



**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  
12 novembre 2018  
Français  
Original : anglais

Première session ordinaire de 2019  
21-25 janvier 2019, New York  
Point 4 de l'ordre du jour provisoire  
FNUAP – Évaluation

## Fonds des Nations Unies pour la population

### Politique d'évaluation

#### *Résumé*

La politique d'évaluation révisée du FNUAP a été élaborée conformément à la décision 2018/11 du Conseil d'administration et résulte de consultations exhaustives avec les principales parties prenantes. La politique est alimentée par la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet, ainsi que par le Plan stratégique du FNUAP 2018-2021 et s'aligne sur les normes et les règles de 2016 du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Elle dévoile les principes et les procédures d'évaluation, définit les rôles et les responsabilités, décrit les contributions aux évaluations à l'échelle du système et au renforcement des capacités d'évaluation nationales, met en évidence les exigences de ressources humaines et financières et conclut sur la mise en œuvre, la production des rapports, ainsi que sur l'examen futur de la politique.

#### *Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être approuver la politique d'évaluation de 2019.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Présentation .....	3
A. Objectif et portée de la politique d'évaluation.....	3
B. Justification de la révision de la politique.....	3
II. Définitions .....	4
III. Principes et normes.....	6
IV. Rôles et responsabilités.....	8
V. Procédures d'évaluation.....	12
A. Planification de l'évaluation .....	12
B. Couverture des évaluations.....	12
C. Gestion et conduite des évaluations.....	12
D. Réponses de la direction aux évaluations .....	13
VI. Assurance qualité et évaluation .....	14
VII. Améliorer l'utilisation des évaluations .....	14
VIII. Évaluation et partenariats à l'échelle du système .....	15
IX. Partenariat pour des capacités d'évaluation nationales.....	16
X. Ressources .....	16
A. Ressources humaines .....	16
B. Ressources financières.....	17
XI. Mise en œuvre, rapports et examens.....	17
XII. Recommandation .....	18

## I. Présentation

### A. Objectif et portée de la politique d'évaluation

1. La politique d'évaluation définit l'objet et l'utilisation de l'évaluation du FNUAP, fournit des définitions, les principes et les normes et décrit également les rôles et les responsabilités de la fonction d'évaluation. Elle guide le personnel et les partenaires du FNUAP concernant les exigences de l'organisation en matière de conduite et d'utilisation des évaluations. La politique s'applique à tous les niveaux de l'organisation.
2. La politique d'évaluation contribue à la réalisation de la mission du FNUAP telle qu'elle est définie dans son plan stratégique, conformément au Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement de 1994. La politique soutient le développement d'une culture de l'évaluation visant de meilleures performances, un apprentissage continu, ainsi qu'une responsabilisation renforcée.
3. La politique s'aligne sur la Charte des Nations Unies,<sup>1</sup> ainsi que sur les principes humanitaires<sup>2</sup> et s'engage en faveur des droits de l'homme et de l'égalité des sexes. Elle répond à la demande de preuves d'évaluation rigoureuses, disponibles en temps voulu et fiables pour soutenir la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. La politique répond également aux exigences de l'examen quadriennal complet de 2016 des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.<sup>3</sup> Enfin, la politique soutient les efforts de consolidation dans le cadre du renforcement des capacités d'évaluation nationales, conformément à la résolution 69/237 de l'Assemblée générale des Nations Unies (AGNU).
4. La politique est guidée par les normes et les règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et les pratiques modèles en matière d'évaluation, y compris l'évaluation de l'assistance humanitaire. Ces normes et pratiques garantissent l'indépendance, l'impartialité, la crédibilité et l'utilité, ainsi que le plein engagement des parties prenantes à des processus d'évaluation transparents.
5. La politique s'aligne également sur la Politique de contrôle du FNUAP,<sup>4</sup> visant à encourager une bonne gouvernance, à créer les exigences nécessaires à la responsabilisation et à la transparence du FNUAP, ainsi qu'à assurer le fonctionnement efficace et efficient du FNUAP, tout en améliorant constamment ses performances.

### B. Justification de la révision de la politique

6. Depuis l'adoption de la politique d'évaluation de 2013, l'environnement d'opération de l'organisation a considérablement changé. Le paysage dans lequel s'inscrivent les évaluations a été transformé à la suite d'accords mondiaux, y compris ceux portant sur le développement durable (Programme à l'horizon 2030), la réduction des risques de catastrophes (Cadre Sendai pour la réduction des risques de catastrophes 2015–2030), le changement climatique (Accord de Paris, conformément à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques), ainsi que le financement du développement (Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement). L'examen quadriennal complet de 2016 souligne l'importance du renforcement des capacités d'évaluation nationales et des évaluations conjointes des Nations Unies à l'échelle du système. En outre, la résolution de 2018 de l'Assemblée générale des Nations Unies (AGNU) sur le repositionnement du système de développement des Nations Unies dans le cadre de l'examen quadriennal complet met en évidence la nécessité d'améliorer le suivi et la production de rapports concernant les résultats à l'échelle du système. Elle salue également le renforcement des mesures d'évaluation indépendantes à l'échelle du système émanant du Secrétaire général, notamment les mesures visant l'amélioration des capacités existantes.

<sup>1</sup> Nations Unies, Charte des Nations Unies, 24 octobre 1945, chapitre IX, art. 55 c.

<sup>2</sup> Résolutions 46/182 et 58/114 de l'Assemblée générale.

<sup>3</sup> Résolution 71/243 de l'Assemblée générale.

<sup>4</sup> Politique de contrôle du FNUAP, (DP/FP/2015/2), janvier 2015

Parallèlement aux efforts afin de renforcer la mise en place d'actions humanitaires et le programme de réforme sur le repositionnement du système de développement des Nations Unies, ces résolutions et accords fournissent l'orientation essentielle concernant la portée et les approches de l'évaluation pour l'avenir.

7. Les normes et les règles d'évaluation, ainsi que les méthodes et approches qui y sont liées sont constamment améliorées pour répondre aux nouveaux besoins. La politique d'évaluation reflète les normes et les règles mises à jour de 2016 du GNUE, ainsi que les règles d'évaluation de l'assistance humanitaire. En outre, elle s'aligne autant que possible sur les politiques d'évaluation les plus récentes des autres organismes des Nations Unies.

8. En 2017-2018, le FNUAP a entrepris un examen stratégique externe et indépendant de la fonction d'évaluation du FNUAP, conformément à sa politique d'évaluation. L'examen a conclu que la politique d'évaluation reposait sur des fondements solides, mais a également souligné le besoin de mise à jour de la politique, afin, entre autres, de l'aligner sur les cadres stratégiques internes, notamment sur le plan stratégique du FNUAP, ainsi que sur les instruments normatifs et stratégiques mondiaux.

## II. Définitions

9. L'évaluation au sein du FNUAP contribue à trois objectifs principaux. Premièrement, l'évaluation est un moyen de rendre compte aux parties prenantes de ses performances en matière de résultats de développement et d'investissement des ressources. Deuxièmement, l'évaluation soutient la prise de décisions basées sur des données factuelles : les évaluations centrées sur l'utilisation (renforçant l'utilité et l'utilisation des évaluations) apportent des informations crédibles pour appuyer la prise de décisions de la direction concernant la planification, la budgétisation, la mise en œuvre et la production de rapports, ainsi que les améliorations des politiques et des programmes. Troisièmement, l'évaluation permet de tirer de précieux enseignements, élargissant la base de connaissances existante afin d'accélérer la mise en œuvre du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement. En particulier, l'évaluation permet de tirer de précieux enseignements afin d'optimiser les progrès en matière de santé sexuelle et reproductive, ainsi que des droits reproductifs, et d'éclairer le FNUAP pour soutenir efficacement la réalisation des objectifs de développement durable.

