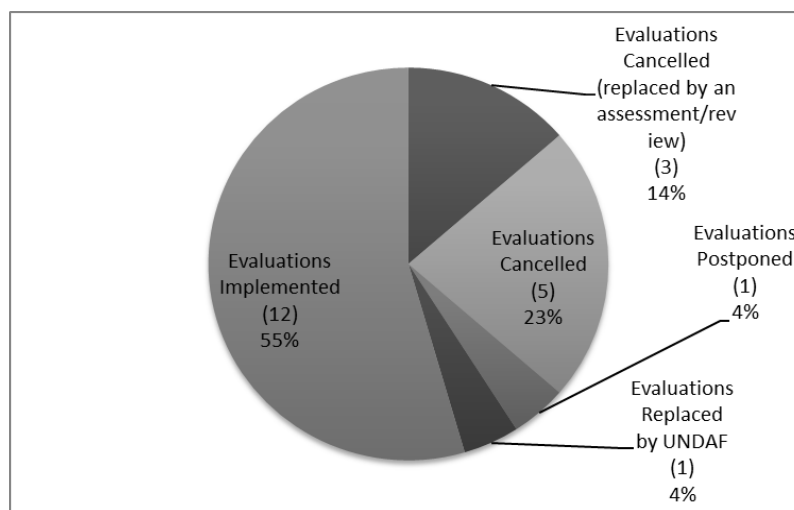
32. Toutefois, un certain nombre des annulations ou ajournements sont justifiés par des raisons valides d'ordre programmatique. Par exemple, une évaluation de programmes pays (4 %) a été remplacée par une évaluation du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) (au Rwanda), tandis qu'une autre a été repoussée pour permettre la prolongation du programme pays (au Mexique). De plus, une évaluation de programme pays,

initialement prévue pour 2019, a été conduite de manière anticipée sur demande du gouvernement (au Malawi) tandis qu'une autre (aux Philippines), initialement prévue pour 2016, a été repoussée à 2017.

33. Sur les 36 % des évaluations annulées (soit 8 sur 22) sans motif valide d'ordre programmatique, les contraintes en matière de ressources financières et humaines étaient les principales causes. Toutefois, trois de ses huit évaluations ont été remplacées par une étude ou une enquête, mais pas les cinq autres. La majorité de ces annulations ont eu lieu au niveau régional. Alors qu'il arrive parfois que l'annulation des évaluations échappe au contrôle des bureaux nationaux et régionaux, il demeure nécessaire de prêter une plus grande attention à leur exécution. Des informations supplémentaires sur les évaluations décentralisées au niveau des programmes ayant été annulées sont disponibles à l'annexe 2.

34. En vue de renforcer les capacités du FNUAP à exécuter les évaluations décentralisées prévues de manière efficace, le Bureau de l'évaluation étudie, en collaboration avec la division des programmes et la division des ressources humaines, les stratégies possibles pour garantir aux bureaux extérieurs des ressources financières et humaines. Le Bureau de l'évaluation présentera les résultats des stratégies susmentionnées dans son prochain rapport annuel (en 2019).

