



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

Distr. générale  
1er mai 2002  
Français  
Original: anglais

**Session annuelle de 2002**

17-28 juin 2002, Genève

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**FNUAP**

**Fonds des Nations Unies pour la population**

**Rapport périodique sur les activités d'évaluation\***

**Rapport du Directeur exécutif**

**Table des matières**

	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	2
II. Évaluations à l'échelon des pays . . . . .	2
III. Évaluations du programme multinational . . . . .	6
IV. Évaluations thématiques . . . . .	8
V. Institutionnalisation des résultats des évaluations . . . . .	10
VI. Gestion axée sur les résultats : promotion des méthodes de suivi et d'évaluation . . . . .	14
VII. Recommandation . . . . .	17

\* La collecte et l'analyse des données courantes requises pour fournir au Conseil d'administration les informations les plus récentes ont retardé la présentation du présent document.



## I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi, pour information, à l'intention du Conseil d'administration, en application des décisions 82/20 et 90/35A du Conseil d'administration, qui invitait le Directeur exécutif à lui présenter des rapports biennaux sur l'évaluation. Comme suite aux débats du Conseil d'administration à sa session annuelle de 2000 portant sur le dernier rapport périodique, le présent rapport présente des éléments d'information sur les résultats, l'utilisation des résultats et les enseignements tirés de divers types d'évaluation de programmes appuyés par le FNUAP et sur des initiatives destinées à améliorer les activités de suivi et d'évaluation du Fonds dans le cadre de la gestion axée sur les résultats.

2. Les évaluations des projets et sous-programmes composant le programme, les évaluations des programmes de pays, et les évaluations thématiques forment les éléments de base de l'évaluation au FNUAP. Les deux premières séries d'évaluations sont gérées par les bureaux de pays du FNUAP. Au niveau des pays, ce sont des consultants indépendants, pour la plupart des nationaux, et les spécialistes de l'équipe d'appui technique nationale qui s'en chargent. Les évaluations thématiques sont gérées par le siège et menées par des équipes de consultants externes indépendants. Dans quelques cas, les bureaux de pays ont aussi choisi de mener une évaluation thématique.

3. Le niveau des ressources consacrées aux évaluations externes a augmenté pendant l'exercice biennal 2000-2001 par rapport à l'exercice précédent, passant de 3 635 140 dollars en 1998-1999 à 4 362 756 dollars en 2000-2001. Cet accroissement est dû essentiellement à des hausses considérables des dépenses afférentes aux évaluations des projets, des sous-programmes et des programmes menées dans les régions de l'Afrique et de l'Amérique latine et des Caraïbes en 2001. La hausse du niveau d'activités d'évaluation coïncide avec l'élaboration de 36 nouveaux programmes de pays en 2001, dont 16 en Afrique.

## II. Évaluations à l'échelon des pays

4. L'examen des activités d'évaluation lancées par les bureaux de pays du FNUAP révèle une réorientation progressive : au lieu d'évaluations portant exclusivement sur un projet final, on va vers divers types d'évaluations menées à différentes étapes de l'élaboration et de la mise en oeuvre du programme. Dans un certain nombre de cas, en menant des enquêtes et des études diagnostiques et des recherches sur les opérations, on a cherché à obtenir des informations plus solides sur les problèmes que les programmes cherchent à régler. Dans quelques cas, on a évalué les activités préalables au projet pour voir dans quelle mesure les activités préparatoires étaient en place avant le lancement d'un programme de grande envergure. Les conclusions et recommandations qui en résultent ont ensuite servi à la conceptualisation et à l'élaboration de projets globaux.

5. Certains bureaux de pays ont centré leurs évaluations sur l'application de projets en cours. Au Kenya, par exemple, des consultants nationaux ont évalué quatre projets à mi-parcours pour déterminer les rapports entre la conception du projet et les produits du sous-programme, estimer la capacité de gestion efficace du projet et, dans une mesure très limitée, jauger l'impact des interventions du projet. Ils ont déterminé les domaines où apporter des améliorations et, même en ces tout

premiers temps, donné aux directeurs de projet quelques indications sur la mesure de probabilité dans laquelle leurs activités étaient susceptibles de déboucher sur les résultats escomptés. En Somalie, les conclusions de l'évaluation ont servi de base à l'élargissement du projet.

6. De plus en plus, on procède à l'évaluation des projets et des sous-programmes pour obtenir l'information sur laquelle fonder des examens à mi-parcours plus approfondis et de plus grande portée, l'objectif étant d'améliorer la qualité de ces opérations. À Madagascar, on a engagé des consultants pour évaluer des projets clefs en cours d'exécution. Les résultats des évaluations ont été examinés à la réunion d'examen à mi-parcours pour déterminer les mesures de suivi. L'analyse des examens à mi-parcours passés donne à penser que ce phénomène est dû en partie à la tendance des bureaux de pays à mener ces examens plus tard qu'au milieu du cycle du programme. Cela est particulièrement vrai dans le cas des programmes plus courts que le cycle quadriennal moyen, et dans les cas où, du fait des retards dans l'exécution du programme, l'examen avait lieu vers la fin du cycle du programme. Souvent, il n'était pas possible de procéder à une étude approfondie avant l'examen à mi-parcours retardé, et cet examen se substituait à l'évaluation du programme de pays.

7. L'expérience montre que les évaluations du type mentionné plus haut sont utiles pour faire le bilan de l'exécution des programmes. Au Liban, le bureau de pays a fait appel à des consultants pour examiner et évaluer les sous-programmes concernant la santé procréative et les stratégies relatives à la population et au développement, ainsi que le programme de pays, en préparation de la réunion d'examen à mi-parcours. Les évaluations des sous-programmes ont porté sur l'adéquation tant de la conception que de l'approche; la mesure dans laquelle les résultats escomptés ont été obtenus; la détermination des limites et des contraintes; l'adéquation du suivi et de l'évaluation; et le degré de viabilité. L'évaluation du programme de pays s'est concentrée sur l'analyse des facteurs influant sur la réalisation des objectifs et leur contribution aux buts du programme et de l'objectif global. On a découvert que certains objectifs du programme n'étaient pas réalistes et ne tenaient pas pleinement compte des risques et des hypothèses y afférents. On a également noté qu'il n'y avait pas de bons indicateurs pour mesurer l'exécution du programme. On s'est aperçu que l'absence d'une composante sur la promotion limitait la conception globale du programme de pays. Enfin, on a noté que la coordination entre les agents d'exécution du sous-programme sur la santé procréative était un sous-produit positif du programme. Dans le cas du Liban, les conclusions de l'examen à mi-parcours, conjuguées à une étude interne faite la dernière année du cycle du programme, ont été utilisées à la place d'une évaluation du programme de pays officielle comme élément de base de l'évaluation démographique du pays.