10. Le FNUAP applique la définition de l'évaluation du GNUE : « Une évaluation est une appréciation, aussi systématique et impartiale que possible portant sur une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, une zone d'opération ou des performances institutionnelles. Elle analyse le niveau de réalisation des résultats attendus et inattendus en examinant la chaîne de résultats, les processus, les facteurs contextuels et la causalité à l'aide de critères appropriés tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, ainsi que la durabilité. Une évaluation doit apporter des informations crédibles et utiles basées sur des données factuelles qui permettent d'intégrer en temps opportun ses conclusions, recommandations et enseignements aux processus de prise de décisions des organisations et des parties prenantes. »<sup>5</sup>

11. Conformément à la Politique de contrôle du FNUAP (DP/FPA/2015/2), il faut distinguer l'évaluation des autres fonctions de contrôle, telles que l'audit et les enquêtes.

12. Les évaluations du FNUAP, couvrant les activités financées à la fois par les ressources ordinaires et par d'autres, se répartissent en deux catégories principales :

- (a) Les évaluations centralisées sont commanditées par le Bureau indépendant de l'évaluation. Ces évaluations sont effectuées par des évaluateurs externes indépendants. Toutefois, le Bureau indépendant de l'évaluation peut décider de procéder lui-même à certaines évaluations. Les évaluations centralisées sont entreprises pour évaluer les questions d'importance stratégique qui contribuent à la réalisation des objectifs du plan stratégique en ce qui concerne l'efficacité du développement et les performances organisationnelles. Les évaluations centralisées ont une portée stratégique ou portent sur des questions touchant l'ensemble de

<sup>5</sup> Groupe des Nations Unies pour l'évaluation Normes et règles pour l'évaluation (2016).

l'organisation. Afin de s'assurer que les questions d'importance stratégiques sont bien traitées, au moins une des évaluations sera axée sur chaque réalisation du plan stratégique au cours de son cycle de mise en œuvre. Les résultats des évaluations centralisées sont présentés au Conseil d'administration ;

- (b) Les évaluations décentralisées des programmes nationaux, régionaux et mondiaux sont dirigées par l'unité opérationnelle responsable du programme évalué et sont effectuées par des évaluateurs externes indépendants présélectionnés par le Bureau indépendant de l'évaluation. Les évaluations décentralisées sont des éléments clés des évaluations centralisées et des évaluations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Pour assurer la qualité et la crédibilité optimales des évaluations décentralisées portant sur les programmes nationaux, le Bureau indépendant d'évaluation approuve les termes de référence de ces évaluations.

13. Le FNUAP est pleinement engagé à soutenir les mécanismes indépendants d'évaluation à l'échelle du système ainsi que les évaluations conjointes avec d'autres organismes des Nations Unies, tant au niveau centralisé que décentralisé. Les évaluations au niveau des projets demandées par des donateurs doivent respecter cette politique.

14. Les critères et les questions suivants, par ordre de priorité, guident la sélection des évaluations centralisées et décentralisées :

- (a) Pertinence stratégique du sujet. (i) L'évaluation couvre-t-elle des questions d'importance stratégique contribuant à la réalisation du plan stratégique ? (ii) Le sujet de l'évaluation représente-t-il une priorité socioéconomique ou politique ? (iii) Le sujet de l'évaluation fait-il partie des priorités annuelles du FNUAP ? (iv) Le sujet de l'évaluation fait-il partie des priorités du FNUAP dans une région géographique spécifique, par exemple une zone où la mortalité maternelle est élevée, où la prévalence de la contraception est faible, où les taux de grossesse chez les adolescentes sont élevés ?
- (b) Risques liés au sujet. Existe-t-il des facteurs politiques, économiques, financiers, structurels ou organisationnels présentant un risque potentiellement élevé de non-réalisation des résultats, ou pour lequel des preuves supplémentaires sont nécessaires à la prise de décisions émanant de la direction ?
- (c) Potentiel de réalisation conjointe des évaluations avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement à l'échelle du système. L'évaluation présente-t-elle une possibilité de coopération avec d'autres partenaires (équipes de pays des Nations Unies, gouvernements nationaux, donateurs, etc.) ou de contribution à une évaluation réalisée dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement afin d'éviter les doubles emplois ou d'assurer une plus grande coordination ?
- (d) Investissement important. Le sujet est-il considéré comme important au regard du portefeuille d'activités du FNUAP ?
- (e) Faisabilité de l'évaluation. (i) L'intervention est-elle suffisamment évaluable pour conduire à une étude approfondie aboutissant à des résultats solides, des recommandations précises et des enseignements ? (ii) Le bureau diligentant l'évaluation (le Bureau indépendant de l'évaluation, le bureau régional ou national) dispose-t-il des ressources nécessaires pour mener à bien et gérer une évaluation de qualité dans les délais impartis ?
- (f) Potentiel de reproduction et de changement d'échelle. (i) L'évaluation offre-t-elle l'information nécessaire pour identifier les facteurs de succès d'une intervention et déterminer la faisabilité de sa reproduction ou de son changement d'échelle ? (ii) L'intervention est-elle une initiative expérimentale ou novatrice ?
- (g) Lacunes dans les connaissances. L'évaluation aidera-t-elle à combler une lacune grave dans les connaissances relatives au thème choisi par le FNUAP ?
- (h) Engagements formels à l'égard des parties prenantes. (i) Les parties prenantes demandent-elles l'évaluation (par exemple, dans le cadre des exigences formulées par les donateurs en vue d'arrangements de cofinancement ou des pays partenaires demandant l'évaluation pour

éclairer des programmes nationaux) ? (ii) La demande de l'évaluation peut-elle être satisfaite grâce à une évaluation déjà planifiée ?

### III. Principes et normes

15. Les principes directeurs de l'évaluation, au FNUAP, découlent des décisions prises par l'Assemblée générale, le Conseil d'administration et de l'engagement pris par la direction exécutive du FNUAP à promouvoir une culture de l'évaluation. Les principes découlent également des normes, des règles et du code de conduite pour l'évaluation du Groupe d'évaluation des Nations Unies. Ces principes sont les suivants :

