



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

Distr. générale  
23 avril 2012  
Français  
Original : anglais

**Seconde session ordinaire 2012**  
4-10 septembre 2012, New York  
Point 6 de l'ordre du jour provisoire  
**FNUAP – Évaluation**

**Fonds des Nations Unies pour la population**

**Rapport biennal sur l'évaluation**

**Rapport du Directeur, Division des services de contrôle interne**

*Résumé*

L'objet du rapport biennal sur l'évaluation est d'évaluer le bilan de la fonction d'évaluation au FNUAP ainsi que la qualité des évaluations. Le rapport analyse aussi l'aptitude du Service de l'évaluation de la Division des contrôles internes à mesurer la portée et la qualité des évaluations. Il analyse aussi les problèmes que les lacunes d'évaluation posent à l'organisation. Enfin, il s'interroge sur les manières d'améliorer la fonction d'évaluation au FNUAP.

Le Conseil d'administration pourra vouloir prendre note du présent rapport.

**Table des matières**

	<i>Page</i>
I. Objet du rapport biennal sur l'évaluation . . . . .	2
II. Réalisations du Service de l'évaluation, Division des services de contrôle interne, concernant la portée et la qualité des évaluations . . . . .	2
III. Problèmes rencontrés et lacunes relevées dans la fonction d'évaluation au FNUAP . . . . .	6
IV. Conclusion . . . . .	8



## I. Objet du rapport biennal sur l'évaluation

1. Conformément à la décision 2009/18 du Conseil d'administration, le rapport biennal sur l'évaluation fait le bilan de la fonction d'évaluation au FNUAP et examine la qualité des évaluations.

2. Dans le précédent rapport (DP/FPA/2010/19), le Directeur de la Division des contrôles internes disait que la fonction d'évaluation au FNUAP devait s'adapter à la nouvelle donne de l'aide au développement, caractérisée par l'existence d'une multiplicité de partenariats et l'affirmation de la maîtrise des pays sur les actions menées. Le Directeur faisait valoir aussi que le FNUAP devait se doter de compétences pour répondre aux prescriptions de la politique d'évaluation approuvée par le Conseil d'administration en juin 2009 (décision 2009/18). Le présent rapport veut voir dans quelle mesure le FNUAP a progressé dans sa réponse à ces deux obligations, en particulier au regard de sa politique d'évaluation.

3. L'objet du présent rapport est : a) de faire le point sur la mise en œuvre de la politique d'évaluation; b) d'examiner la qualité des évaluations décentralisées et de voir comment faire pour que, comme le demande le Conseil d'administration, chaque programme de pays soit évalué au moins une fois durant son cycle; c) d'apprécier le bilan de la fonction d'évaluation, en particulier à la lumière des conclusions du rapport biennal de 2010 sur l'évaluation (DP/FNUAP/2010/19); et d) de proposer des améliorations susceptibles d'être envisagées dans le cadre de l'examen de la politique d'évaluation.

## II. Réalisations du Service de l'évaluation, Division des services de contrôle interne, concernant la portée et la qualité des évaluations

4. En 2010 et 2011, les bureaux de pays se sont employés, comme il leur était prescrit, à faire et à présenter une évaluation de fin de cycle de leurs programmes. Toutefois, comme l'indique l'étude de la qualité effectuée par le Service de l'évaluation en 2011, les évaluations de programmes de pays qui ont été faites n'ont pas répondu aux attentes en termes de qualité. Le Service de l'évaluation a donc engagé un processus visant à inverser cet état de choses afin de donner l'assurance que le FNUAP répond à la demande d'évaluations de bonne qualité que lui a adressée le Conseil d'administration<sup>1</sup>. Ceci a conduit à l'établissement : a) d'un nouveau système global d'analyse de la qualité de l'évaluation aligné sur les normes internationales; b) d'un dispositif à trois niveaux pour le renforcement de la qualité de l'évaluation – élaborer une méthode, faire quelques évaluations de programme de pays et renforcer les capacités locales d'évaluation.