8. À Sri Lanka, on a évalué le programme de pays avant de formuler le programme suivant. En outre, tous les projets du programme global ont été évalués la dernière année du cycle du programme, et on a pris en considération les recommandations résultantes lorsqu'on a formulé le nouveau programme de pays. De même, en République dominicaine, on a évalué tous les projets séparément, et tenu compte des conclusions et recommandations lorsqu'on a évalué le programme de pays. En général, toutefois, peu de bureaux de pays ont entrepris une évaluation du programme de pays avant l'achèvement de l'ensemble du cycle du programme. Les contraintes de temps dues à la charge de travail des bureaux de pays et aux

problèmes tenant au calendrier de l'évaluation du programme de pays figurent parmi les facteurs contribuant à cette situation. Dans un certain nombre de cas, le retard dans le démarrage du cycle de programme, allié à la nécessité de synchroniser le programme d'assistance du FNUAP avec ceux des autres membres du Groupe des Nations Unies pour le développement, n'a pas laissé le temps d'évaluer l'exécution du programme précédent. En outre, comme mentionné plus haut, les retards dans l'exécution du programme ont fait que l'examen à mi-parcours n'a pu être mené qu'à la fin du cycle du programme, ce qui a causé un chevauchement avec d'autres opérations comme l'évaluation du programme de pays et l'évaluation démographique du pays, et les rendait même peut-être inutiles. Le groupe de travail interdivisions chargé d'étudier les directives du processus de programmation créé au milieu de 2001 examine actuellement ces problèmes.

9. Pour l'évaluation du programme de pays, la plupart des bureaux de pays ont utilisé les évaluations de projet et de sous-programmes et/ou ont tenu compte des conclusions et recommandations de l'examen à mi-parcours. Au Bangladesh, on a utilisé les études sectorielles établies pour l'examen à mi-parcours comme base d'élaboration du programme suivant. Dans d'autres cas, l'évaluation démographique du pays a été un sous-produit du processus d'élaboration du nouveau programme de pays, souvent organisé en conjonction avec ou autour de l'élaboration des sous-programmes. Dans certains cas, ces évaluations ont permis d'obtenir les données de base pour formuler un futur programme ou sous-programme. Les évaluations de programme se sont quand même heurtées à certaines difficultés. La collecte régulière de données n'a pas été entièrement prise en compte dans la gestion du programme, et l'on ne s'est pas rendu compte du potentiel qu'offrait le cadre logique (logframe) en tant qu'instrument de suivi et d'évaluation. En général, du fait de l'absence de données de base permettant de faire des comparaisons avant et après le programme et d'indicateurs de référence, il a été difficile de suivre et d'évaluer les programmes et projets quantitativement et qualitativement.

10. Dans l'ensemble, les évaluations des programmes de pays menées en 2000-2001 font apparaître la nécessité de mieux contrôler le processus d'élaboration des programmes. Ceci touche en premier lieu l'application de la méthode du cadre logique sous la direction du FNUAP, en partie du fait que les homologues nationaux ne connaissent pas bien les concepts de l'évaluation fondée sur les résultats et l'utilisation du cadre logique comme instrument de planification des programmes. À Sri Lanka, on a souligné qu'il importait d'assurer que le Gouvernement et les agents d'exécution comprennent et assimilent bien ces concepts. Les auteurs des évaluations ont mis en garde contre l'établissement d'objectifs de programme trop ambitieux et ont recommandé de concentrer les ressources du programme de façon plus stratégique. Ils ont aussi recommandé au FNUAP de garder davantage à l'esprit les questions de durabilité. Ils ont constamment mentionné la nécessité d'examiner la capacité des agents d'exécution et d'application et d'accorder une grande attention à la définition de rôles et de responsabilités clairs. Ils ont aussi souligné la nécessité de renforcer les mécanismes nationaux (centraux et locaux) pour coordonner les programmes sur la population et la santé procréative, et assurer une plus grande synergie à l'intérieur des sous-programmes et projets bénéficiant de l'assistance du FNUAP et entre ces éléments. Dans la plupart des cas, les auteurs des évaluations de programme de pays ont recommandé de placer la promotion comme stratégie de programme intersectorielle plutôt que comme sous-programme distinct. Ils ont aussi instamment demandé l'adoption d'une méthode plus

systemique à la planification et à l'évaluation de l'impact des interventions visant le développement des capacités. Enfin, ils ont généralement trouvé que les stratégies du FNUAP appuyaient efficacement le passage de la planification familiale à la santé procréative, mais qu'il fallait s'attacher quelque peu à aligner davantage les interventions dans le secteur de la santé procréative sur les réformes du secteur de la santé.

11. Dans tous les cas, les conclusions des évaluations ont servi à améliorer la gestion et l'impact des futurs programmes. Des conclusions spécifiques ont servi à la conception des futurs programmes et sous-programmes de pays. Dans quelques cas, l'évaluation a servi l'objectif de déterminer les éléments du programme susceptibles d'être reproduits, et a influé sur le choix des partenaires aux programmes et la formulation des projets. En République dominicaine, les enseignements tirés du programme précédent ont aidé à modeler de nouvelles approches au prochain cycle de programme. Au Viet Nam, le nouveau programme a pris pour point de départ les réalisations du programme précédent et des enseignements tirés des problèmes rencontrés dans le passé. On a aussi accordé une plus grande attention à l'établissement de données de base et à l'élaboration d'un système de suivi et d'évaluation au début du cycle du nouveau programme. Les conclusions de l'évaluation ont aussi servi de base au bilan commun de pays et à la formulation des objectifs du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

12. Enfin, dans quelques cas, les bureaux de pays ont choisi de se concentrer sur les évaluations thématiques qui portaient sur des sujets intersectoriels intéressant spécifiquement le programme de pays ou lui étant particulièrement utiles. En Colombie, le bureau de pays a évalué l'impact des activités de formation assurées par le Mexique en matière de santé procréative dans le cadre de la coopération Sud-Sud. La conclusion tirée est que les initiatives de formation du FNUAP, spécifiquement dans les programmes de coopération Sud-Sud entre la Colombie et le Mexique, contribuaient à mettre en place une capacité durable en apportant aux personnes et aux organisations des capacités et un appui techniques renforcés. Le bureau de pays du Népal a choisi de mener une évaluation thématique de l'appui du FNUAP à la valorisation des ressources humaines dans les sous-programmes relatifs à la santé procréative et aux stratégies touchant la population et le développement. L'évaluation visait à déterminer l'utilité, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de l'appui du FNUAP à la valorisation des ressources humaines. Elle a servi à aider à déterminer la mesure dans laquelle les objectifs de la stratégie de formation nationale dans ce domaine avaient été atteints; à analyser le processus de renforcement des capacités; et à dégager les enseignements à tirer pour l'appui futur. L'évaluation a montré que l'appui du FNUAP à la valorisation des ressources humaines avait permis d'améliorer l'accès aux services de santé procréative et le taux de couverture de ces services en assurant la formation des fournisseurs de services à divers niveaux. Cela a eu pour résultat une plus grande fréquentation et une plus grande utilisation des services et contribué à relever le taux de prévalence de la contraception ainsi qu'à abaisser le taux de fécondité total au cours des années. De même, on a déterminé que l'appui du FNUAP avait permis de sensibiliser le public aux questions de population et de développement grâce à l'assistance apportée aux établissements de recherche et d'enseignement démographique et à l'inscription de l'éducation démographique dans les programmes d'études scolaires et universitaires. Les auteurs de l'évaluation ont aussi attribué cette sensibilisation