- (a) Les évaluations sont prévues et réalisées de façon à assurer l'appropriation nationale des opérations d'évaluation par les détenteurs de droits, ainsi que par les débiteurs de l'obligation. Elles sont entreprises en vue de renforcer les capacités nationales d'évaluation et d'améliorer la participation des homologues nationaux, notamment des bénéficiaires, en recourant à des méthodes inclusives et participatives, conformément aux principes de l'efficacité de l'aide, plus précisément selon les principes de l'appropriation nationale et de la responsabilité mutuelle ;
- (b) L'évaluation respecte les valeurs universelles d'équité, de justice, d'égalité des sexes et de respect de la diversité. Les *Directives du GNUE sur l'intégration, dans les évaluations, des droits de l'homme et de l'égalité des sexes* font également partie de ce principe directeur ;
- (c) L'évaluation fournit des preuves pour « gérer en fonction des résultats », en déterminant dans quelle mesure le FNUAP contribue efficacement à : (i) obtenir des résultats dans ses propres domaines de compétence, y compris dans des contextes humanitaires et fragiles, et (ii) à accélérer les progrès concernant le Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement, ainsi que les objectifs de développement durable. Les évaluations dépendent de la qualité de la conception des programmes, de sorte que les résultats soient clairs, mesurables et susceptibles d'être suivis et évalués. Grâce à la production de données factuelles, l'évaluation favorise une gestion plus éclairée et une meilleure prise de décisions ;
- (d) La direction s'assure que l'évaluation fait partie intégrante des règles organisationnelles du FNUAP. Dans l'esprit d'une culture de responsabilisation et de gestion axée sur les résultats, le FNUAP cherche des données factuelles empiriques portant sur les résultats atteints, en exploitant les acquis de son expérience pour améliorer la conception et l'efficacité des programmes, ainsi que pour répondre aux besoins de ses bénéficiaires ;
- (e) À la suite du 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, A/72/684-E/2018/7, le FNUAP s'est engagé à harmoniser et à aligner ses évaluations sur les efforts d'évaluation des partenaires du système des Nations Unies (dans le contexte des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et de l'approche « Unis dans l'action ») et des autres partenaires de développement pour mieux aider les pays à parvenir au développement durable. Ce soutien comprend une collaboration plus efficace à tous les niveaux et le renforcement des partenariats multipartites ;
- (f) La direction, grâce au budget approuvé par le Conseil d'administration, veille à ce que des ressources humaines et financières adéquates soient allouées aux évaluations.

16. Les évaluations effectuées par le FNUAP sont conformes aux normes suivantes, telles que définies dans les *Normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (2016)* :

- (a) Principes, buts et objectifs reconnus internationalement. Au sein du système des Nations Unies, il incombe aux responsables d'évaluation et aux évaluateurs de soutenir et de promouvoir, dans leurs pratiques d'évaluation, les principes et les valeurs défendus par les

Nations Unies. En particulier, ils doivent respecter, promouvoir et contribuer aux buts et aux objectifs énoncés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ;

- (b) **Utilité.** Lors de la commande et de la réalisation de l'évaluation, l'analyse, les conclusions ou les recommandations qui en découlent doivent clairement permettre d'éclairer les décisions et les actions. Les évaluations sont manifestement utiles : elles contribuent de façon pertinente et opportune à l'apprentissage organisationnel, elles éclairent les processus de prise de décisions et rendent compte des résultats. Les évaluations peuvent également être utilisées pour une contribution au-delà du niveau organisationnel en produisant des connaissances et en autonomisant les parties prenantes ;
- (c) **Crédibilité.** Les évaluations doivent être crédibles. La crédibilité repose sur l'indépendance, l'impartialité et une méthodologie rigoureuse. Les éléments clés de la crédibilité comprennent des processus d'évaluation transparents, des approches inclusives impliquant les parties prenantes concernées et de solides systèmes d'assurance qualité. Les résultats (ou conclusions) et les recommandations de l'évaluation découlent de l'utilisation consciencieuse, explicite et judicieuse des meilleures données disponibles, objectives, fiables et valides, ainsi que de l'analyse quantitative et qualitative précise des données factuelles, ou peuvent être éclairés par ces éléments. La crédibilité exige que les évaluations soient menées et gérées déontologiquement par des évaluateurs démontrant des compétences professionnelles et culturelles ;
- (d) **Indépendance.** Pour être crédibles, les évaluations doivent être indépendantes. Cela influence le processus d'utilisation d'une évaluation et permet aux évaluateurs de faire preuve d'impartialité, de liberté par rapport à la pression induite tout au long du processus d'évaluation. L'indépendance de la fonction d'évaluation comporte deux aspects clés : l'indépendance comportementale et l'indépendance organisationnelle. L'indépendance comportementale garantit la capacité d'évaluer sans influence induite de la part d'une partie ; Les évaluateurs doivent jouir d'une liberté totale pour mener l'évaluation en toute impartialité, sans potentiellement porter préjudice à leur évolution de carrière et ils doivent être en mesure d'exprimer librement leur évaluation. L'indépendance de la fonction d'évaluation sous-tend le libre accès aux informations que les évaluateurs doivent connaître concernant le sujet de l'évaluation. L'indépendance organisationnelle exige que la fonction d'évaluation centrale soit indépendante des fonctions d'administration ; le Bureau de l'évaluation est responsable de l'élaboration du programme d'évaluation et doit disposer de toute ressource adéquate pour mener à bien ses travaux. L'indépendance organisationnelle garantit également que les responsables d'évaluation ont toute latitude pour soumettre directement les rapports d'évaluation au niveau décisionnel approprié et qu'ils sont en mesure de relever directement des organes directeurs d'une organisation. Le chef de l'évaluation bénéficie de l'indépendance nécessaire pour commander, produire, publier et diffuser directement dans le domaine public des rapports d'évaluation dont la qualité est dûment assurée, sans influence induite d'une partie ;
- (e) **Impartialité.** Les éléments clés de l'impartialité sont l'objectivité, l'intégrité professionnelle et l'absence de parti pris. L'impartialité est requise à toutes les étapes du processus d'évaluation, y compris lors de la planification d'une évaluation, de la formulation du mandat et de la portée, de la sélection de l'équipe d'évaluation, de l'accès aux parties prenantes, de la réalisation de l'évaluation et de la formulation des conclusions et des recommandations. Les évaluateurs doivent faire preuve d'impartialité, ce qui implique que les membres de l'équipe d'évaluation ne doivent pas avoir été (ou s'attendre à être dans un avenir proche) directement responsables de l'élaboration de la politique, de la conception ou de la gestion du sujet de l'évaluation ;
- (f) **Déontologie.** Les évaluations doivent être menées conformément aux normes les plus élevées d'intégrité et de respect des croyances, des mœurs et des coutumes de l'environnement social et culturel, des droits de l'homme et de l'égalité des sexes, ainsi que du principe consistant à « ne pas nuire », dans le cadre de l'assistance humanitaire. Les évaluateurs doivent respecter les droits des institutions et des personnes pour fournir des informations en toute confidentialité. Ils doivent également veiller à la protection et à la non-traçabilité de la source des données sensibles. Ils doivent valider les déclarations figurant dans le rapport auprès des

personnes ayant apporté les informations pertinentes. Pour utiliser les informations privées obtenues auprès des personnes, les évaluateurs doivent obtenir leur consentement éclairé. Dès la découverte de preuves d'actes répréhensibles, elles doivent être portées à la connaissance du Bureau des services d'audit et d'investigation ;

- (g) **Transparence.** La transparence est un élément essentiel de l'évaluation. Elle inspire et instaure la confiance, renforce l'appropriation des parties prenantes et accroît la responsabilité publique. Les produits d'évaluation doivent être accessibles au public ;
- (h) **Droits de l'homme et égalité des sexes.** Les valeurs et les principes universellement reconnus des droits de l'homme et de l'égalité des sexes doivent être intégrés à toutes les étapes d'une évaluation. Il incombe aux évaluateurs et aux responsables d'évaluation de s'assurer que ces valeurs sont respectées, considérées et promues, afin de sous-tendre l'engagement envers le principe selon lequel personne ne doit être laissé pour compte ;
- (i) **Capacités nationales d'évaluation.** L'utilisation efficace de l'évaluation peut apporter une contribution estimable à la responsabilisation et à l'apprentissage, justifiant ainsi des mesures pour renforcer les capacités nationales d'évaluation. Conformément à la résolution A/RES/69/237 de l'Assemblée générale, sur le renforcement des capacités d'évaluation des activités de développement au niveau des pays, les capacités d'évaluation nationales relevant du mandat du FNUAP doivent être soutenues à la demande des États membres
- (j) **Professionnalisme.** Les évaluations doivent être menées avec professionnalisme et intégrité. Le professionnalisme doit contribuer à la crédibilité des évaluateurs, des responsables d'évaluation, des chefs d'évaluation, ainsi que de la fonction d'évaluation. Les aspects clés comprennent : l'accès au savoir, l'éducation et la formation, le respect de la déontologie et de ces normes et de ces règles ; l'utilisation des compétences d'évaluation ; et la reconnaissance des connaissances, des aptitudes et de l'expérience. Cela doit s'appuyer sur un environnement favorable, des structures institutionnelles et des ressources adéquates.