---

<sup>1</sup> « Le Conseil d'administration prie la Directrice exécutive de garantir la qualité, l'impartialité et l'indépendance de la fonction d'évaluation et des évaluations réalisées au FNUAP » (décision 2009/18); « Le Conseil d'administration se félicite de l'engagement pris par le FNUAP de remédier aux insuffisances de la qualité des évaluations afin d'améliorer la programmation reposant sur des données probantes » (décision 2010/26).

## A. Un nouveau système d'analyse de la qualité de l'évaluation

5. En réponse à la demande du Conseil d'administration, tous les programmes de pays venant à leur terme en 2010 et 2011 ont été soumis à une évaluation préalable à l'élaboration ultérieure des projets de document de programme de pays. Ceci a porté le pourcentage des évaluations de 14 % en 2009 à 100 % en 2011. Toutefois, comme l'indiquent les résultats de l'analyse de la qualité des évaluations<sup>2</sup> effectuée par le Service de l'évaluation en 2011, l'augmentation du pourcentage d'analyses de la qualité de l'évaluation des programmes de pays ne s'est pas accompagnée d'un progrès parallèle dans la qualité des évaluations.

6. Sur la base d'une grille d'analyse consistant en huit critères de qualité et quatre niveaux d'analyse<sup>3</sup>, l'analyse de la qualité de l'évaluation a porté sur 34 rapports d'évaluation de programme de pays<sup>4</sup>, dont 23 (68 %) ont été jugés médiocres, 8 insatisfaisants (23 %) et 3 (9 %) bons. Aucun n'a été jugé très bon. Les résultats de l'examen pour 2012 font apparaître peu d'améliorations par rapport à 2010<sup>5</sup>.

7. D'après le rapport pour 2012, les principales faiblesses des rapports sur l'évaluation des programmes de pays établis par les bureaux de pays tiennent au manque de fiabilité des constatations et de validité des conclusions et au peu de pertinence des recommandations. Plus de 90 % des rapports examinés ne s'appuient pas sur un solide travail d'analyse. Ils contiennent essentiellement des constatations sans fondement. Les conclusions, dans la plupart, consistent en déclarations générales insuffisamment ancrées dans les constatations des évaluations. En outre, il n'est pas établi de priorité dans les recommandations et celles-ci sont rarement applicables.

8. Afin de mieux saisir les difficultés et les problèmes que connaissent les bureaux de pays dans l'établissement des évaluations, le Service de l'évaluation a lancé une enquête sur la question<sup>6</sup>. L'enquête portait sur les 40 bureaux de pays qui avaient fait des évaluations de programmes de pays en 2010 et 2011. Elle comprenait des questions sur les activités de planification et de gestion ainsi que sur les ressources que demandent les évaluations. Les résultats de l'enquête ont montré que ces évaluations étaient mal planifiées. En particulier, le temps imparti à cet exercice était généralement trop court (une durée moyenne de trois mois) et le financement des évaluations était insuffisant (un coût moyen de 37 000 dollars, soit 0,25 % du budget moyen d'un programme de pays). De plus, les évaluations

<sup>2</sup> Le rapport de 2012 sur l'analyse de la qualité de l'évaluation est accessible sur <http://www.unfpa.org/public/home/about/Rvaluation>. Voir aussi les principales conclusions et recommandations du rapport sur : <http://www.unfpa.org/public/home/exbrd/pid/10539>.

<sup>3</sup> Voir la grille d'analyse de la qualité de l'évaluation et les notes explicatives sur <http://web2.unfpa.org/public/about/oversight/evaluations/>.

<sup>4</sup> Chaque rapport sur l'évaluation du programme d'un pays a fait l'objet d'une analyse approfondie de qualité de la part du Service de l'évaluation. Toutes les analyses de qualité sont postées (en même temps que le rapport sur l'évaluation des programmes de pays correspondants) sur la base de données d'évaluation de la Division des services de contrôle interne sur <http://web2.unfpa.org/public/about/oversight/evaluations/>.

<sup>5</sup> Voir le rapport de 2009 sur l'analyse de la qualité de l'évaluation sur <http://www.unfpa.org/public/home/about/Evaluationgions/pid/9137>.