aux activités de promotion appuyées par le FNUAP menées à l'intention des dirigeants communautaires, et au renforcement de la capacité des ministères clefs à planifier et à administrer les programmes concernant la population et les femmes. Il a été tenu compte des conclusions et recommandations dans l'élaboration des sous-programmes relatifs à la santé procréative et concernant la population et le développement et les projets composant le programme de pays qui vient d'être lancé.

### **III. Évaluations du programme multinational**

13. La mise en oeuvre du programme multinational pour 2000-2003 a commencé en 2001. Afin de garantir un meilleur contrôle du programme, un groupe de travail interdivisions a institué un système de contrôle axé sur les résultats qui permettra d'analyser l'efficacité du programme interrégional, de déterminer en quoi il complète d'autres programmes et d'évaluer dans quelle mesure il contribue à répondre aux besoins des pays. Ce système entrera en jeu dans l'examen à mi-parcours du programme auquel il sera procédé en 2002 et dans les décisions relatives à l'orientation future du programme. À ce stade, les conclusions des évaluations seront également prises en compte.

14. Parmi les évaluations récentes figure celle d'un partenariat du FNUAP avec la Fédération internationale de gynécologie et d'obstétrique (FIGO), la société Pharmacia-Upjohn et la Banque mondiale, intitulé « Sauvez les mères », qui a été évalué en 2001 par des consultants externes. Dans le cadre de cette initiative, des équipes d'obstétriciens et de gynécologues de pays développés collaborent avec leurs homologues de pays en développement en vue de lancer des projets pilotes pour la mise en place de services de soins obstétriques d'urgence ou l'amélioration de ceux qui existent. Des projets pilotes ont été exécutés en Éthiopie, au Mozambique, en Ouganda, au Pakistan, en El Salvador, au Honduras et au Nicaragua. La société Pharmacia-Upjohn a confirmé qu'elle apporterait de nouvelles contributions financières et les responsables de projet se sont mis à rechercher l'appui de gouvernements et de donateurs bilatéraux pour que l'initiative puisse être intégrée dans les programmes nationaux relatifs à la maternité sans risques.

15. En Ouganda, un des résultats de l'évaluation a été la mise en oeuvre du projet dans deux districts supplémentaires. Parmi les résultats du projet, qui ont été présentés au comité national pour la maternité sans risques, figuraient une augmentation de la proportion d'accouchements difficiles pris en charge à l'hôpital du district et un recours accru aux services de santé publique du district lié à une amélioration de la gestion et de la qualité des soins maternels offerts. La communication avec les collectivités concernées s'est également améliorée. Le comité national pour la maternité sans risques tient compte de ces résultats pour la révision de la politique et du plan d'action nationaux en matière de maternité sans risques. Au Pakistan, le recours aux services de soins de santé a aussi augmenté. Le Ministère du développement international (Royaume-Uni) soutiendra la poursuite du projet pilote pour qu'il soit étendu à toute la province. Au Mozambique, le plan national pour la maternité sans risques a été conçu sur le modèle (de type causal) du projet pilote, qui s'articule autour de trois facteurs : le retard avec lequel la femme enceinte s'aperçoit qu'il y a des complications et cherche à obtenir des soins; le retard avec lequel elle est transportée jusqu'à l'endroit où elle pourra recevoir les soins appropriés; et le retard avec lequel ces soins lui sont dispensés. Pour que la

mortalité et la morbidité maternelles diminuent, il faut s'attaquer à ces trois facteurs.

16. En 2001, un consultant externe a procédé à une évaluation du projet d'enseignement à distance sur les questions de population, une initiative commune du FNUAP, de l'École des cadres des Nations Unies de Turin (Italie) et du Centre national d'enseignement par correspondance du Royaume-Uni financée par la Fondation pour les Nations Unies. Ce projet repose sur l'utilisation d'ordinateurs et de l'Internet, essentiellement pour le courrier électronique, et comprend les deux volets habituels de l'enseignement à distance: l'envoi des supports didactiques aux étudiants et l'aide de professeurs qui facilitent l'apprentissage. Les cours durent en général environ huit semaines. Il est ressorti de l'évaluation que la méthode suivie était simple et économique. Une étude sur le terrain était en cours au moment de l'évaluation, et il n'a donc pas été possible de déterminer les résultats concrets du projet. Le public ciblé, constitué au départ de partenaires nationaux du FNUAP, ayant été étendu au personnel des bureaux extérieurs et du siège du Fonds, le consultant chargé de l'évaluation s'est demandé si le projet serait vraiment à la mesure de la demande croissante. Il a recommandé que le projet se poursuive. Ses conclusions et recommandations ont été examinées lors d'un séminaire au cours duquel des idées utiles ont été présentées en vue d'un examen plus approfondi de questions telles que l'aide requise des professeurs, les inscriptions et les procédures de contrôle.

17. L'évaluation du projet régional d'appui en matière de politiques relatives à la population et au développement dans les pays arabes d'Asie de l'Ouest et d'Afrique du Nord à laquelle il a été procédé en 2000 a permis de mieux cibler un autre projet visant à mettre au point un système intégré de gestion des politiques relatives à la population qui doit aider les pays à contrôler les progrès accomplis dans la mise en oeuvre des politiques relatives à la population élaborées en vue d'atteindre les objectifs de la Conférence internationale sur la population et le développement. Jusqu'à présent, cette démarche a été très positive pour la collaboration entre le FNUAP et la CESAO. Un autre projet régional, qui porte sur l'introduction des questions relatives à l'hygiène de la procréation dans les programmes des mouvements de jeunesse (pour garçons et filles), est en cours d'évaluation. Le projet lancé au cours du cycle précédent de programmes régionaux visait à introduire le thème de la prévention du VIH/sida dans un programme de formation à la transmission entre camarades d'information sur la vie quotidienne. Celui-ci a pour objet d'influer sur le comportement des garçons et filles qui appartiennent à des mouvements de jeunesse et des membres de leurs familles.