#### **IV. Rôles et responsabilités**

17. Tous les services du FNUAP ont des rôles et des responsabilités distincts à assumer pour veiller à ce que l'évaluation favorise la responsabilité des décideurs, la prise de décisions reposant sur des données factuelles et l'acquisition de connaissances. En travaillant ensemble, les différents services du FNUAP contribuent à la cohérence et à l'efficacité de la fonction d'évaluation. Leurs rôles et responsabilités sont définis ci-dessous.

18. Le Conseil d'administration est le garant de la politique d'évaluation. Le Conseil d'administration approuve la politique d'évaluation, ainsi que le plan d'évaluation budgétisé quadriennal et examine les rapports annuels sur l'évaluation, soumis par le Bureau indépendant de l'évaluation au Conseil d'administration. Le Conseil d'administration examine également le rapport du Directeur exécutif sur l'utilisation et le suivi des recommandations d'évaluation. Le Bureau indépendant de l'évaluation consulte le Conseil d'administration en temps utile sur les priorités et les plans d'action. Le Conseil d'administration s'inspire des constatations et des recommandations des évaluations pour remplir sa fonction de surveillance et approuver les politiques, stratégies et programmes du FNUAP.

19. Le Directeur exécutif rend compte de l'action du FNUAP et est donc le principal utilisateur de l'évaluation. Le Directeur exécutif apporte le soutien politique et réunit les conditions qui facilitent l'amélioration d'une culture de l'évaluation au FNUAP. Il est chargé de préserver l'indépendance du Bureau de l'évaluation en nommant, à la faveur d'un recrutement externe faisant appel à la concurrence et en consultation avec le Conseil d'administration, le directeur du Bureau de l'évaluation et décide de proroger l'engagement du directeur du Bureau de l'évaluation ou d'y mettre un terme. Le Directeur exécutif s'assure que le Bureau indépendant de l'évaluation dispose bien d'un personnel adéquat et de ressources suffisantes pour remplir son rôle. Le directeur du Bureau de l'évaluation est nommé pour un mandat de cinq ans, renouvelable une fois et n'est plus autorisé à travailler pour le FNUAP.

20. Le Directeur exécutif s'assure de la rédaction et de l'application des réponses de l'administration et des plans d'action pouvant résulter des évaluations réalisées. Il s'assure également que les responsables des différents services tiennent compte de l'évaluation dans l'accomplissement de la fonction opérationnelle, stratégique, de politique et de supervision, et que les services compétents prennent bien les mesures de suivi voulues sur la base des constatations et recommandations de l'évaluation. Le Directeur exécutif fait régulièrement rapport au Conseil d'administration sur l'utilisation et le suivi de toutes les évaluations dans son rapport au Conseil d'administration.

21. Le Comité consultatif de supervision aide le Directeur exécutif à s'acquitter de ses responsabilités concernant la fonction d'évaluation. La description détaillée des rôles et des responsabilités du Comité consultatif de supervision est incluse dans la politique de supervision approuvée par le Conseil d'administration

22. Le Bureau indépendant de l'évaluation est le garant de la fonction d'évaluation au FNUAP. Il relève fonctionnellement du Conseil d'administration et administrativement du Directeur exécutif. Le bureau est indépendant des fonctions opérationnelles, de gestion et de prise de décisions au sein de l'organisation. Il est impartial, objectif et à l'abri de toute influence malvenue. Le Bureau indépendant de l'évaluation est habilité à déterminer la portée, la structure, la conduite et la commande des évaluations, et à soumettre des rapports directement aux décideurs concernés, notamment au Conseil d'administration. L'administration ne peut imposer des restrictions quant à la langue et au contenu des rapports d'évaluation. Pour éviter les conflits d'intérêts, éliminer les préjugés et porter au maximum l'impartialité et l'objectivité, les évaluateurs ne doivent pas participer directement à l'établissement des politiques, à la conception, à l'exécution ou à la gestion du sujet de l'évaluation, que ce soit avant, pendant ou au moins deux ans après l'évaluation. En outre, les équipes d'évaluation doivent avoir les connaissances spécialisées nécessaires et respecter un équilibre entre les sexes et géographique. Les principales fonctions du Bureau indépendant de l'évaluation consistent à :

- (a) Élaborer, examiner et mettre à jour la politique d'évaluation du FNUAP ;
- (b) Établir le plan d'évaluation budgétisé quadriennal pour les évaluations centralisées et décentralisées au niveau des programmes, fondé sur les consultations et les contributions du Conseil d'administration, de la direction, des bureaux du FNUAP et des autres parties prenantes ;
- (c) Faire rapport chaque année au Conseil d'administration sur la fonction d'évaluation au FNUAP ;
- (d) Gérer directement et décider de l'utilisation des ressources humaines (y compris des consultants) et financières, nécessaires aux évaluations centralisées et à la mise en œuvre du plan de travail du Bureau de l'évaluation ;
- (e) Mener ou commander des évaluations centralisées ;
- (f) Approuver les termes de référence et présélectionner les évaluateurs dans le cadre des évaluations décentralisées au niveau du programme ;
- (g) Présenter les résultats des évaluations centralisées ;
- (h) Alerter régulièrement la direction de nouvelles questions liées à l'évaluation revêtant de l'importance pour l'organisation, sans prendre part à la prise de décisions ;
- (i) Définir les normes et critères d'évaluation ;
- (j) Mettre au point des directives méthodologiques et des mécanismes d'assurance qualité afin d'améliorer constamment la qualité et la crédibilité des évaluations du FNUAP, ainsi que la fonction d'évaluation dans son ensemble ;
- (k) Encourager la réalisation d'évaluations conjointes à l'échelle du système, l'appropriation nationale des évaluations et le renforcement des capacités d'évaluation ;