<sup>6</sup> On présente en détail l'enquête et ses résultats dans le rapport de 2012 sur l'analyse de la qualité de l'évaluation (voir note au bas de la page 2).

n'étaient pas faites par un personnel de bureau de pays et des experts de l'extérieur suffisamment qualifiés. Les bureaux de pays ont fait état d'un manque de consultants nationaux dotés des compétences voulues.

9. En faisant l'inventaire des résultats de l'analyse de la qualité de l'évaluation et en étudiant l'information tirée du contrôle de l'évaluation des programmes de pays, le Service de l'évaluation a conçu une stratégie à trois niveaux en vue de renforcer la qualité de l'évaluation à l'échelle de l'organisation.

## **B. Un dispositif de renforcement de la qualité à trois niveaux**

10. Afin de remédier au manque d'experts en évaluation au FNUAP, comme le soulignait le rapport biennal de 2010 sur l'évaluation, et comme l'a fait valoir le Conseil d'administration dans sa décision 2010/26<sup>7</sup>, la Division des services de contrôle interne a créé un Service de l'évaluation solide et compétent<sup>8</sup>, chargé d'améliorer la fonction d'évaluation au FNUAP ainsi que la qualité de ses produits. Le Service de l'évaluation a adopté un dispositif à trois niveaux pour le renforcement de la qualité : a) établir un manuel sur la manière de concevoir et de faire une évaluation de programme de pays; b) procéder à des évaluations de programme de quelques pays avec le concours des bureaux de pays concernés; et c) préparer et conduire des séances de formation sur la méthode à suivre pour évaluer les programmes de pays afin de développer la capacité d'évaluation des bureaux de pays au FNUAP ainsi que de leurs homologues nationaux.

11. Le manuel établi pour montrer comment concevoir et réaliser une évaluation de programme de pays au FNUAP familiarise les usagers avec les concepts, approches et techniques de base relatifs à l'évaluation et à leur application dans le cadre des évaluations de programmes de pays au FNUAP<sup>9</sup>. Le manuel s'inspire des leçons tirées de deux évaluations faites en 2011 en Bolivie et au Cameroun<sup>10</sup>. À partir du manuel, le Service de l'évaluation a créé des modules personnalisés pour la mise en commun des connaissances concernant la conception et la conduite d'évaluations de programmes de pays. Avec cette nouvelle méthode, le FNUAP cherche à rendre ses bureaux de pays et ses partenaires nationaux clefs mieux en mesure de faire des évaluations de programmes de pays.

12. Le Service de l'évaluation continuera à faire des évaluations indépendantes de programmes de pays pour appuyer la mise en place d'une capacité d'évaluation au niveau des pays. La présence de partenaires nationaux et de personnel des bureaux

<sup>7</sup> « [Le Conseil d'administration] se félicite des mesures prises par le FNUAP pour renforcer ses ressources humaines à l'échelle de l'organisation en vue de mettre en œuvre la politique de l'organisation, ainsi que de son engagement à investir dans les compétences du personnel en matière d'évaluation, notamment en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats et la conception, les méthodologies, la réalisation et la conduite des évaluations » (décision 2010/26).

<sup>8</sup> Le Service de l'évaluation, Division des services de contrôle interne, compte un personnel d'encadrement détaché, pour son expérience des évaluations complexes dans le domaine du développement, par des institutions internationales et autres instances des Nations Unies

<sup>9</sup> On pourra consulter le manuel sur la manière de concevoir et de conduire une évaluation de programme de pays au FNUAP sur la page web relative à l'évaluation en tapant <http://www.unfpa.org/public/home/about/Evaluation/Methodology>.

<sup>10</sup> Voir les principales conclusions et recommandations des évaluations indépendantes des programmes de Bolivie et du Cameroun sur : <http://www.unfpa.org/public/home/exbrd/pid/10539>.

de pays dans le groupe de référence pour l'évaluation des programmes de pays ainsi que l'inclusion de consultants nationaux et régionaux dans l'équipe d'évaluation sont des moyens de renforcer la capacité d'évaluation dans les pays à programme<sup>11</sup>.