18. Il convient aussi de mentionner un projet régional de formation avancée sur l'hygiène de la procréation et la planification familiale s'adressant aux prestataires de services des pays en transition, dans le cadre duquel sont organisés des stages de formation à l'utilisation de techniques perfectionnées touchant à l'hygiène de la procréation (et notamment aux soins néonataux). À l'issue de chaque stage, les participants font une évaluation approfondie, et c'est ainsi que des thèmes tels que la gestion des complications liées aux avortements non médicalisés, les soins néonataux, l'accouchement sans risques et les maladies sexuellement transmissibles ont été ajoutés au programme. Un comité scientifique européen pour la formation, composé de responsables d'instituts européens et de représentants du bureau régional de l'OMS pour l'Europe, examine le projet chaque année.

## IV. Évaluations thématiques

### Appui du FNUAP à la prévention du VIH/sida

19. En 1997-1998, le FNUAP a procédé à une évaluation externe de son appui aux interventions liées au VIH/sida, en s'appuyant sur des études de cas relatives à des programmes de pays mis en place au cours de la période 1993-1996. Depuis l'évaluation, la situation a évolué dans le monde et le Fonds a renforcé sa participation opérationnelle à la prévention du VIH/sida, particulièrement en ce qui concerne l'hygiène de la procréation chez les adolescents. Compte tenu des effets dévastateurs du VIH/sida sur la santé des personnes et des sociétés et de la priorité élevée qu'il accorde à la question, le Fonds a entrepris une évaluation de suivi ayant pour objet de déterminer : a) dans quelle mesure les stratégies et les méthodes de prévention du VIH/sida ont évolué depuis 1997-1998; b) dans quelle mesure ces changements ont amélioré l'exécution et les résultats des interventions liées au VIH/sida à l'échelon des pays, notamment en ce qui concerne la pertinence, l'efficacité et la viabilité de ces interventions; c) à quels nouveaux problèmes le FNUAP doit faire face; et d) quelle devrait être la future orientation stratégique du Fonds.

20. L'évaluation porte essentiellement sur les quatre volets suivants : la prévention du VIH chez les jeunes; la prévention du VIH chez les femmes et de la transmission du virus à leurs enfants et à leurs partenaires séronégatifs; la prévention du VIH chez les hommes; et les programmes de distribution de préservatifs. Les questions générales telles que les stratégies de lutte contre le VIH/sida, la conception des programmes, la gestion, le suivi et l'évaluation des programmes, la coordination et les partenariats sont également passés en revue. En raison de l'importance que revêtent les activités de prévention dans les deux régions où l'épidémie du VIH/sida est avérée et dans les régions où elle est encore limitée, l'évaluation comporte cinq études de cas intéressant quatre régions : l'Afrique (Ghana et Malawi); l'Asie (Bangladesh); l'Amérique centrale (Honduras); et l'Europe de l'Est (Albanie). En outre, trois études théoriques ont été entreprises au sujet des trois pays qui avaient fait l'objet d'une évaluation en 1997-1998, à savoir l'Ouganda, le Kenya et la Thaïlande. Les conclusions de l'évaluation apporteront de la matière à l'évaluation quinquennale extérieure de l'ONUSIDA, qui est menée parallèlement.

21. Une équipe d'évaluation comprenant des consultants indépendants et un spécialiste des équipes d'appui aux pays a réalisé une étude de cas pilote destinée à tester sur le terrain les instruments de collecte de données conçus pour l'évaluation. Les données statistiques étaient limitées du fait de l'absence de certains types de données telles que les données ventilées par sexe et par âge. Les études de cas relatives au Honduras et à l'Albanie ont été entamées vers la fin de 2001. Celles relatives au Bangladesh et au Ghana seront achevées en 2002.

22. Les conclusions des études seront ultérieurement soumises au Conseil d'administration.

### Activités communes en matière de lutte contre le VIH/sida

23. En 2001, le FNUAP a collaboré avec l'ONUSIDA à la préparation de l'évaluation quinquennale de l'ONUSIDA. Il a participé à l'élaboration du document relatif au mandat, à la sélection de candidats à la fonction de membres du groupe de supervision de l'évaluation et à l'examen du rapport initial. En outre, le

FNUAP a participé à la réunion des parties prenantes et a communiqué des données à l'intention de l'équipe d'évaluation.

24. Aux côtés du PNUD et de l'UNICEF, le FNUAP a également participé à une évaluation rapide du fonctionnement des groupes thématiques sur le VIH/sida à l'échelon des pays, qui a été effectuée par l'équipe spéciale interinstitutions sur les interventions des Nations Unies à l'échelon des pays relatives au VIH/sida. Des mesures avaient été prises pour réaliser une monographie nationale commune avec les organismes coparrainants de l'ONUSIDA, à titre de contribution à l'évaluation quinquennale de l'ONUSIDA, mais le projet ne s'est pas concrétisé en partie à cause du nombre des évaluations qu'effectuait chacune des organisations sur le VIH/sida.

### **Contribution du FNUAP au renforcement des capacités nationales**

25. En 2001, conformément à la résolution 56/201, dans laquelle l'Assemblée générale souligne que le renforcement durable des capacités doit être expressément défini comme un objectif de l'assistance technique offerte dans le cadre des activités opérationnelles du système des Nations Unies, et en accord avec le plan de financement pluriannuel du FNUAP dans lequel le renforcement des capacités constitue l'une des quatre stratégies mises en oeuvre par le Fonds pour aider les pays à atteindre leurs objectifs en matière de population et de développement, le FNUAP a programmé une évaluation destinée à lui permettre d'analyser les enseignements tirés de l'appui qu'il apporte au renforcement des capacités nationales dans les domaines de la santé en matière de procréation et des stratégies relatives à la population et au développement. L'évaluation poursuivait les objectifs suivants : a) évaluer l'efficacité de l'assistance que le FNUAP apporte, depuis le milieu des années 90, au renforcement des capacités des organismes gouvernementaux et des organisations non gouvernementales dans les domaines de la santé en matière de procréation et des stratégies relatives à la population et au développement; b) mettre en lumière les succès et les échecs, ainsi que leurs causes; et c) fournir des orientations au FNUAP sur les stratégies de mise en oeuvre des programmes, les procédures opérationnelles et les changements organisationnels nécessaires pour rendre plus efficaces les interventions du Fonds dans le domaine du renforcement des capacités.

26. Un atelier auquel participeront les évaluateurs et qui sera consacré à l'examen des conclusions se tiendra au siège du FNUAP au milieu de 2002. Les conclusions et les recommandations de l'évaluation fourniront de la matière aux futures activités de programmation.