- (l) Organiser et dispenser la formation nécessaire au personnel du FNUAP sur les questions relatives à la politique d'évaluation, aux normes, aux critères, à l'assurance qualité, ainsi qu'à la conception et à la gestion des évaluations ;
  - (m) Apporter un soutien et des conseils techniques aux services gérant les évaluations décentralisées ;
  - (n) Diffuser et partager activement les connaissances acquises grâce aux évaluations ;
  - (o) Tenir à jour un registre accessible au public des évaluations ;
  - (p) Établir des partenariats avec des réseaux d'évaluateurs professionnels, tels que le GNUE, et appuyer l'harmonisation de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies ;
  - (q) Évaluer la qualité des experts et des consultants responsables de l'évaluation et tenir un registre des évaluateurs qualifiés.
23. La Division des politiques et stratégies encourage et soutient l'évaluation dans le cadre de son mandat, afin de renforcer la gestion axée sur les résultats et à améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles. Les tâches de la Division des programmes consistent à :
- (a) Favoriser le caractère évaluable des programmes, notamment ceux qu'elle gère ;
  - (b) Mener des activités de création de capacités pour la formation du personnel du FNUAP et de partage de connaissances sur les théories du changement, les cadres de résultats, la gestion axée sur les résultats et sur les cadres et indicateurs de suivi des performances ;
  - (c) Élaborer et mettre en œuvre des systèmes et des outils pour appuyer la gestion axée sur les résultats ;
  - (d) Établir des systèmes de documentation sur les programmes ;
  - (e) Intégrer les constatations des évaluations, les recommandations et les enseignements tirés du système de gestion des performances.
24. En tant que garant du système de suivi des réponses de la direction mondiale du FNUAP, le rôle de la Division des politiques et stratégies consiste à :
- (a) Conseiller les bureaux nationaux et régionaux concernant la planification, le financement, l'assurance qualité et la mise en œuvre des évaluations décentralisées ;
  - (b) Travailler, en collaboration avec le Bureau de l'évaluation, le personnel de suivi et d'évaluation des services du FNUAP pour garantir une mise en œuvre pertinente des plans d'évaluation ;
  - (c) Fournir une assistance technique, renforcer les capacités et, le cas échéant, coordonner l'élaboration des réponses de la direction, en veillant à ce qu'elles soient fournies en temps voulu et de haute qualité, avec la participation de l'ensemble des unités pertinentes/responsables ;
  - (d) Suivre la mise en œuvre des réponses de la direction aux évaluations centralisées et décentralisées ;
  - (e) Tenir à jour le système de suivi des réponses de la direction, s'assurer de sa mise à jour et l'améliorer au besoin, fournir des indicateurs de performances de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles liés à l'utilisation de l'évaluation, suivre ces indicateurs et remettre à la direction un rapport analytique sur les performances et suggérer l'adoption de mesures correctives ;
  - (f) Élaborer une réponse de la direction organisationnelle au rapport annuel de la fonction d'évaluation du Conseil d'administration ;
  - (g) Fournir des conseils aux services du FNUAP concernant l'utilisation des constatations d'évaluation et des enseignements afin d'améliorer la prise de décisions organisationnelle, la responsabilité et l'apprentissage institutionnel ;
  - (h) Coordonner l'établissement du rapport annuel du Directeur exécutif au Conseil d'administration, comprenant les mesures de suivi de l'évaluation et de l'intégration des

données de l'évaluation à la politique, à la planification et à la prise de décisions stratégiques au niveau mondial.

25. En outre, la Division des politiques et stratégies tient à jour, gère et promeut le manuel des politiques et procédures de l'organisation et, à ce titre, veille à ce que l'évaluation décentralisée du FNUAP contribue de manière cohérente à d'autres manuels de politiques, procédures et programmes.

26. La direction, c'est-à-dire les directeurs exécutifs adjoints, les directeurs de division, les directeurs régionaux et les représentants de pays, examine le plan d'évaluation budgétisé quadriennal et y contribue ; elle assure le suivi des recommandations d'évaluation formulées dans les réponses de l'administration ; elle encourage l'utilisation de l'information contenue dans les évaluations dans le cadre de la prise de décisions et veille à ce que des ressources humaines adéquates soient affectées aux évaluations. Les hauts responsables sont chargés de créer des conditions favorables au renforcement de la culture de l'évaluation. La direction au niveau décentralisé est également responsable : (a) de gérer les évaluations décentralisées ; (b) de contribuer à la teneur des rapports sur l'utilisation et le suivi des évaluations ; (c) de garantir l'élaboration de cadres de résultats adéquats contenant, le cas échéant, une composante de renforcement des capacités d'évaluation nationale ou régionale ; (d) de promouvoir une participation plus large des partenaires d'exécution et des homologues nationaux, régionaux et mondiaux au processus d'évaluation ; (e) d'accroître la participation aux évaluations conjointes des partenaires, des donateurs et des pays du programme ; (f) de soutenir les évaluations centralisées, si nécessaire.

27. Les bureaux régionaux jouent un rôle de premier plan dans la promotion du programme du FNUAP au niveau régional. Ils fournissent aux bureaux nationaux un appui technique, opérationnel et programmatique, ainsi qu'une assurance qualité intégrée au processus de programmation afin d'assurer l'alignement entre les niveaux mondial, régional et national en matière de planification stratégique, de mise en œuvre des politiques et de réalisation des principaux résultats. Les conseillers régionaux pour le suivi et l'évaluation fournissent une assistance technique globale dans le cadre du suivi et de l'évaluation, puisqu'ils : (a) élaborent et dirigent la mise en œuvre des plans de travail annuels pour les programmes régionaux et/ou les évaluations thématiques ; (b) conseillent sur l'évaluabilité des programmes régionaux et nationaux. La nature de ces conseils peut être une assistance technique destinée aux bureaux nationaux situés dans leurs régions visant la mise en place de cadres de suivi rigoureux afin d'assurer une collecte de données de suivi de haute qualité, grâce à des partenariats avec les partenaires nationaux et au renforcement des capacités ; (c) fournissent un soutien technique et une assurance qualité aux bureaux nationaux de leurs régions dans le cadre de la planification, de la gestion, de la conduite, du suivi et de l'utilisation des évaluations. Cela implique notamment d'aider les bureaux nationaux à établir des plans d'évaluation nationaux chiffrés de haute qualité, ainsi que des termes de référence pour les évaluations avant leur approbation par le Bureau de l'évaluation. Les conseillers régionaux pour le suivi et l'évaluation aident également à identifier les évaluateurs présélectionnés par le Bureau de l'évaluation ; (d) fournissent des conseils et une assurance qualité pour l'élaboration des réponses de la direction aux évaluations décentralisées, afin d'assurer la qualité en temps voulu de leur élaboration et de leur suivi. Il s'agit notamment d'utiliser les enseignements tirés de l'évaluation et des données factuelles pour la prise de décisions organisationnelles et l'amélioration des programmes ; (e) élaborent et diffusent des notes d'information sur la fonction d'évaluation de l'équipe de direction et du Bureau de l'évaluation ; (f) contribuent aux efforts mis en œuvre par le Bureau de l'évaluation pour renforcer la supervision technique des processus de gestion des évaluations à l'ensemble de l'organisation pour favoriser une meilleure capacité de réaction, une plus grande rapidité, une meilleure qualité, ainsi qu'une utilisation optimale des produits des évaluations dans la région ; (g) consolident la contribution stratégique du FNUAP au renforcement des capacités nationales d'évaluation et des évaluations de l'UNDAF, ainsi que les évaluations conjointes avec des gouvernements et d'autres acteurs du développement ; (h) fournissent des informations au FNUAP et assurent une coordination efficace avec les mécanismes d'évaluation interorganisations, les forums intergouvernementaux et autres partenariats et organisations régionaux pertinents pour la fonction d'évaluation ; (i) contribuent aux efforts déployés par le Bureau de l'évaluation pour élaborer et faciliter l'utilisation de produits et de processus novateurs dans le domaine des méthodes d'évaluation, de gestion des évaluations et d'utilisation des évaluations ; (j) contribuent aux efforts déployés par le Bureau de l'évaluation pour

mettre en œuvre des initiatives favorisant la professionnalisation de la fonction d'évaluation ; (k) suivent l'évolution de la situation dans le domaine de l'évaluation et de la gestion de connaissances ; (l) fournissent/coordonnent les contributions et les recommandations régionales relatives à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique d'évaluation, du plan quadriennal d'évaluation budgétaire et des stratégies, ainsi que des directives mondiales d'évaluation.