Figure 3  
Taux d'exécution des évaluations, 2017

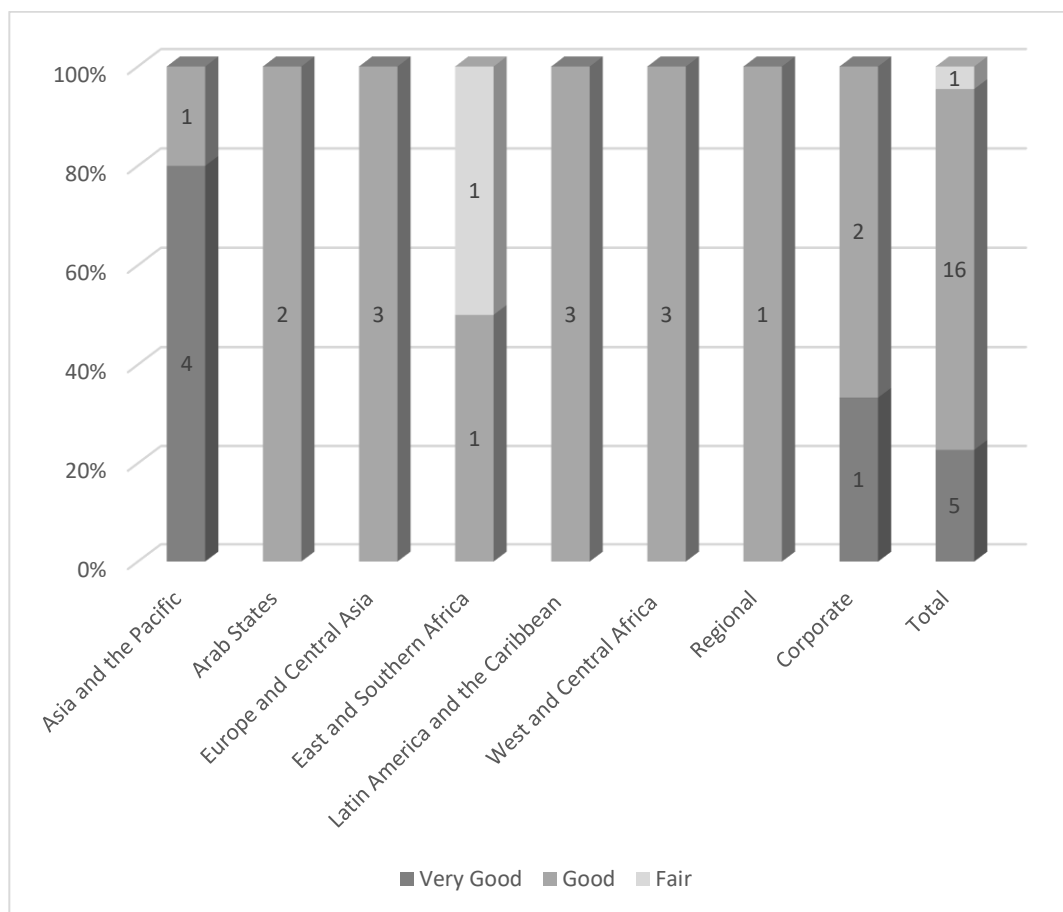


Source : Bureau de l'évaluation

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

35. La qualité moyenne des évaluations s'est améliorée d'année en année, la proportion de rapports évalués comme « satisfaisants » et « très satisfaisants » ayant progressé, passant de 50 % en 2014 à 95 % en 2017. Poursuivant la tendance de l'année dernière, aucun rapport n'a été jugé « insatisfaisant », ce qui suggère que les mécanismes d'assurance qualité mis en place maintiennent un certain seuil de performance permettant de renforcer efficacement la qualité des évaluations.

Figure 4  
Qualité des évaluations, par région, 2017



Source : Évaluation de la qualité conduite par un cabinet d'experts-conseils externe (sous la direction du Bureau de l'évaluation du FNUAP).

**Indicateur clé de performance n° 6 : taux de publication des rapports d'évaluation complétés sur la base de données des évaluations**

36. En 2017, toutes les évaluations complétées, tant au niveau décentralisé qu'institutionnel, ont été publiées sur la base de données des évaluations, où elles sont à la disposition du public. En plus d'être présentées au Conseil d'administration, les évaluations institutionnelles sont publiées sur le site Web du Bureau de l'évaluation ; leur publication est le sujet d'un message de communication envoyé à l'ensemble du personnel du FNUAP et à la communauté d'évaluation plus générale (y compris les membres du GNUE).

**Indicateur clé de performance n° 7 : évaluations accompagnées d'une réponse de la direction**

37. En 2016, la division des programmes a lancé un nouveau système de suivi des réponses de la direction : TeamCentral. Ce système permet d'envoyer des notifications automatiques, aide à produire des rapports d'avancement périodiques et clarifie les rôles et les responsabilités, améliorant la qualité et la promptitude des réponses aux recommandations et, à terme, l'utilisation des évaluations. À la mi-2017, la division des programmes a diffusé des directives sur l'élaboration des réponses de la direction, les rapports à leur sujet et leur suivi.

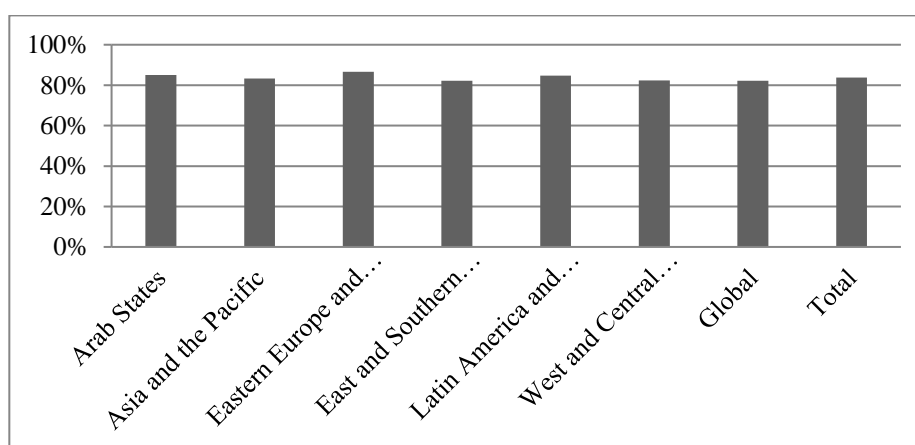
38. Les 22 évaluations (institutionnelles, régionales et de programmes pays) achevées et ayant fait l'objet d'une évaluation de qualité en 2017 étaient toutes accompagnées d'une réponse de la direction, conformément aux exigences de la politique d'évaluation du FNUAP.