27. En l'absence d'une méthodologie d'évaluation de référence permettant d'évaluer la contribution des donateurs au renforcement des capacités, chaque équipe d'évaluateurs a utilisé sa propre méthode d'évaluation. En guise de références communes, les évaluateurs ont utilisé un document conceptuel et un guide d'évaluation. Le guide d'évaluation pour les interventions liées au renforcement des capacités a été utilisé par tous les évaluateurs du Fonds. Les méthodes d'évaluation ont notamment revêtu les caractéristiques suivantes : une concentration sur la formation financée par le FNUAP ainsi que sur les facteurs qui favorisent ou entravent l'utilisation de connaissances et de compétences nouvelles (Viet Nam et Côte d'Ivoire); une analyse des aspects des interventions financées par le FNUAP relatifs au renforcement des capacités, dans certains pays (Nigéria); des

études de cas approfondies portant sur des projets concrets en matière de santé de la procréation et de stratégies relatives à la population et au développement (Égypte et République islamique d'Iran); et une analyse des liens intrasectoriels et intersectoriels existant entre le renforcement des capacités, la mise en valeur des ressources humaines, le transfert des connaissances, ainsi que de l'institutionnalisation de ces différents domaines (Brésil).

28. Les conclusions de l'évaluation ont révélé, à ce jour, que plus des deux tiers du volume des fonds de programmation du FNUAP sont consacrés à des activités essentielles au renforcement des capacités. Ces activités consistent notamment à : dispenser différents types de formation aux homologues nationaux à divers niveaux (généralement entre 20 et 35 % de l'enveloppe des budgets-programmes); améliorer les fonctions et les processus techniques et organisationnels (par exemple, les systèmes d'information de gestion au sein des ministères de la santé); améliorer le fonctionnement de systèmes complexes constitués par un réseau d'organisations (par exemple, la conception d'une stratégie nationale relative à la santé en matière de procréation); et répondre aux besoins d'information des clients et des communautés, par le biais d'activités de mobilisation et de sensibilisation. Comme le révèle toutefois l'évaluation, l'absence d'évaluation et de suivi montre qu'il n'est pas possible, dans le cadre des programmes, de mesurer l'impact des activités de formation appuyées par le FNUAP.

29. L'évaluation a révélé qu'un certain nombre d'interventions liées au renforcement des capacités avaient été couronnées de succès, par exemple au Brésil, en Côte d'Ivoire et en Égypte. Cette réussite n'était toutefois pas le résultat d'une démarche stratégique du Fonds mais plutôt le fruit des connaissances et des initiatives personnelles de directeurs de programme ou d'exécutants. La démarche du FNUAP en matière de renforcement des capacités devrait se concentrer de manière plus stratégique sur les questions relatives à ce domaine. Le renforcement des capacités est un sous-produit de l'exécution des programmes et des projets. Le FNUAP ne dispose guère d'outils ou de schémas susceptibles d'aider son personnel à évaluer les capacités. Il conviendrait d'adopter des méthodes plus rationnelles de suivi et d'évaluation des questions relatives aux capacités. Le Fonds devrait aussi structurer et diffuser systématiquement les expériences et les connaissances qu'il acquiert dans le domaine du renforcement des capacités. La plupart des projets appuyés par le FNUAP privilégient la mise à disposition de moyens, tendent à instaurer une relation linéaire entre les causes et les effets et abordent rarement la question des résultats et celle de la viabilité. On tend généralement à mettre l'accent sur l'amélioration des capacités et des résultats individuels par le biais de la formation et de l'apport d'équipements, associés à une assistance technique limitée destinée à améliorer les systèmes institutionnels. D'une manière générale, le FNUAP devrait s'efforcer de parvenir à une conception plus approfondie et plus universelle de la notion de renforcement des capacités et de ses incidences sur les politiques de programmation, les stratégies et les plans organisationnels du Fonds. Ce sont là quelques-unes des questions que l'évaluation permettra d'aborder.

## **V. Institutionnalisation des résultats des évaluations**

30. En 2000-2001, le FNUAP a pris un certain nombre de mesures importantes pour institutionnaliser les résultats des évaluations et les enseignements tirés de l'expérience. Un grand nombre d'activités renforcées du Fonds concernant la lutte

contre le VIH/sida en 2000-2001, par exemple, ont fait suite aux recommandations issues de l'évaluation du FNUAP, en 1997-1998, sur les interventions liées au VIH/sida, ainsi qu'à celles de l'évaluation de 1998 sur l'application de la politique en matière de santé procréative. Les activités de programme, par exemple, ont essentiellement visé à encourager la sensibilisation à l'action préventive contre le VIH/sida et à son intégration dans les programmes, à en renforcer au maximum l'impact en ciblant les interventions et en concentrant les ressources sur les groupes visés, et à étoffer, en collaboration avec les autres partenaires, les compétences techniques et en matière de programmes. L'orientation stratégique du Fonds pour l'action préventive contre le VIH/sida, définie dans un document approuvé par le Conseil d'administration à sa session annuelle de 2001 et concernant la contribution proposée du FNUAP au plan d'action stratégique des Nations Unies sur le VIH/sida pour 2001-2005, met l'accent sur des domaines essentiels portant sur la prévention parmi les jeunes et les femmes enceintes et sur la programmation globale de l'utilisation des préservatifs. Au début de 2002, la stratégie institutionnelle du FNUAP sur la lutte préventive contre le VIH/sida sera achevée et constituera, au niveau national, un cadre de planification et d'exécution des programmes.

31. En vue d'assurer dans toutes les régions des compétences améliorées sur l'action préventive contre le VIH/sida, les équipes d'appui aux pays du FNUAP ont été dotées de spécialistes de la logistique en matière de VIH/sida et de produits. La capacité de certains bureaux a été également renforcée grâce à du personnel national de projet spécialisé dans le VIH/sida. Le FNUAP a sorti les deux premiers numéros d'une série de notes bimensuelles intitulés « HIV. Prevention Now » en vue de fournir au personnel, en particulier sur le terrain, des informations précises sur les différents aspects de ses priorités stratégiques et sur son rôle en matière de programmation dans chaque domaine afin de guider les bureaux de pays dans leur réponse aux besoins nationaux. Afin de renforcer encore les capacités institutionnelles, le FNUAP met actuellement au point des modules de formation en partenariat avec l'Université Mahidol de Thaïlande et en collaboration avec d'autres experts et institutions de formation. Ces modules destinés à former des formateurs à l'action préventive contre le VIH/sida seront employés pour la première fois en 2002. L'objectif est d'accroître les connaissances et les compétences nécessaires pour appuyer l'action préventive dans les services de santé procréative, y compris les services de planification familiale, et dans la mise au point des politiques en matière de population. Tout le personnel du FNUAP et certains homologues nationaux devraient être formés dans les deux prochaines années à l'élaboration des programmes de lutte préventive contre le VIH/sida.