## **V. Procédures d'évaluation**

### **A. Planification de l'évaluation**

28. Les évaluations doivent être correctement planifiées et gérées, menées efficacement tout en veillant à en assurer la qualité. La qualité des rapports doit faire l'objet d'une évaluation systématique. Les plans d'évaluations sont élaborés à divers niveaux organisationnels, notamment :

- (a) Le plan d'évaluation budgétisé quadriennal, un plan d'évaluation pluriannuel chiffré de l'organisation est élaboré par le Bureau indépendant de l'évaluation et est approuvé par le Conseil d'administration. Le plan comprend une évaluation centralisée, ainsi que deux types d'évaluations décentralisées : les évaluations de programmes nationaux et régionaux ;
- (b) Les plans d'évaluation régionaux chiffrés sont élaborés par les bureaux régionaux ; ils sont chiffrés et identifient l'ensemble des évaluations au niveau régional et national en vue de répondre aux besoins de la région en matière de données d'évaluation ;
- (c) Les plans d'évaluation nationaux chiffrés sont élaborés par les bureaux nationaux, avec la collaboration des gouvernements nationaux et sont approuvés par le Conseil d'administration en même temps que les documents des programmes nationaux.

29. Dans les plans d'évaluation, les services responsables doivent veiller à ce que les évaluations, y compris dans les situations humanitaires, soient dûment prises en compte et bien élaborées pour garantir leur qualité. Les plans doivent permettre aux évaluations de relever les défis de taille que représente l'exécution des programmes ; prévoir la fourniture en temps voulu des produits, conformément aux calendriers de prise de décisions et aux cycles de programmation ; et définir comment l'utilisation des constatations et des recommandations sera encouragée.

### **B. Couverture des évaluations**

30. Une couverture adéquate des évaluations est essentielle pour transmettre une image représentative et impartiale des résultats du FNUAP et faire en sorte que les politiques, les stratégies et les programmes s'appuient sur des données pertinentes à tous les niveaux de l'organisation. La conception de nouveaux programmes nationaux doit s'appuyer sur un ensemble adéquat et pertinent d'évaluations, y compris des évaluations de programmes nationaux, à réaliser au moins une fois tous les deux cycles de programmation ; à moins que la qualité de l'évaluation du programme national précédent n'ait pas été satisfaisante et/ou que des changements importants ne se soient produits dans les contextes nationaux.

31. Pour assurer la meilleure qualité et crédibilité possible des évaluations décentralisées, les bureaux régionaux, la Division des politiques et stratégies et le Bureau indépendant de l'évaluation examineront les plans d'évaluation chiffrés des pays dans le cadre des mécanismes d'examen des programmes de pays avant leur présentation au Conseil d'administration.

### **C. Gestion et conduite des évaluations**

32. Le FNUAP est attaché à l'excellence en matière d'évaluation et s'efforce de faire preuve de rigueur lors de la conception, de la gestion et de la conduite des évaluations. Les évaluations doivent être conçues, conduites et gérées conformément aux normes et règles du GNUE, ainsi qu'à celles énoncées dans la présente politique. Le personnel responsable de la conception, de la gestion et de la conduite des évaluations doit respecter les normes du GNUE en matière de déontologie, ainsi que les directives du GNUE sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes aux évaluations. Le Bureau de l'évaluation veillera à ce que le personnel responsable de la conception, de la gestion

et de la conduite des évaluations ait reçu une formation aux normes et aux règles du GNUE, ainsi qu'à la déontologie de la profession.

33. Étapes à suivre pour obtenir des résultats d'évaluation utiles et crédibles :

- (a) La direction doit prendre toutes les mesures nécessaires pour garantir l'objectivité, l'indépendance et l'impartialité du processus d'évaluation, ainsi que des personnes engagées pour effectuer les évaluations. Les membres de l'équipe d'évaluation externe ne doivent pas avoir fait partie de l'équipe responsable de la conception et/ou de la gestion de la mise en œuvre de la politique, du plan ou du programme évalué. Le responsable d'évaluation désigné doit superviser la sélection, la gestion et l'évaluation des performances de l'équipe d'évaluation et gérer l'évaluation tout au long du processus. Le représentant du pays, avec l'appui du responsable d'évaluation, est tenu responsable de la qualité de l'évaluation. Les conseillers régionaux en matière de suivi et d'évaluation fournissent une assistance technique et le Bureau de l'évaluation présélectionne les consultants externes et approuve les termes de référence ;
- (b) Les principales parties prenantes, y compris les groupes vulnérables et marginalisés et, le cas échéant, les jeunes, doivent être incluses tout au long du processus d'évaluation, à compter de la phase de conception ;
- (c) L'équipe d'évaluation doit être sélectionnée dans le cadre d'un processus ouvert et transparent, avec un équilibre en termes de diversité géographique et de sexes, et doit inclure des professionnels de la région ou du pays faisant l'objet de l'évaluation, le cas échéant ;
- (d) Les termes de référence doivent être conformes aux normes du GNUE, prévoir l'utilisation éventuelle de l'évaluation et doivent être communiqués aux parties prenantes pour favoriser la transparence et la participation ;
- (e) La conception de l'évaluation et les méthodes d'évaluation doivent être clairement présentées dans le rapport initial, afin d'être approuvées par le conseiller régional en matière de suivi et d'évaluation.
- (f) Le rapport d'évaluation doit répondre aux normes du FNUAP et, dans l'intérêt de la responsabilisation, être rendu public.

#### **D. Réponses de la direction aux évaluations**

34. Le FNUAP s'est engagé à élaborer et à mettre en œuvre les réponses de la direction concernant l'ensemble des évaluations. À cet égard :

- (a) La direction doit élaborer les réponses portant sur toutes les évaluations centralisées et décentralisées dans les six semaines à compter de la présentation des rapports d'évaluation. Les réponses de la direction aux recommandations d'évaluation doivent comprendre des mesures spécifiques, assorties de délais précis et de responsabilités clairement définies pour leur mise en œuvre. Ces réponses font l'objet de discussions entre les parties prenantes et sont rendues publiques au moyen de la base de données d'évaluation en ligne. En outre, les réponses de l'administration aux évaluations centralisées sont envoyées aux hauts dirigeants, ainsi qu'au Conseil d'administration pour examen et discussion ;
- (b) L'état de mise en œuvre de l'ensemble des recommandations d'évaluation (à la fois centralisées et décentralisées) est suivi par la Division des politiques et stratégies au moyen du système de suivi des réponses de la direction. Il en est rendu compte à la direction et au Conseil d'administration : (i) au moyen des indicateurs de plan figurant dans le rapport annuel du Directeur exécutif ; et (ii) périodiquement pour les mises à jour en cours concernant les mesures de la direction prises pour donner suite aux recommandations d'évaluation sur les questions systémiques, la planification stratégique, l'élaboration de politiques, le processus de programmation, ainsi que les principaux domaines de gestion.