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

39. La division des programmes du FNUAP veille à l'utilisation des évaluations et au suivi des recommandations, tant pour les évaluations institutionnelles qu'au niveau des programmes. En 2017, le pourcentage de « recommandations d'évaluation de programme acceptées pour lesquelles les actions à entreprendre au cours de l'année avaient été réalisées » a continué de s'améliorer pour atteindre 84,5 %, soit une amélioration de 5,5 % par rapport à 2016, et la plus forte hausse en six ans.

Figure 5

**Mise en œuvre de la réponse/des actions clés de la direction aux évaluations, 2016**



Source : TeamCentral – systèmes de suivi des réponses de la direction du FNUAP

## D. Évaluations institutionnelles

40. En 2017, le Bureau de l'évaluation a poursuivi ses efforts pour garantir la publication en temps opportun d'évaluations institutionnelles de qualité, suite au plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 (DP/FPA/2015/12). Le Bureau a présenté au Conseil d'administration les conclusions des évaluations institutionnelles de : (a) de soutien à la mise en œuvre du plan stratégique 2014-2017 du FNUAP ; et (b) l'initiative d'innovation du FNUAP.

41. En décembre 2017, le taux de mise en œuvre des évaluations institutionnelles pour 2017-2018 (soit en bonne voie, soit réalisées) était de 93 % : 13 des 14 évaluations avaient été complétées ou étaient en voie d'être complétées comme prévu, tandis qu'une avait été annulée.

42. En 2017, les évaluations institutionnelles se sont caractérisées par de longs processus de passation de marchés. Afin de réduire la durée de ces processus et améliorer la rentabilité, le Bureau de l'évaluation a commencé à établir des accords de longue durée couvrant les évaluations thématiques institutionnelles approuvées dans le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2018-2021.

Tableau 3  
**État de mise en œuvre des évaluations institutionnelles prévues et des autres études évaluatives, 2017-2018**

Titre	État	Réponse de la direction	Présentation au conseil d'administration/aux comités directeurs
1. Évaluation finale du programme conjoint H4+ avec l'appui du Canada et de la Suède (Asdi), 2011-2016	Achevée	Oui	Réunion informelle des conseils d'administration du FNUAP et de l'UNICEF au cours de la première séance ordinaire de 2018
2. Évaluation de l'architecture de soutien à la mise en œuvre du plan stratégique 2014-2017 du FNUAP	Achevée	Oui	Réunion informelle au cours de la deuxième session ordinaire de 2017
3. Évaluation formative de l'initiative d'innovation du FNUAP	Achevée	Oui	Première session ordinaire de 2018
4. Métasynthèse des enseignements tirés des évaluations des programmes pays du FNUAP, 2014-2015	Achevée	Non applicable	Présentée dans le cadre du rapport annuel 2016 sur la fonction d'évaluation lors de la session annuelle de 2017
5. Examen conjoint FNUAP-UNICEF de l'évaluabilité du Programme mondial visant à accélérer la lutte contre le mariage d'enfants	Achevée	Oui	Présenté au comité directeur du programme conjoint FNUAP-UNICEF visant accélérer la lutte contre le mariage d'enfants
6. Évaluation du soutien du FNUAP aux programmes complets d'éducation à la sexualité	Annulé, cet aspect sera étudié dans une prochaine évaluation sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes	Non applicable	Non applicable
7. Méta-analyse de l'engagement du FNUAP dans les contextes très vulnérables	Achevée	Non applicable	À présenter dans le cadre du rapport annuel 2017 de la fonction d'évaluation lors de la session ordinaire de 2018
8. Évaluation à mi-parcours du Programme mondial d'approvisionnement du FNUAP	En bonne voie		
9. Évaluation de la réponse du FNUAP à la situation en Syrie	En bonne voie		
10. Évaluation du soutien du FNUAP à la prévention, à la réponse et à l'élimination de la violence sexiste et des pratiques nuisibles, y compris dans les contextes humanitaires	En bonne voie		
11. Évaluation des approches de la gestion axée sur les résultats	En bonne voie		
12. Évaluation commune du Programme conjoint UNICEF-FNUAP sur les mutilations génitales féminines et l'excision : accélérer le changement (Phase I + II)	En bonne voie		

13. Évaluation de la capacité du FNUAP à répondre aux crises humanitaires	En bonne voie
14. Évaluation humanitaire interorganisations à l'échelle du système de la réponse du système des Nations Unies au Yémen	En bonne voie

## **E. Utilisation des évaluations institutionnelles pour encourager le changement**

43. En vue de ne pas seulement faire le bilan de la *qualité normative* de la fonction d'évaluation, c'est-à-dire sa conformité aux normes et règles du GNUE et aux indicateurs clés de performance, mais aussi de sa *qualité fonctionnelle*, c'est-à-dire la valeur ajoutée de la fonction d'évaluation, le Bureau de l'évaluation a commencé à rendre compte au Conseil d'administration, à partir de cette année, non seulement du taux de mise en œuvre des réponses de la direction aux évaluations, mais aussi des modifications (ou de la non modification) des politiques, stratégies et pratiques du FNUAP auxquelles les évaluations institutionnelles ont contribué. Cette année, le Bureau de l'évaluation dresse ce bilan pour les deux évaluations institutionnelles ci-dessous.