32. Le FNUAP a également collaboré avec la Fédération internationale pour la planification familiale et l'a aidée à établir un document d'orientation sur les services de conseil en matière de lutte préventive contre les MST et le VIH/sida dans le contexte de la santé procréative. Ainsi, les prestataires et les clients disposeront des informations nécessaires pour prendre des décisions en fonction de l'évaluation du risque et adopter un comportement sexuel plus sûr. Des notes provisoires d'orientation ont été mises à l'essai sur le terrain en Inde et dans des pays d'Afrique et seront publiées au début de l'année prochaine. Le FNUAP a également collaboré avec le Conseil de la population à l'élaboration d'un document d'orientation pour les programmes de lutte préventive contre le VIH/sida dans le contexte de la santé procréative. Ce document servira de base aux prestataires des centres de santé procréative et au personnel chargé des programmes afin

d'incorporer les questions liées à la prévention dans les services de santé procréative.

33. Afin de donner suite aux résultats des évaluations sur la gestion des programmes, le FNUAP a publié à l'intention du personnel des circulaires soulignant l'importance de l'intensification des travaux du FNUAP dans la lutte préventive contre le VIH/sida et mettant l'accent sur la nécessité de l'action et de l'engagement individuel à tous les niveaux. Des indicateurs de contrôle des progrès et des résultats ont été incorporés dans la part revenant au FNUAP dans le budget et plan de travail intégré de l'ONUSIDA pour 2000-2001 et 2002-2003. En ce qui concerne les questions de coordination et de collaboration, le FNUAP assure actuellement la présidence du Comité des organisations coparrainantes de l'ONUSIDA, du Groupe de travail sur le VIH/sida relevant du Groupe des Nations Unies pour le développement et d'environ 25 des 86 groupes thématiques des Nations Unies sur le VIH/sida auxquels il participe au niveau national. Il a également collaboré avec les gouvernements, les autres organismes et les organisations non gouvernementales afin de lutter de manière coordonnée contre la pandémie. On citera par exemple l'Alliance pour la jeunesse africaine, le Partenariat international contre le VIH/sida en Afrique, la Campagne conjointe contre le VIH/sida en Afrique subsaharienne, l'Initiative pour la santé procréative en Asie de la Commission européenne et du FNUAP, et la Stratégie globale pour la sécurité des produits concernant la santé en matière de reproduction humaine.

34. Autre exemple de réponse institutionnelle en vue de renforcer la coordination et la collaboration dans la lutte contre le VIH/sida, le FNUAP a contribué à la session extraordinaire de l'Assemblée générale sur le VIH/sida en juin 2001 en participant à la rédaction du projet de déclaration d'engagement sur le VIH/sida, qui a été par la suite adopté par acclamation. Le Fonds a participé à trois des quatre tables rondes et en a coprésidé une. De plus, il a organisé deux manifestations importantes lors de cette session : un débat au niveau ministériel sur les sexospécificités et le VIH/sida, et un débat sur la programmation stratégique pour la lutte préventive contre le VIH/sida. À la suite de la session extraordinaire de l'Assemblée générale, le FNUAP a présidé le groupe de travail qui a rédigé la note d'orientation du Groupe des Nations Unies pour le développement à l'intention du système de coordonnateurs résidents des Nations Unies (action au niveau national à l'appui de la Déclaration d'engagement sur le VIH/sida).

35. En collaboration avec le secrétariat de l'ONUSIDA et d'autres partenaires, le FNUAP organisera des débats centrés sur la coordination et l'harmonisation des politiques et des activités centrées sur les jeunes et la programmation de l'utilisation des préservatifs. Il doit également présider trois équipes spéciales interinstitutions de l'ONUSIDA chargées de mettre au point des activités suivant un calendrier déterminé concernant les jeunes, la programmation de l'utilisation des préservatifs et les sexospécificités. Au sein du FNUAP, la coordination des activités de lutte préventive a été renforcée grâce à la mise en place d'un groupe de travail interdivisions sur le VIH/sida, y compris des spécialistes des maladies sexuellement transmissibles (MST).

36. De grands progrès ont été accomplis à l'égard des résultats des évaluations concernant la programmation de l'utilisation des préservatifs. Il s'agit là d'un domaine essentiel de la stratégie de lutte préventive du FNUAP; des séminaires ont été organisés sur la double protection féminine et masculine et les efforts se

poursuivent en vue de promouvoir l'utilisation et l'accès des préservatifs destinés aux femmes. L'équipe spéciale interinstitutions sur la programmation de l'utilisation des préservatifs pour la prévention du sida devrait effectuer une étude documentaire et mettre au point des moyens visant à aider les pays à surmonter l'opposition à l'emploi des préservatifs.

37. L'appui politique sans précédent qui a été accordé lors de la récente session extraordinaire de l'Assemblée générale à la lutte contre le VIH/sida est un excellent exemple d'action efficace au niveau mondial en vue d'appliquer les résultats des évaluations. Tous les organismes ont pour tâche d'aider les gouvernements, les organisations non gouvernementales et les collectivités à faire le nécessaire pour atteindre les buts et les objectifs convenus. Le FNUAP a également produit le bulletin de 2001 sur le sida (*Aids Update*) intitulé « Preventing Infection, Protecting Reproductive Health: UNFPA Response to HIV/AIDS ». Ce document à usages multiples incorpore les divers aspects de l'action de mobilisation du FNUAP en faveur de la lutte contre le VIH/sida et souligne les succès accomplis dans la réalisation des programmes.

38. Les évaluations de pays et autres examens ont souligné la nécessité d'une définition opérationnelle plus claire des sexospécificités en matière de population et de développement et ont relevé la faiblesse des moyens dont disposent les pays pour intégrer les préoccupations dans ce domaine. Afin de remédier à ce problème, le FNUAP a pris plusieurs mesures visant à renforcer l'intégration des sexospécificités dans ses programmes. Un manuel de formation a été achevé et sera mis à la disposition, au début de 2002, aux bureaux de pays du FNUAP sous diverses formes, y compris le CD-ROM et l'Intranet.

39. En 2001, un cours de formation des formateurs à l'intégration des sexospécificités dans les programmes a eu lieu à l'intention de 27 spécialistes des équipes d'appui aux pays. Les objectifs consistaient : a) à clarifier les concepts essentiels en matière de sexospécificités, de population et de développement; b) à créer l'assise d'une démarche cohérente à l'égard de l'intégration des sexospécificités au niveau national; et c) à élaborer une stratégie à long terme pour le développement des capacités dans le domaine de l'intégration des sexospécificités. Les participants ont constitué une cellule de deux à quatre spécialistes dans chacune des équipes d'appui aux pays. Chaque cellule a établi une stratégie d'application sous-régionale. Les cellules d'Amman et des Fidji ont donné suite à cette activité en organisant des sessions de formation sur le sujet. Des mesures de suivi devraient être prises l'an prochain par les autres cellules. Le FNUAP a également élaboré une stratégie pour intégrer les sexospécificités dans les situations de conflit. Cette stratégie est fondée sur les consultations techniques avec des experts qui ont eu lieu dans le cadre d'un atelier tenu à Bratislava en 2001. Elle a été incorporée dans l'aide fournie en Afghanistan. Le FNUAP envisage de l'adapter aux pays d'Afrique et aux États arabes. Une autre stratégie mise au point au moyen de consultations techniques sur le terrain est centrée sur le problème du trafic des femmes et des petites filles. Elle a pour but d'identifier et de renforcer l'avantage comparé du Fonds dans ce domaine. Elle devait être mise en oeuvre au Népal en 2001, mais la réunion qui lui était consacrée a été repoussée en raison des événements qui se sont produits dans ce pays.