## **VI. Assurance qualité et évaluation**

35. Le système d'assurance qualité et d'évaluation du FNUAP comporte deux éléments fondamentaux pour garantir la qualité des évaluations au FNUAP : l'assurance qualité et l'évaluation de la qualité :

- (a) L'assurance qualité se déroule au cours du processus d'évaluation. Elle vise à promouvoir la production de qualité, à compter de l'évaluation des termes de référence jusqu'au rapport d'évaluation, sans oublier l'élaboration des réponses de la direction et du suivi ou de la vérification de leur mise en œuvre ;
- (b) L'évaluation de la qualité se déroule à l'issue d'une évaluation (ex post), la qualité du rapport final d'évaluation étant évaluée par un évaluateur externe à des fins de rapport et de responsabilisation. De plus, un retour est présenté au bureau diligentant l'évaluation afin de renforcer sa capacité à fournir de meilleures évaluations en termes de qualité à l'avenir.

36. Les éléments clés du système d'assurance qualité et d'évaluation comprennent : (a) des directives et des outils pour la conduite et la gestion d'évaluations conformément aux normes et aux règles du GNUE ; (b) l'approbation du Bureau indépendant de l'évaluation des termes de référence concernant les évaluations de programmes régionaux et nationaux, ainsi que la présélection des évaluateurs ; (c) l'approbation du conseiller régional en matière de suivi et d'évaluation du rapport initial ; (d) des critères de qualité à l'échelle de l'organisation dans le cadre de l'évaluation des rapports ; (e) l'évaluation de la qualité des rapports d'évaluation, commandée par le Bureau indépendant de l'évaluation.

## **VII. Améliorer l'utilisation des évaluations**

37. Les évaluations ne faisant pas l'objet d'une utilisation correcte représentent un gaspillage en matière d'investissement et des occasions manquées d'apprentissage et d'amélioration des performances. L'utilisation des constatations et des recommandations est motivée par l'examen des questions appropriées en temps voulu. Cela signifie qu'il faut établir un lien clair entre les évaluations décentralisées au niveau du programme et les cycles de l'UNDAF ; entre les évaluations sous responsabilité nationale et le cycle de planification gouvernementale ainsi que le calendrier des initiatives de plaidoyer ; ainsi qu'entre les évaluations centralisées et le cycle de planification et de budgétisation du FNUAP et les mécanismes établis par les États membres pour examiner les progrès réalisés en vue de satisfaire les objectifs de développement durable. L'utilisation dépend également de la crédibilité de l'évaluation, qui à son tour dépend de la rigueur, de l'impartialité, de l'indépendance et du professionnalisme.

38. L'utilisation des évaluations est renforcée par la sélection du type d'évaluation approprié pour répondre aux besoins en question. Le Bureau de l'évaluation et les conseillers régionaux en matière de suivi et d'évaluation offrent des conseils sur les types d'évaluations appropriés aux divers contextes d'opération du FNUAP, ainsi qu'aux divers objectifs de l'évaluation.

39. Le FNUAP publiera les rapports d'évaluation finale en même temps que les réponses de la direction, que celle-ci fournira dans les six semaines à compter de la soumission des rapports d'évaluation. Cependant, le FNUAP ne retardera pas la publication du rapport final d'évaluation s'il n'a pas achevé la réponse de la direction à ce rapport. Le FNUAP publiera d'autres produits, une fois achevés, et diffusera les enseignements dégagés des évaluations par diverses formules de gestion des connaissances. En outre, le FNUAP tiendra à jour un répertoire accessible au public des évaluations et des réponses de la direction et mettra en lumière les bonnes pratiques d'évaluation, ainsi que ses enseignements. Ce répertoire fera partie intégrante du site Web public du FNUAP.

40. Tous les niveaux du système d'évaluation doivent investir dans les technologies pour amener la progression de l'utilisation de l'évaluation. La demande d'évaluation peut être renforcée par la mise à disposition des résultats d'évaluation sous des formes utilisables par les décideurs, y compris, par exemple, des outils de communication adaptés à leurs besoins spécifiques. La communication et la diffusion efficaces des résultats de l'évaluation sont essentielles à cet égard. Toutes les évaluations

doivent suivre dès le début un plan de diffusion, conformément aux directives du GNUE, les rapports d'évaluation et les réponses de la direction doivent être rendus publics.

41. Les évaluations n'ont qu'une valeur limitée à moins que des mesures ne soient prises en temps voulu pour mettre en œuvre leurs recommandations et intégrer les enseignements aux systèmes décisionnels. Les bureaux du FNUAP doivent préparer une réponse officielle de la direction aux recommandations d'évaluation et prendre des dispositions pour optimiser l'utilisation des résultats d'évaluation. Les responsables du FNUAP doivent également créer des possibilités d'intégration des recommandations d'évaluation aux principales décisions prises au sein des bureaux du FNUAP. Il s'agit notamment de veiller à ce que la conception des nouveaux programmes nationaux s'appuie sur les données collectées grâce aux évaluations.

## VIII. Évaluation et partenariats à l'échelle du système

42. 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 conjoints, non sans une certaine urgence, afin de mieux aider les pays à parvenir au développement durable. Ces efforts conjoints comprennent une collaboration plus efficace à tous les niveaux et le renforcement des partenariats multipartites.

43. La fonction d'évaluation du FNUAP, alignée sur les plans stratégiques du FNUAP, s'est également engagée à respecter pleinement les principes susmentionnés, et vise à renforcer la cohérence de la fonction d'évaluation parmi le système des Nations Unies dans les quatre domaines suivants :

- (a) Évaluations conjointes. Le FNUAP recherchera avec d'autres organismes des Nations Unies et, au niveau des pays, en consultation avec les gouvernements nationaux, des possibilités d'évaluation conjointe des programmes conjoints et de l'UNDAF, en reconnaissant les avantages de la promotion de l'apprentissage au sein du système des Nations Unies, notamment la responsabilité partagée et la réduction des coûts de transaction. Le FNUAP contribuera à l'application des normes et des règles du GNUE pour toutes les évaluations conjointes ;
- (b) Évaluations à l'échelle du système. Le FNUAP collaborera avec d'autres organismes des Nations Unies (notamment par l'intermédiaire du GNUE, du groupe de pilotage de l'évaluation interinstitutions de l'action humanitaire, ainsi que des évaluations de l'UNDAF), pour répondre aux décisions émanant des États membres à l'égard de l'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 procédera à des évaluations à l'échelle du système dans le cadre du Groupe de l'évaluation interinstitutions de l'action humanitaire (IAHE) ;
- (c) 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 le groupe de pilotage de l'IAHE ;
- (d) Partenariats. Le FNUAP coopérera avec d'autres entités des Nations Unies dans le cadre de partenariats multipartites visant à renforcer les capacités nationales d'évaluation des programmes nationaux de développement et des objectifs de développement durable à l'échelle locale, en veillant particulièrement à ce que personne ne soit laissé pour compte. Le FNUAP continuera d'être un membre actif des partenariats multipartites pour les capacités d'évaluation nationales.

44. Le FNUAP reste déterminé à améliorer ses performances par rapport aux indicateurs clés relatifs à l'évaluation énoncés dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour

l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, qui vise à renforcer l'utilité de l'évaluation en intégrant tout au long du processus une lentille d'analyse fondée sur l'égalité entre les sexes.