13. Les difficultés rencontrées et les lacunes relevées dans la réalisation des évaluations des programmes de la Bolivie et du Cameroun renvoient à des problèmes ressentis au niveau de l'organisation, notamment le fait que le FNUAP doit doter ses bureaux de pays d'un bon système de contrôle orienté vers les résultats et mettre en place des dispositifs et des instruments de contrôle pour faire en sorte que les résultats des programmes de pays et les cadres de ressources fournissent des indicateurs appropriés, des moyens réalistes et des bases exactes. Les principales faiblesses relevées dans l'évaluation des programmes de la Bolivie et du Cameroun sont les suivantes :

a) *Une formulation des moyens mis en œuvre qui laisse à désirer.* La formulation des moyens mis en œuvre se fait généralement à un niveau qui ne correspond pas au niveau de résultats relevant du contrôle du bureau de pays du FNUAP;

b) *Une formulation imparfaite des indicateurs.* Les indicateurs de plans d'action pour les programmes de pays ne sont pas utilisés de manière efficace pour le contrôle et l'imperfection de leur formulation empêche de les utiliser de manière efficace comme instrument de mesure indicatif;

c) *Un manque d'insistance de l'organisation sur la réalisation d'un contrôle orienté vers les résultats.* Malgré l'accent que met le plan stratégique du FNUAP sur la réalisation de contrôles orientés vers l'obtention de résultats, il n'est pas suffisamment fait attention aux résultats dans les pratiques de gestion au quotidien. Les bureaux de pays se préoccupent principalement de dépenses budgétaires et de mise en œuvre d'activités.

14. En l'absence de système efficace de contrôle orienté vers les résultats, les plans d'action des programmes de pays et les cadres de résultats et de ressources qui leur sont associés souffrent d'imperfections qui, à leur tour, nuisent à la qualité et, de ce fait, à la fiabilité et à l'utilité des évaluations au FNUAP. Le contrôle est le complément indispensable de toute activité d'évaluation parce qu'il fournit : a) des informations sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des programmes; et b) un ensemble d'indicateurs à l'aune desquels les évaluateurs apprécient la performance des programmes (voir fig. 1).

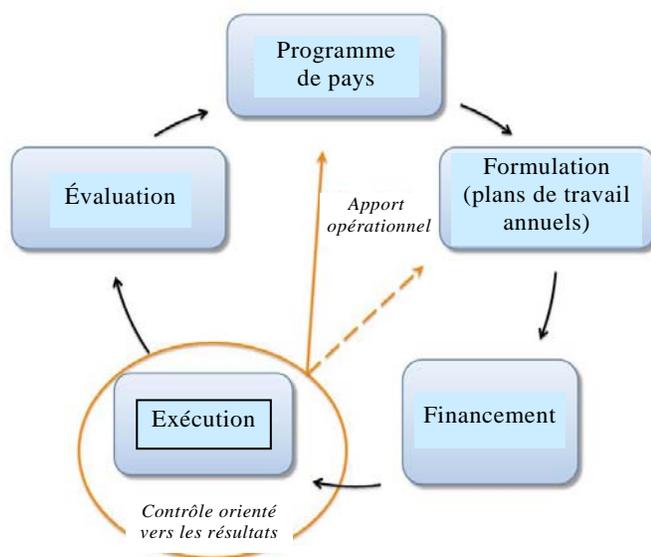
Figure 1

### **Un contrôle orienté vers les résultats : le maillon manquant dans une gestion orientée vers les résultats**

Un contrôle orienté vers les résultats renseigne sur les réalisations du programme à un moment donné et sur une certaine période relativement aux objectifs à atteindre et aux résultats obtenus. Il guide la réalisation du programme de

<sup>11</sup> Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, *Évaluation du FNUAP selon une approche commune* (2010), janvier 2011; Ministère du développement international du Royaume-Uni, *Évaluation de l'aide multilatérale : bilan du Fonds des Nations Unies pour la population* (2011).

pays en cours et des plans annuels de travail qui s'y rapportent et c'est une indispensable source d'information pour l'évaluation des programmes de pays.