40. En vue de progresser sur cette voie, le FNUAP a appuyé l'intégration des sexospécificités dans les interventions faites au titre des programmes sur le

VIH/sida. Le FNUAP a été invité par l'ONUSIDA à organiser sur le sujet une table ronde lors du Forum du développement de l'Afrique en 2000, qui a donné lieu à une publication. Lors de la session extraordinaire de l'Assemblée générale de 2001 sur le VIH/sida, le FNUAP a collaboré avec d'autres entités à organiser une série de manifestations centrées sur les sexospécificités et le VIH/sida. De plus, divers services du FNUAP collaborent étroitement à des études visant à montrer comment les sexospécificités sont abordées dans la programmation relative au VIH/sida. En 2001, le FNUAP a également constitué une alliance avec l'Association internationale des femmes médecins afin de former des spécialistes des problèmes sexospécifiques de santé, l'accent étant tout particulièrement mis sur la santé procréative. Une campagne sur le thème « Arrêtez le cycle de la violence dans les familles » est organisée parallèlement. Enfin, des efforts sont en cours afin de former du personnel à l'intégration de budgets sexospécifiques dans les programmes. Cette formation répond à la nécessité de renforcer les liens entre la répartition des ressources et les objectifs des programmes fondés sur les sexospécificités.

41. Le FNUAP s'est également attaché à donner suite aux résultats des évaluations nationales et des évaluations thématiques concernant le changement d'orientation des programmes, qui passent de la sensibilisation à la modification des comportements. À cet effet, la version provisoire d'une note d'orientation sur la communication en vue de la modification des comportements a été établie en 2001. Elle comprend des principes directeurs pour la planification et l'application des activités de communication dans ce domaine. En outre, le FNUAP a contacté l'Université John Hopkins pour effectuer en 2002 une évaluation des besoins en matière de programmes de communication pour la modification des comportements et de créer une série d'outils pour la programmation et l'évaluation à cet égard. Les travaux ont commencé en 2001 en vue de choisir et de mesurer les résultats de la communication en vue de la modification des comportements et de définir des indicateurs clefs.

## **VI. Gestion axée sur les résultats : promotion des méthodes de suivi et d'évaluation**

42. L'adoption par le FNUAP d'une politique de gestion axée sur les résultats a manifestement contribué à souligner l'importance du suivi et de l'évaluation pour l'exécution de programmes de qualité et l'obtention de résultats. Dans le même temps, le FNUAP a, en 2000-2001, déployé des efforts concertés pour renforcer sa capacité institutionnelle d'assurer un suivi et une évaluation axés sur les résultats, comme indiqué ci-après.

43. Ainsi, un examen de l'application de la méthode du cadre logique et des pratiques en matière de suivi et d'évaluation réalisé en 2000 a incité à réviser les directives applicables à la programmation, au suivi et à l'évaluation afin qu'elles soient conformes à la méthode de gestion axée sur les résultats. Ces activités ont consisté à réviser la présentation de la planification des programmes et des rapports en vue de souligner combien il importait d'identifier et de suivre les résultats ainsi que de mettre en oeuvre la méthode du cadre logique lors du suivi et de l'évaluation des programmes. Les nouvelles présentations ont été élaborées en étroite consultation avec certains bureaux de pays et équipes d'appui technique nationales

et distribuées à tous les fonctionnaires en 2001. On peut consulter sur l'Intranet ces nouvelles présentations dont un élément nouveau est l'établissement d'un plan de gestion des programmes. Le FNUAP examinera leur utilisation en 2002. L'examen réalisé en 2000 a servi au groupe interdivisions créé en 2001 pour réviser et mettre à jour les directives applicables à la programmation. Un sous-groupe chargé du suivi, de l'établissement des rapports et de l'évaluation est chargé d'étudier diverses questions, lacunes et domaines laissant à désirer. Il a été établi un projet initial de directives révisées auquel on met actuellement la dernière main.

44. Créé au milieu de 1999, le Réseau d'évaluation du FNUAP (Evalnet) a achevé sa période d'essai de deux ans. Pendant cette période, l'Evalnet a clairement fait la preuve de son utilité comme réseau de suivi et d'évaluation destiné à promouvoir les échanges d'informations et de données d'expérience et ce réseau est appelé à se développer. En 2000, un atelier a été organisé pour réaliser un consensus concernant les aspects de l'application, du suivi et de l'évaluation du cadre logique qui demeuraient vagues. L'atelier a également défini des éléments prioritaires à faire figurer dans la pochette de suivi et d'évaluation des directeurs de programme du FNUAP, qui a été introduite en 2000. Cette pochette vise à compléter les directives applicables à la programmation en offrant de nouvelles orientations et de nouvelles possibilités d'améliorer les méthodes de suivi et d'évaluation du Fonds dans le contexte de la gestion axée sur les résultats. Elle a été traduite en espagnol et en français et affichée sur l'Intranet et sur le principal site Web du Fonds. Les bureaux de pays ont convenu de l'utilité de cette pochette et indiqué qu'elle était facile à utiliser. Les coordonnateurs responsables de l'Evalnet ont également échangé des documents et instruments de suivi et d'évaluation avec leurs collègues des équipes d'appui technique nationales, et organisé des séminaires et réunions d'information sur les thèmes couverts par l'Evalnet.

45. Le manuel sur la gestion axée sur les résultats, disponible en anglais et en français, a été diffusé lors d'un atelier d'initiation à cette forme de gestion, organisé par les équipes d'appui technique nationales. En outre, soucieux de renforcer la capacité des bureaux de pays et des équipes d'appui technique nationales, le FNUAP a organisé, en 2000-2001, une série d'ateliers régionaux pour promouvoir la gestion des programmes et bureaux axée sur les résultats. Ces ateliers ont donné un aperçu de la gestion axée sur les résultats et de ses incidences sur la gestion à la fois des programmes et des bureaux, mis en relief l'emploi du cadre logique comme instrument de conception, de suivi et d'évaluation des programmes, et examiné les principaux éléments des méthodes de suivi et d'évaluation ainsi que les questions de gestion des bureaux et programmes qui se sont dégagées des résultats des audits et des examens de l'application des politiques. Les modules de formation issues de ces examens ont été traduits en espagnol et en français et diffusés sur le Web. Les ateliers ont permis de faire mieux comprendre les principes et besoins de la gestion des bureaux et programmes axée sur les résultats et renforcé la valeur et le potentiel du suivi et de l'évaluation. Les activités entreprises au cours de ces ateliers ont fourni en retour des informations utiles qui ont été prises en compte lors de la conception et de la formulation d'autres activités de formation, et de l'amélioration des politiques et procédures de suivi et d'évaluation.