### ***Évaluation de l'architecture de soutien à la mise en œuvre du plan stratégique 2014-2017 du FNUAP***

44. Le principal objectif de l'évaluation de l'architecture de soutien à la mise en œuvre du plan stratégique 2014-2017 du FNUAP était d'éclairer la conception du plan stratégique 2018-2021 du FNUAP. Grâce à un dialogue régulier entre l'équipe d'évaluation et l'équipe chargée de l'élaboration du plan stratégique du FNUAP, des informations utiles ont été fournies en temps opportun tout au long du processus d'évaluation, avant que le rapport d'évaluation ne soit finalisé.

45. En réponse à la recommandation de l'évaluation invitant à réviser le modèle organisationnel en ce qui concerne les modes d'approche de l'engagement, le plan stratégique 2018-2021 du FNUAP clarifie que tous les modes d'engagement seront dorénavant mis à disposition des bureaux nationaux, indifféremment de leur classification, à l'exception de la prestation de services (qui sera réservée aux pays du quadrant rouge et aux pays en situation humanitaire). La recommandation d'élaborer et de mettre en œuvre un processus complet de gestion du changement a abouti à l'établissement d'un groupe de travail interne interdivisions, présidé par le directeur exécutif adjoint de la gestion. Ce groupe de travail a été chargé d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de gestion du changement pour l'organisation entière, de même que les produits de communication connexes. Les tâches en cours de réalisation dans le cadre de ce processus de gestion du changement incluent l'examen complet des ressources et la formulation d'un plan pour les technologies de l'information et de la communication.

### ***Évaluation de l'appui du FNUAP aux recensements de la population et du logement afin d'éclairer la prise de décision et la formulation de politiques (2005-2014)***

46. L'évaluation de l'appui du FNUAP aux recensements de la population et du logement afin d'éclairer la prise de décision et la formulation de politiques (2005-2014) a jeté les bases de la stratégie de recensement 2020 du FNUAP. En particulier, conformément aux recommandations, le FNUAP a bâti sa stratégie autour de sept grands piliers : (a) rationalisation de la structure interne de l'organisation ; (b) déploiement de directives techniques structurées pour le recensement ; (c) promotion de l'intégration de systèmes d'information géographique de haute résolution dans les recensements ; (d) renforcement des capacités pour une utilisation plus large des données des recensements ; (r) promotion de technologies et méthodologies de recensement nouvelles et innovantes pour estimer et produire des données démographiques au

service du développement ; (f) exploitation des partenariats institutionnels à tous les niveaux ; et (g) amélioration de la mobilisation des ressources.

47. Suite à la recommandation d'une évaluation, le FNUAP a entrepris une évaluation de ses compétences internes en matière de recensement et travaille aujourd'hui à l'élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités en vue de combler les carences existantes. Également en cours d'élaboration, des directives organisationnelles détailleront les qualifications dont le personnel du fonds a besoin pour soutenir efficacement un recensement. En 2017, le FNUAP a investi dans des ateliers régionaux pour renforcer ses capacités en matière de recensement. Afin de s'assurer que le renforcement des capacités et l'assistance technique répondent aux besoins des pays, le FNUAP envisage de tenir à jour une liste des spécialistes du recensement, qui pourront être rapidement déployés pour apporter une assistance technique aux pays (il s'agit également d'une recommandation de l'évaluation). Qui plus est, le FNUAP a réduit le dédoublement des efforts en améliorant la coordination de l'assistance technique apportée aux pays avec la Division de statistique des Nations Unies et le Bureau de recensement des États-Unis, grâce à l'établissement récent d'un Comité international de coordination des recensements. Un groupe de travail interdivisions du FNUAP (dirigé par la Branche de la population et du développement) a commencé à déployer des outils structurés de conseils techniques pour les recensements à des fins de planification pluriannuelle, en vue d'aider les bureaux nationaux du FNUAP à soutenir les bureaux nationaux de statistique. Les autres directives à venir porteront sur la mobilisation des ressources, la consultation des utilisateurs, l'évaluation des risques politiques, les technologies de recensement, la gestion sur le terrain et les enquêtes post-énumération.

## F. Système d'évaluation décentralisé

48. À l'image de la nature décentralisée du FNUAP, 73 % de l'ensemble des évaluations ont été dirigées par des bureaux extérieurs (nationaux et régionaux), le reste ayant été dirigé au niveau de l'organisation par le Bureau de l'évaluation. Cette approche garantit le bon équilibre entre les évaluations institutionnelles qui éclairent les politiques, les stratégies et les initiatives mondiales, et les évaluations décentralisées conduites par les bureaux extérieurs qui produisent des données spécifiques aux pays et pertinentes pour les programmes nationaux du FNUAP.