### III. Problèmes rencontrés et lacunes relevées dans la fonction d'évaluation au FNUAP

15. Dans les paragraphes précédents, on a dit que le Service de l'évaluation a établi le lien entre les points faibles de l'organisation et l'état de la fonction d'évaluation au FNUAP. L'existence d'une corrélation entre les difficultés systémiques auxquelles est confronté le FNUAP et les lacunes relevées dans la fonction d'évaluation s'est trouvée confirmée dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique du FNUAP, 2008-2013 (DP/FPA/2011/11), ainsi que dans les examens externes qui ont été faits de son bilan.

16. L'examen à mi-parcours relève des lacunes dans : a) le système de mesurabilité au FNUAP; et b) l'obligation de rendre compte des résultats. Ceci demande que l'on revoie le rôle de l'évaluation au FNUAP, lequel, s'il a entrepris un examen de sa structure organisationnelle qui a abouti à la mise en place d'un nouveau plan d'exécution, ne devrait pas pour autant négliger le rôle de la fonction d'évaluation et de voir le profit que pourrait en tirer une organisation qui tend comme elle à l'excellence opérationnelle.

17. De récents examens réalisés en dehors du FNUAP ont, eux aussi, signalé l'existence d'un certain nombre de problèmes systémiques, en particulier dans les domaines suivants :

- a) Programmation fondée sur la connaissance des faits;
- b) Gestion du savoir;
- c) Contribution aux résultats;

- d) Indépendance de la fonction d'évaluation;
- e) Transparence et responsabilisation;
- f) Mise en place de capacités nationales d'évaluation.

18. Le plan d'exécution du FNUAP<sup>12</sup> s'attaque aux problèmes organisationnels ci-dessus. Toutefois, afin de donner tout leur potentiel, les mesures que prévoit le plan d'exécution doivent aussi viser à remédier à un certain nombre de lacunes dont souffre la fonction d'évaluation.

Tableau 1

### Problèmes organisationnels actuels et identification des lacunes correspondantes dans la fonction d'évaluation au FNUAP

<i>Problèmes organisationnels</i>	<i>Lacunes</i>
<b>Programmation fondée sur la connaissance des faits</b>	
a) L'existence d'imperfections dans les cadres de résultats (concernant, par exemple, la définition de « moyens mis en œuvre » et de « résultats obtenus », le manque de clarté dans la chaîne des résultats et la mauvaise dénomination des résultats) fait qu'il est difficile de pouvoir rattacher les résultats aux divers niveaux de l'organisation.	<b>Lacune 1</b> : La fonction d'évaluation manque d'information générée par un bon système de contrôle orienté vers les résultats. Un contrôle orienté vers les résultats : a) assure la solidité des cadres de résultats (en particulier concernant les indicateurs, les objectifs et la chaîne de causalité); b) est une pièce maîtresse d'une solide fonction d'évaluation.
b) Les documents de programme de pays ne mettent pas systématiquement l'accent sur les changements apportés, compte tenu des résultats passés, à la programmation au niveau des pays.	<b>Lacune 2</b> : Les résultats des évaluations ne guident pas assez le processus de programmation.
c) La programmation pourrait être améliorée au niveau des pays par l'utilisation de faits d'observation d'une efficacité avérée pour guider le FNUAP dans son choix de stratégies et d'interventions.	<b>Lacune 3</b> : Il n'y a pas assez d'évaluations méthodologiquement solides pour assurer la création d'un ensemble substantiel de faits d'observation sur lesquels appuyer la programmation.
<b>Gestion du savoir</b>	
a) Les ajustements de politique et de stratégie de l'organisation opérés ou recommandés ne sont pas signalés ou communiqués comme il faudrait.	<b>Lacune 4</b> : Insuffisante dissémination des constatations, conclusions et leçons à retenir des évaluations.
b) On ne fait pas suffisamment rapport sur les leçons apprises.	
c) Les plans d'action relatifs aux programmes de pays ne sont pas suffisamment systématiques dans leur utilisation des objectifs pour contribuer à gérer les progrès vers l'obtention des résultats attendus.	