46. En outre, le FNUAP a répondu aux différentes demandes d'assistance technique en matière de suivi et d'évaluation émanant des bureaux de pays en organisant sur place des ateliers consacrés à la définition et au choix d'indicateurs, aux liens entre les résultats aux différents niveaux des sous-programmes et à

l'élaboration de plans de suivi et d'évaluation. Dans un pays, une assistance a été apportée directement aux évaluateurs nationaux pour les aider dans la conception de l'évaluation du programme de pays.

47. Les équipes d'appui technique nationales ont également prôné la notion de gestion axée sur les résultats dans leurs contacts avec les bureaux de pays et homologues nationaux et pris des mesures pour remédier aux lacunes du personnel des bureaux de pays en matière de suivi et d'évaluation. Les équipes d'appui technique nationales ont offert une assistance sur place et organisé de nombreux ateliers dans le but de souligner l'importance du suivi et de l'évaluation et d'améliorer la capacité des bureaux de pays et des pays eux-mêmes en matière de gestion axée sur les résultats. En particulier, l'application de la méthode du cadre logique comme instrument de gestion des programmes et l'identification et le choix d'indicateurs de résultats appropriés ont été mises en relief à la fois dans les programmes nouvellement créés et ceux en cours. Pendant la formation, l'accent a été également mis sur la nécessité de prévoir au début du cycle de programmation des activités de suivi et d'évaluation et de fournir les ressources financières et humaines nécessaires à cette fin. Dans certains cas, le contenu des ateliers a été développé pour y inclure certains aspects détaillés du suivi et de l'évaluation, tels que les techniques de collecte et de traitement des données; la mise au point d'indicateurs; et l'établissement de cadres de suivi et d'évaluation. Les équipes d'appui technique nationales ont indiqué que les ateliers, autrefois consacrés à la mise au point des cadres logiques, ont été développés pour comprendre la gestion axée sur les résultats, les cadres logiques ainsi que le suivi et l'évaluation.

48. Les équipes d'appui technique nationales ont de plus en plus fréquemment été appelées à apporter une assistance technique lors de l'établissement des données de base requises pour mesurer l'efficacité des programmes et projets et mettre en place des systèmes ou cadres de suivi et d'évaluation, comme, par exemple, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie. À l'heure actuelle, ces équipes mènent des initiatives visant à établir des systèmes de base de données sur les programmes, notamment pour le suivi et l'évaluation, au Sénégal, au Burkina Faso et au Cameroun. Au Nigéria, les équipes ont élaboré des directives relatives à la coordination du suivi et de l'évaluation pour toutes les interventions liées aux questions de population dans le pays. Elles ont offert une assistance lors de la mise en place d'un système d'information en Chine, qui est utilisé dans des provinces pilotes. Ce système a été évalué par les directeurs de programme à tous les niveaux, qui ont considéré qu'il était adapté aux besoins des clients et permettait d'améliorer la qualité des services. Les agents de village et les prestataires de services ont estimé qu'il était simple et facile à utiliser. Au Viet Nam, une assistance a été fournie au Ministère de la santé pour l'aider à intégrer les informations sur l'hygiène procréative dans leur système de gestion de la santé. Un progrès important a été la décision du Ministère de se doter d'un système intégré de gestion de la santé. L'équipe d'appui technique nationale collabore avec l'OMS à cette entreprise. Aux Philippines, où un projet pilote de gestion intégrée était opérationnel, l'équipe d'appui technique nationale a aidé à remanier le système et à élaborer des plans en vue de son intégration dans le système gouvernemental. Une attention particulière a été consacrée à l'incorporation d'indicateurs des programmes de pays.

49. Malgré les progrès accomplis dans la création d'une culture du suivi et de l'évaluation au FNUAP, il reste encore à faire. Même si le cadre logique est mieux compris qu'en 2000, son adoption effective comme instrument de suivi et

d'évaluation efficace des programmes demeure limitée. Le manque de données accessibles, fiables et complètes en temps voulu entrave l'application de la méthode du cadre logique, ce qui rend difficile la définition d'indicateurs objectivement vérifiables et empêche d'analyser les progrès accomplis et d'établir des résultats définitifs. En outre, vu le taux de rotation élevé du personnel affecté aux projets dans certains pays, il faut former et recycler en permanence.

50. Le fait que le FNUAP a de plus en plus recours aux partenariats et aux mécanismes de financement faisant intervenir des donateurs multiples, tels que les approches sectorielles, pose également de nouveaux problèmes lors de l'application des méthodes de suivi et d'évaluation. Ainsi, les approches sectorielles exigent une harmonisation et une rationalisation des politiques et procédures de planification, de suivi et d'évaluation de l'aide au développement. Elles soulèvent d'autres problèmes importants liés à la mesure des résultats, l'attribution et la responsabilité de ces résultats. Il faudra donc que le FNUAP examine ses propres pratiques pour les faire correspondre aux pratiques nationales en matière de suivi et d'évaluation. Il faudra aussi que, de concert avec ses partenaires, il apporte aux gouvernements une assistance pour qu'ils puissent améliorer leurs systèmes de données et de gestion intégrée.

51. Les activités de renforcement des capacités font également ressortir certains problèmes méthodologiques liés à la programmation, au suivi et à l'évaluation. Par exemple, dans les cas où l'appui du FNUAP représente une part relativement faible de l'ensemble des ressources consacrées au programme national, les partenaires nationaux continuent pour l'essentiel de suivre une approche axée sur les projets et ne connaissent pas forcément la notion de sous-programmes ni leurs objectifs. Le FNUAP a également eu du mal à appliquer la méthode du cadre logique aux programmes qui desservent un grand nombre de petits pays, comme c'est le cas de son programme sous-régional dans le Pacifique Sud.

52. Les activités susmentionnées soulignaient combien il importait d'assurer une conception commune dans l'ensemble du Fonds de la gestion axée sur les résultats et du cadre logique comme instruments de planification et de suivi des programmes. Pour assurer un suivi et une évaluation efficaces, il est indispensable que les homologues et partenaires dans l'exécution des programmes partagent cette conception commune de la méthode axée sur les résultats. Le Fonds s'engage à entreprendre un travail de longue haleine à cette fin.

## VII. Recommandation

53. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre acte du rapport périodique sur l'évaluation publié sous la cote DP/FPA/2002/7.