49. Toutefois, elle souligne également à quel point il est important que la réalisation des évaluations décentralisées prévues au niveau des programmes continue de répondre à des normes de qualité élevée. La limitation des ressources, dont souffre la couverture et la mise en œuvre dans son ensemble, continue de poser un grand défi. Pour le surmonter, le Bureau de l'évaluation, la Division des programmes et les bureaux régionaux s'efforcent de corriger conjointement les facteurs sous-jacents des difficultés budgétaires, dans l'objectif de garantir que les évaluations décentralisées continuent d'être crédibles, de bonne qualité et utilisées.

### *Système visant à améliorer la qualité, la crédibilité et l'utilisation des évaluations décentralisées*

50. Afin de garantir une bonne planification des évaluations, le Comité d'examen des programmes, basé au siège du FNUAP, continue d'examiner les plans d'évaluation nationaux et régionaux chiffrés. En vue d'améliorer la mise en œuvre, le Bureau de l'évaluation approfondit sa collaboration avec la Division des programmes. Par exemple, ils ont conjointement analysé les taux de mise en œuvre en 2016 et 2017 afin d'identifier les goulets d'étranglement. Ce travail a abouti à une communication conjointe destinée aux bureaux régionaux et nationaux soulignant l'importance de la mise en œuvre des évaluations prévues en 2018 et le besoin de services de soutien disponibles au moment opportun, en cas de difficultés.

51. L'identification de consultants spécialistes de l'évaluation et dotés de l'expérience requise a continué de poser problème. Pour y remédier, en 2017, le Bureau de l'évaluation a rendu la liste mondiale des consultants plus conviviale en organisant les consultants approuvés en fonction de termes de recherche clés. De surcroît, le Bureau de l'évaluation a continué



d'évaluer des consultants si bien que le nombre total de consultants en évaluation approuvés est de 32 (sur plus de 1000 candidatures reçues).

52. Le système d'assurance qualité des évaluations a continué d'être utilisé comme un instrument essentiel pour garantir la qualité et la crédibilité des évaluations décentralisées et institutionnelles, ce qui a contribué à obtenir une note « satisfaisante » ou supérieure pour 95 % des rapports.

### ***Renforcement des capacités d'évaluation en interne***

53. Afin que le renforcement des capacités d'évaluation suive une approche systémique et organisationnelle, le Bureau de l'évaluation a dirigé en 2017 un groupe de travail interdivisions chargé d'élaborer un plan d'action à cet effet pour 2018-2021. Parallèlement, le Bureau de l'évaluation et les conseillers régionaux en suivi et évaluation ont continué de contribuer tout au long de l'année 2017 à un large éventail d'ateliers et de formations destinés à renforcer les capacités d'évaluation.

54. Le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (APRO) et le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe (ESARO) ont tous les deux organisé des ateliers de formation destinés au personnel de suivi et évaluation et aux autres personnels des pays, en vue de renforcer leurs capacités en matière de gestion axée sur les résultats, de planification, de suivi et évaluation, et de communication des résultats des évaluations. Le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale (WCARO) a organisé deux ateliers de gestion axée sur les résultats, un pour les bureaux des pays francophones et l'autre pour les bureaux des pays anglophones. Le Bureau régional pour l'Europe de l'Est et l'Asie centrale (EECARO) a mis en place, conjointement avec le Bureau de l'évaluation, une « heure d'apprentissage » consacrée à l'évaluation et au principe de « ne laisser personne de côté ».

55. Des approches innovantes pour renforcer le partage des connaissances ont également été déployées. L'EECARO a fourni une assistance technique hors site pour renforcer les capacités des points focaux chargés du suivi et de l'évaluation dans les bureaux nationaux, approfondissant si la collaboration entre le bureau régional et les bureaux nationaux. Enfin, l'APRO a organisé un exercice d'apprentissage de pair à pair, dans le cadre duquel les bureaux nationaux ayant complété leur évaluation de programme pays en 2016 ont partagé leurs expériences avec les bureaux nationaux amorçant leur évaluation en 2017.

## **G. Méta-analyse de l'engagement du FNUAP dans les contextes très vulnérables**

56. En vue d'exploiter la richesse des données fournies par les évaluations décentralisées, le Bureau de l'évaluation a conduit en 2017 une méta-analyse visant à tirer des enseignements sur l'engagement du FNUAP dans les pays présentant un risque élevé de crise humanitaire ainsi que dans les pays sortant d'une situation humanitaire, telle qu'une catastrophe naturelle, une épidémie ou un conflit armé. S'appuyant sur une synthèse des résultats de six évaluations de programmes pays déjà achevées, cette méta-analyse a collecté des informations sur un groupe plus large de 25 pays prioritaires du FNUAP par le biais d'examen documentaires, d'entretiens semi-structurés et d'enquêtes électroniques.