<sup>12</sup> Déclaration de la Directrice exécutive au Conseil d'administration PNUD/FNUAP/Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, février 2012 (voir <http://unfpa.org/public/home/news/pid/9946>) et exposé sur le contrôle interne et le plan d'exécution du FNUAP (voir <http://www.unfpa.org/public/home/exbrd/pid/8683>).

**Contribution aux résultats**

a) L'application des recommandations des évaluations de programmes de pays est faible dans l'ensemble de l'organisation.

**Lacune 5** : Une insuffisante prise en compte des recommandations qui a en partie pour causes : a) la piètre qualité des rapports d'évaluation, et b) l'accueil des directions, ce qui n'est pas encore pratique courante au FNUAP.

b) Le FNUAP ne rend pas suffisamment compte des résultats d'une manière qui appelle l'attention sur l'impact et qui montre l'efficacité de ses interventions. Les résultats sont trop axés sur les moyens mis en œuvre.

**Lacune 6** : Les évaluations exécutées en dehors de la Division des services de contrôle interne ne sont pas suffisamment orientées vers l'efficacité des interventions. Elles portent au contraire principalement sur les méthodes, les activités et les moyens mis en œuvre.

**Indépendance de la fonction d'évaluation**

a) Les normes et directives du Groupe de l'évaluation des Nations Unies applicables à l'évaluation au sein du système des Nations Unies disposent que la fonction d'évaluation doit être menée indépendamment des autres fonctions de gestion.

**Lacune 7** : La Division des services de contrôle interne est garante de l'indépendance de la fonction d'évaluation au FNUAP. Les évaluations effectuées hors de la Division ne répondent pas aux critères d'indépendance.

b) La qualité du schéma, des méthodes et des outils relatifs à la conduite des évaluations est corrélée au niveau d'indépendance de la fonction d'évaluation.

**Lacune 8** : La fragmentation actuelle des activités d'évaluation entre la Division des services de contrôle interne, la Division des programmes et la Division technique ne permet pas de véritable articulation entre elles pour conduire, selon des méthodes appropriées, des évaluations de qualité assurée.

**Transparence et responsabilisation**

a) Le FNUAP a une culture d'évaluation faible.

**Lacune 9** : Le FNUAP n'a pas de politique harmonisée concernant l'organisation, l'annonce et la disponibilité des rapports d'évaluation pour le Conseil d'administration, les parties prenantes nationales et le public.

b) L'information sur la performance des programmes du FNUAP n'est pas suffisamment rendue publique.

**Mise en place de capacités nationales d'évaluation et de dispositifs d'évaluation participatifs**

a) Les évaluations conduites au FNUAP n'impliquent guère, ou pas, de participation des partenaires au développement et des bénéficiaires.

**Lacune 10** : Dans son état actuel de fragmentation, la fonction d'évaluation ne peut pas se conformer à la politique d'évaluation au FNUAP, politique qui s'attache à « renforcer les capacités nationales d'évaluation en privilégiant des politiques participatives et ouvertes ».

## IV. Conclusion

19. En juin 2009, le Conseil d'administration a approuvé la politique du FNUAP en matière d'évaluation. Le FNUAP tentait ainsi pour la première fois de s'équiper d'un cadre régulateur lui permettant de mieux s'acquitter de sa mission dans le domaine de l'évaluation. Cette politique vise à établir la base institutionnelle commune pour la fonction d'évaluation au FNUAP et à renforcer la transparence, la cohérence et la rationalité dans l'exploitation des connaissances tirées des évaluations afin d'aider l'organisation à enrichir son savoir, à pratiquer une gestion efficace orientée vers les résultats et à responsabiliser les décideurs.