45. Le FNUAP maintiendra des partenariats pour appuyer les objectifs de la politique d'évaluation, notamment avec les organismes des Nations Unies, les institutions financières internationales, les gouvernements, les associations d'évaluation, les organisations non gouvernementales, les fondations et les institutions académiques.

## **IX. Partenariat pour des capacités d'évaluation nationales**

46. L'évaluation au sein du FNUAP suit l'engagement de l'organisation à respecter les principes d'appropriation et de direction nationales des processus de développement au niveau des pays. Le FNUAP tente d'aider les parties prenantes nationales à évaluer leurs propres programmes et à contribuer au renforcement des capacités d'évaluation au sein des pays. Dans la mesure du possible, les évaluations du FNUAP doivent être planifiées et menées en partenariat avec les parties prenantes nationales, en tenant compte des questions relevant du programme de développement national.

47. Conformément aux résolutions 70/1 (appuyant le programme à l'horizon 2030) et 69/237 (renforçant les capacités d'évaluation des activités de développement au niveau des pays) de l'Assemblée générale, et à l'examen quadriennal complet de 2016, le FNUAP poursuivra sa collaboration avec les autres principales parties prenantes, notamment les entités des Nations Unies, afin d'appuyer les capacités nationales d'évaluation. L'organisation concentrera son soutien sur : (a) le renforcement des systèmes d'évaluation nationale ; (b) l'évaluation des actions pour réaliser les objectifs de développement durable, en particulier ceux liés au mandat du FNUAP ; (c) la collecte de données pour éclairer les processus et les rapports nationaux sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable et de la CIPD ; et (d) promouvoir des évaluations sous responsabilité nationale ainsi que l'utilisation des résultats de ces évaluations.

48. Le FNUAP établira également des partenariats avec les principales parties prenantes, y compris avec les unités d'évaluation des services ministériels et les organismes d'évaluation, les organisations de la société civile et l'académie, entre autres, afin d'assurer la crédibilité et l'évaluation sous responsabilité nationale en temps utile des programmes nationaux relevant du mandat du FNUAP. En outre, le FNUAP établira également des partenariats pour renforcer les capacités d'évaluations des jeunes évaluateurs.

49. Lorsque le FNUAP est partenaire d'une évaluation, mais n'est pas responsable de la demande ou de la gestion de l'évaluation, les dispositions spécifiques de la présente politique ne s'appliquent pas. Néanmoins, le FNUAP encouragera le respect des normes et des règles d'évaluation internationales dans de telles situations.

## **X. Ressources**

### **A. Ressources humaines**

50. La fonction d'évaluation nécessite des ressources humaines qualifiées pour gérer les évaluations et fournir une assurance qualité efficace. Les besoins en matière de ressources humaines les plus importants sont situés au niveau des pays, où la plupart des évaluations sont réalisées. Le Bureau de l'évaluation et les bureaux régionaux appuieront l'identification des consultants en tenant un registre d'évaluateurs dont la qualité sera contrôlée.

51. Les bureaux nationaux doivent être dotés de capacités adéquates dans le cadre de la gestion de l'évaluation. Les responsabilités en matière d'évaluation sont bien souvent assumées par des membres du personnel, exerçant également d'autres responsabilités. Afin d'assurer des postes de suivi et d'évaluation, les bureaux nationaux peuvent décider (dans le cadre de grands programmes) de créer un poste de spécialiste du suivi et de l'évaluation, tandis que les bureaux plus petits peuvent mettre en commun des ressources pour financer un poste multipays ou multiorganisations consacré au suivi et à l'évaluation. En cas d'impossibilité, les bureaux doivent désigner des points focaux responsables du suivi et de l'évaluation, qui doivent être soutenus par le représentant du pays afin

d'allouer suffisamment de temps aux tâches d'évaluation et de faire rapport à ce sujet au représentant du pays. Des dispositions doivent être prises par le représentant du pays afin d'assurer l'intégrité de la fonction d'évaluation, en particulier pour l'application des dispositions de la politique d'évaluation.

52. Les bureaux régionaux compteront au moins un membre du personnel de niveau P5 se consacrant entièrement aux activités de suivi et d'évaluation. Les titulaires doivent répondre aux exigences du cadre de compétences du GNUE. L'une des principales responsabilités du conseiller régional en matière de suivi et d'évaluation sera de fournir une assistance technique et une assurance qualité dans le cadre des évaluations décentralisées.

53. Le personnel du Bureau indépendant de l'évaluation, y compris son Directeur, devra répondre aux exigences du cadre de compétences du GNUE. Le Directeur du Bureau d'évaluation veillera à ce que le personnel du Bureau d'évaluation et les conseillers régionaux de suivi et d'évaluation possèdent des compétences et une certaine expérience en matière de gestion et de direction des évaluations correspondant aux compétences d'évaluation du GNUE.

54. Tous les membres du personnel responsables de l'évaluation suivront une formation de renforcement des capacités dispensée par le Bureau de l'évaluation afin d'améliorer leurs compétences professionnelles, notamment en matière d'analyse basée sur le genre, d'approches de l'évaluation basées sur les droits de l'homme et de gestion axée sur les résultats. D'autres possibilités de perfectionnement professionnel seront identifiées afin de s'assurer que le personnel d'évaluation possède les compétences fondamentales décrites dans le cadre de compétences d'évaluation du GNUE.

## **B. Ressources financières**

55. Pour produire des évaluations de haute qualité, la fonction d'évaluation doit bénéficier de ressources prévisibles et suffisantes. Le FNUAP allouera au minimum 1,4 pour cent du montant total de ses dépenses de programme à la fonction d'évaluation et jusqu'à un maximum de 3 pour cent. Au sein des bureaux nationaux et régionaux, les décisions de répartition des ressources pour les évaluations sont fondées sur le plan d'évaluation chiffré par pays et par région.

56. Le FNUAP alloue des fonds destinés au Bureau indépendant de l'évaluation et aux évaluations centralisées à l'aide d'une ligne budgétaire distincte du budget intégré du FNUAP. Le Bureau de l'évaluation gèrera le budget pour les coûts en personnel et en opération du bureau. Le Directeur exécutif mettra en place un mécanisme de fonds de réserve pour soutenir la conduite et la gestion des évaluations dans les bureaux de pays confrontés à des difficultés financières. Les programmes financés par des ressources autres que les ressources ordinaires utiliseront les autres ressources pour l'évaluation de leurs budgets de programme. Pour obtenir un bon rapport coût-efficacité, le FNUAP entreprendra des évaluations coordonnées et conjointes avec les partenaires nationaux, avec les partenaires du système des Nations Unies, ainsi qu'avec d'autres partenaires de développement.

## **XI. Mise en œuvre, rapports et examens**

57. Le Bureau de l'évaluation délivrera des directives pour compléter la politique, le cas échéant.

58. Le Directeur du Bureau d'évaluation rendra compte au Conseil d'administration de l'état de la mise en œuvre de la politique d'évaluation dans le cadre du rapport annuel de la fonction d'évaluation.

59. Le rapport annuel de l'évaluation de fonction sera accompagné d'une réponse de la direction également présentée au Conseil d'administration.

60. Un examen indépendant des performances de la politique sera entrepris dans cinq ans.

## **XII. Recommandation**

61. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être approuver la politique d'évaluation du FNUAP figurant dans le présent document (DP/FPA/2019/1) et fournir des directives complémentaires.

---