57. Cette méta-analyse a conclu qu'une base suffisante avait été établie pour que le FNUAP se positionne, tant sur le plan de la stratégie que des programmes, au sein du nexus humanitaire-développement, quoiqu'elle ait également souligné le besoin d'une vision ou d'une politique organisationnelle. Elle a suggéré que le FNUAP devrait développer une solide politique organisationnelle relative au travail sur le nexus humanitaire-développement-paix. Elle a également suggéré de réaliser des études de cas sur la convergence des approches humanitaires et de développement dans les domaines spécifiques au FNUAP et de travailler à une plus grande flexibilité afin de réorienter les ressources financières consacrées aux urgences vers le développement, et vice versa.

58. De plus, ce rapport a observé qu'en dépit de l'émergence manifeste du FNUAP en tant qu'organisme humanitaire, les financements ne sont pas proportionnels aux besoins des populations et aux engagements de l'organisation. Dans l'objectif de renforcer les capacités des bureaux nationaux à financer adéquatement leurs plans d'urgence et d'intervention, y compris en faisant appel à des ressources supplémentaires, cette méta-analyse a suggéré, dans le cadre de l'examen à mi-parcours du plan stratégique du FNUAP 2018-2021, d'adapter le système d'affectation des ressources de l'organisation, notamment : (a) en introduisant un plancher de financement ; et (b) en reflétant plus exactement la fragilité et les risques dans les critères d'affectation des fonds. Les programmes pays du FNUAP devraient également prêter une plus grande attention à la préparation en vue de gérer les besoins humanitaires.

59. Cette méta-analyse a souligné que, dans les contextes très vulnérables, le personnel du FNUAP était fréquemment en trop petit nombre, ce qui nuit à leur bien-être et leurs performances, mais aussi à la réputation du FNUAP en tant qu'acteur humanitaire. Pour y remédier, elle a suggéré de réviser la structure des bureaux afin de mieux répondre aux besoins humanitaires du plan stratégique. Elle a également suggéré au FNUAP de garantir que les personnels humanitaires dédiés soient en nombre suffisant dans les pays humanitaires prioritaires.

60. Une autre conclusion essentielle du rapport soulignait que le FNUAP se trouvait à un tournant, devant décider s'il souhaitait investir davantage pour devenir l'agence de référence pour les données humanitaires ou se contenter d'un rôle plus modeste. À cet égard, les principales suggestions demandent de clarifier les attentes sous-jacentes à l'augmentation de l'investissement dans les données dans les situations d'urgence, conformément au plan stratégique du FNUAP 2018-2021, de garantir aux bureaux nationaux la disponibilité d'une assistance spécialisée adéquate au siège et dans les bureaux régionaux, et d'étudier les options pour mieux utiliser et intégrer les agents de la population et du développement dans les programmes humanitaires.

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

61. Comme indiqué dans l'introduction, le Bureau de l'évaluation s'est engagé fermement en faveur de l'amélioration de la cohérence des fonctions d'évaluation du système des Nations Unies, y compris dans le cadre de la réforme des Nations Unies. À cette fin, il s'engage et collabore avec d'autres entités des Nations Unies, de manière bilatérale ou à l'échelle du système, comme décrit ci-dessous.

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

62. Depuis 2015, le Bureau de l'évaluation codirige les travaux du GNUE sur la professionnalisation de l'évaluation et sur la fonction d'évaluation décentralisée. Après le lancement de ces projets pilotes par le groupe de travail sur la professionnalisation de l'évaluation en 2016 (afin de tester la possibilité d'appliquer en pratique le référentiel de compétences en matière d'évaluation, récemment élaboré), les premiers enseignements provisoires ont été identifiés et présentés au GNUE en mars 2017, à l'occasion de sa réunion générale annuelle. Une brochure sur les compétences d'évaluation et un outil connexe ont ensuite été élaborés puis largement distribués. En tant que coorganisateur du groupe d'intérêt pour la fonction d'évaluation décentralisée, le Bureau de l'évaluation a contribué à la promotion et au partage des pratiques modèles et des enseignements tirés dans l'ensemble des agences, y compris par l'étude exploratoire des fonctions d'évaluation décentralisées des Nations Unies.

63. Le Bureau de l'évaluation a contribué aux travaux des groupes de travail du GNUE sur le genre et les droits humains, de même que sur les questions humanitaires. En particulier, il a contribué à la formulation des directives sur l'évaluation des politiques organisationnelles en

matière d'égalité des genres ; au développement d'un cours de formation en ligne sur l'intégration des droits humains et de l'égalité des sexes aux évaluations ; et à la révision technique de l'indicateur de performance relatif à l'évaluation du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (SWAP). En outre, le Bureau de l'évaluation a contribué au développement de la cartographie et de la synthèse des évaluations du nexus humanitaire-développement, de même qu'à l'ébauche de directives sur l'évaluation des interventions humanitaires, qui seront pilotées en 2018.