20. Quand il a approuvé la politique d'évaluation, le Conseil d'administration a exprimé des opinions contrastées quant à l'approche adoptée par le FNUAP, en particulier concernant : a) l'indépendance de la fonction d'évaluation; b) les rôles et attributions de différents organismes; c) l'emploi des résultats de l'évaluation; et d) le lien entre les leçons tirées des évaluations et la pratique d'une gestion orientée vers les résultats<sup>13</sup>. Aux termes de la décision 2009/18, le Conseil d'administration priait la Directrice exécutive d'apporter un certain nombre d'amendements à la politique d'évaluation. Pourtant, il s'en faut que le Conseil ait remédié aux carences initiales de la politique, celle-ci ayant été appliquée pendant deux ans. Dans l'état actuel des choses, le cadre du FNUAP pour l'évaluation ne permet pas à l'organisation de relever des défis internes, comme de créer une culture de l'évaluation, non plus que des défis externes, comme de renforcer la capacité d'évaluation des pays partenaires.

21. La Division des services de contrôle interne estime que le principe directeur d'une fonction d'évaluation bien conçue et performante au FNUAP doit s'appuyer sur la distinction entre : a) la gestion de la fonction d'évaluation; b) l'utilisation des résultats de l'évaluation de manière à améliorer la programmation; et c) la création d'un système de contrôle orienté vers les résultats.

22. La Division des services de contrôle interne recommande par conséquent que le FNUAP prenne les dispositions ci-après :

a) Le Service de l'évaluation, Division des services de contrôle interne, devrait exercer pleinement sa fonction de gestion de l'évaluation en rétablissant l'indispensable lien entre obligation de rendre compte et acquisition de savoir, actuellement artificiellement séparées, conformément à la politique du FNUAP en matière d'évaluation<sup>14</sup>. Toutefois, une fonction d'évaluation unifiée n'exclut pas qu'un certain nombre de tâches liées à l'évaluation puissent être exécutées dans des services distincts.

b) Il est d'une importance capitale pour l'amélioration de la programmation de faire que les résultats de l'évaluation soient utilisés (par exemple, en faisant connaître la réaction de la direction et en y donnant suite, en faisant en sorte que les leçons apprises orientent la programmation et en recensant et en se communiquant

<sup>13</sup> Voir DP/FPA/2009/4.

<sup>14</sup> Cette fragmentation, qui fait que les évaluateurs opèrent dans un certain nombre de divisions (notamment la Division des programmes), est également en rupture avec les normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, selon lesquelles « la fonction d'évaluation doit s'exercer indépendamment d'autres fonctions de gestion »; voir Normes du Groupe d'évaluation des Nations Unies pour l'évaluation à [www.uneval.org](http://www.uneval.org).

les bonnes pratiques). Ces tâches qui ont à voir avec l'évaluation et qui sont liées au programme devraient échoir à la Division des programmes.

c) Outre l'utilisation des résultats de l'évaluation, une amélioration de la programmation nécessite aussi l'apport continu de données et d'information générées par un bon système de contrôle orienté vers les résultats (voir fig. 1). Il n'existe pas de tel système au FNUAP; le contrôle actuel, tel qu'il est pratiqué dans les bureaux de pays, porte en grande partie sur les dépenses budgétaires et est orienté vers l'action.

23. En juin 2009, le Conseil d'administration a encouragé le FNUAP « à clarifier les rôles et responsabilités qui incombent à la Division des services de contrôle interne et à d'autres divisions au FNUAP en ce qui concerne la planification, l'exécution, le contrôle, l'assurance de qualité et le suivi, à expliciter comment la fonction d'évaluation se distingue des autres mécanismes de contrôle et à préciser en quoi les évaluations diffèrent des examens internes »<sup>15</sup>. Cette demande répondait aux préoccupations que causaient au Conseil les ambiguïtés contenues dans la politique d'évaluation au FNUAP et l'impact qu'elles pouvaient avoir sur la qualité et la fiabilité des évaluations. Le rapport biennal sur l'évaluation arrive à son heure du fait que le FNUAP présentera l'examen de sa politique d'évaluation à la seconde session ordinaire du Conseil en 2012. La Division des services de contrôle interne forme l'espoir que le présent rapport sera pris en compte dans l'examen de la politique du FNUAP en matière d'évaluation dans l'intention de combler les lacunes qui ont été relevées dans l'évaluation afin d'améliorer le bilan de l'organisation.

---

<sup>15</sup> Voir décision 2009/18 du Conseil d'administration.