64. Enfin, le Bureau de l'évaluation a participé activement à la semaine de l'évaluation du GNUE en 2017, y compris en organisant, avec le PNUD, l'UNICEF et de Haut-Commissariat aux droits de l'homme, une discussion d'experts sur le thème suivant : « Ne laisser personne de côté : évaluer les groupes vulnérables et marginalisés. »

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

65. Une fois par an, le Bureau de l'évaluation fait le bilan de la conformité des rapports d'évaluation du FNUAP vis-à-vis de l'indicateur de performance relatif à l'évaluation du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. En 2017, les rapports d'évaluation du FNUAP ont satisfait aux exigences de cet indicateur, avec un score cumulé de 9,23. Ce score reflète l'amélioration continue d'année en année, par rapport à 2015 (avec un score de 8,87) et 2016 (avec un score de 9,15), de l'intégration des principes d'égalité des sexes aux rapports d'évaluation.

## **C. Évaluation humanitaire interorganisations**

66. En 2017, le Bureau de l'évaluation a continué de prendre part aux travaux du Groupe interorganisations de pilotage pour l'évaluation de l'action humanitaire (IAHE). En réponse à un examen indépendant réalisé en 2016, le Groupe de pilotage a décidé d'améliorer la performance de l'IAHE en adoptant quatre points d'action : (a) développement d'un cadre conceptuel ; (b) élaboration d'un plan de travail quadriennal glissant ; (c) élaboration d'une stratégie d'engagement et de communication ; et (d) révision des directives pour les évaluations humanitaires interorganisations. Dans le cadre de son plan de travail quadriennal, le Groupe de pilotage de l'IAHE envisage de lancer une évaluation à l'échelle du système de la réponse à la crise humanitaire au Yémen en 2018. Le Bureau de l'évaluation s'est porté volontaire pour codiriger cette évaluation.

## **D. Mécanismes indépendants d'évaluation à l'échelle du système**

67. Le Bureau de l'évaluation est pleinement engagé et déterminé à soutenir les mécanismes indépendants d'évaluation à l'échelle du système, et continuera dans ce sens à l'avenir. En 2016, le Bureau de l'évaluation a apporté son appui à deux évaluations indépendantes à l'échelle du système sous la direction du Corps commun d'inspection. Ces deux évaluations s'inscrivaient dans un projet pilote visant à développer et tester des mécanismes indépendants d'évaluation à l'échelle du système des Nations unies. En 2017, par l'entremise du GNUE, le Bureau de l'évaluation a également soutenu l'examen externe du mécanisme indépendant d'évaluation à l'échelle du système, qui recommandait d'établir une unité indépendante d'évaluation à l'échelle du système. De plus, par le biais du GNUE, des conseils techniques ont également été dispensés au bureau du Secrétaire général des Nations Unies en vue d'étayer la proposition d'établir une unité indépendante d'évaluation à l'échelle du système, telle que présentée dans son rapport intitulé : *Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète en bonne santé.*

## **E. Évaluations conjointes**

68. Le FNUAP apporte son appui aux évaluations conjointes avec d'autres organisations des Nations Unies, tant au niveau institutionnel que décentralisé. En 2017, au niveau institutionnel, le FNUAP a dirigé en collaboration avec l'UNICEF l'exercice conjoint de détermination de la portée pour une évaluation conjointe des mutilations génitales féminines, de même que l'évaluation conjointe de disponibilité du programme conjoint relatif au mariage précoce, en plus de l'évaluation conjointe du programme H4+. Au niveau des pays, outre l'appui apporté aux évaluations du PNUAD, le FNUAP a également dirigé des évaluations conjointes. Par exemple, en 2017, en collaboration avec l'UNICEF et le PAM, le FNUAP a dirigé l'évaluation du programme conjoint sur l'éducation des filles au Malawi, en collaboration étroite avec le ministère de l'Éducation du Malawi.

## **F. Groupes d'évaluation régionaux des Nations Unies et évaluations du PNUAD**

69. Le FNUAP a soutenu activement l'ensemble des évaluations du PNUAD dirigées par le système des Nations Unies en 2017, sous forme d'assistance technique et/ou d'assistance financière. Dans la majorité des cas, le FNUAP est membre de l'équipe spéciale chargée du suivi et de l'évaluation des équipes de pays des Nations Unies (UNCT). Le FNUAP codirige les groupes d'évaluation régionaux des Nations Unies, ou y contribue activement ; ces groupes comprennent les conseillers régionaux en suivi et évaluation des différentes entités des Nations Unies. Par exemple, dans la région Amérique latine et Caraïbes, le FNUAP copréside (avec l'UNICEF) l'équipe spéciale régionale interorganisations chargée du suivi et de l'évaluation du Groupe d'appui aux programmes du Groupe des Nations Unies pour le développement, qui participe systématiquement aux processus d'évaluation du PNUAD sous la forme d'assurance qualité et d'assistance technique. Dans la région Asie et Pacifique, outre la formation conjointe dispensée aux membres de l'UNCT, le FNUAP est un membre actif du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation du développement pour l'Asie et le Pacifique, qui apporte son appui aux évaluations du PNUAD dans cette région.

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

70. Depuis 2016, le Bureau de l'évaluation renforce son engagement en faveur du développement des capacités d'évaluation nationales. Il est membre d'importants partenariats multipartites, dont EvalPartners et EvalGender+. Comme son mandat porte spécifiquement sur les jeunes, le Bureau de l'évaluation a mis en place en 2017 un nouveau partenariat avec un mouvement mondial de deux jeunes évaluateurs auquel plus de 20 000 jeunes participent à travers le monde. Dans ce contexte, le Bureau de l'évaluation a soutenu la deuxième conférence virtuelle EvalYouth, à laquelle 750 jeunes évaluateurs du monde entier s'étaient inscrits et, en collaboration avec l'ASRO avec le bureau national de Jordanie, a participé à l'organisation des ateliers de renforcement des capacités destinés aux jeunes évaluateurs de la région, ce qui a abouti au lancement de la branche d'EvalYouth pour la région MENA.

71. Le Bureau de l'évaluation a soutenu la conférence régionale sur l'évaluation organisée par EvalMENA en Jordanie et prononcé le discours liminaire sur le thème : « Évaluation de l'assistance humanitaire et de la réponse aux réfugiés dans le contexte du Programme pour le développement durable à l'horizon 2030 ». Environ 200 participants venus de toute la région, y compris des représentants des gouvernements, des organisations de la société civile et du monde universitaire, ainsi que des parlementaires et des jeunes évaluateurs, ont assisté à cette conférence.

72. Le Bureau de l'évaluation et l'EECARO ont contribué à la conférence internationale organisée par le PNUD sur le thème du renforcement des systèmes d'évaluation nationaux. Le

Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a collaboré étroitement avec les gouvernements du Panama, de la République dominicaine et de l'Uruguay pour les aider à évaluer leurs initiatives nationales en matière de politiques.

## **V. Programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2018**

73. En 2018, le Bureau de l'évaluation poursuivra ses travaux dans les quatre domaines clés de résultats suivants.

### **A. Évaluations institutionnelles**

74. Comme indiqué dans le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2018-2021, le FNUAP dirigera sept évaluations institutionnelles. Trois évaluations ont été amorcées en 2017 et seront finalisées en 2018 : (a) évaluation à mi-parcours du Programme mondial d'approvisionnement du FNUAP ; (b) évaluation de la réponse du FNUAP à la situation en Syrie ; et (c) méta-analyse de l'engagement du FNUAP dans les contextes très vulnérables. Quatre évaluations institutionnelles seront amorcées en 2018 en vue d'être complétées en 2019 : (a) évaluation de la capacité du FNUAP à répondre à la crise humanitaire ; (b) évaluation des approches de la gestion axée sur les résultats ; (c) évaluation commune du Programme conjoint UNICEF-FNUAP sur les mutilations génitales féminines et l'excision : accélérer le changement (Phases I et II) ; et (d) [en tant que membre de l'IAHE] une évaluation humanitaire interorganisations à l'échelle du système.

### **B. Système d'évaluation décentralisé**

75. Comme le décrit le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2018-2021, les bureaux nationaux et régionaux ont prévu 14 évaluations de programmes nationaux et 3 évaluations de programmes régionaux pour 2018. Afin de favoriser la mise en œuvre, l'assurance qualité et l'utilisation de ces évaluations, le Bureau de l'évaluation continuera de renforcer le système d'évaluation décentralisé grâce aux mesures suivantes : (a) la mise à jour du manuel sur l'évaluation des programmes nationaux, de même que l'élaboration de ressources connexes d'apprentissage en ligne ; (b) la fourniture d'une assistance technique ; (c) des initiatives de renforcement des capacités d'évaluation ; et (d) des mécanismes d'assurance qualité et d'évaluation de la qualité. De plus, il tiendra à jour la liste des consultants en évaluation et le système de gestion des connaissances.

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

76. Le Bureau de l'évaluation continuera de participer activement au GNUE, à l'IAHE, au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, de même qu'à d'autres initiatives d'évaluation à l'échelle du système. Il également de continuera de participer, parfois en les codirigeant, aux équipes spéciales du GNUE chargées de la professionnalisation de l'évaluation, de la fonction d'évaluation décentralisée, de l'égalité des sexes et des droits humains, et des questions humanitaires. Le bureau continuera également de travailler avec l'IAHE et sollicitera l'adhésion au Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, un réseau mondial composé de gouvernements, d'agences des Nations Unies, d'organisations de la société civile et d'institutions université

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

77. Le Bureau de l'évaluation poursuivra son engagement dans des partenariats multipartites pour le renforcement des capacités d'évaluation nationales, y compris avec EvalPartners, EvalYouth et Evalgender+.

**E. Budget du plan de travail pour 2018**

78. En février 2018, le budget total du Bureau de l'évaluation pour 2018 s'élevait à 4 381 719 dollars. Ce budget se compose de deux catégories de financement : (a) budget institutionnel (2 981 181 dollars) et (b) ressources autres que les ressources de base (1 400 538 dollars)

\_\_\_\_\_