



**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
5 avril 2017
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2017

30 mai-9 juin 2017, New York

Point 11 de l'ordre du jour provisoire

FNUAP – Évaluation

Fonds des Nations Unies pour la population

Rapport annuel sur l'évaluation

Rapport de la Directrice du Bureau de l'évaluation

Résumé

Le Bureau indépendant de l'évaluation présente son rapport annuel pour 2016 conformément à la politique d'évaluation révisée du FNUAP ([DP/FPA/2013/5](#)) et aux décisions du Conseil d'administration y relatives. Ce rapport présente les progrès réalisés par la fonction d'évaluation par rapport au plan d'évaluation budgétisé biennal provisoire 2014-2015 et au plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019, sur la base des principaux indicateurs de performance.

Le rapport décrit les enseignements tirés des évaluations du Fonds achevées en 2016. Il précise également la contribution du Bureau de l'évaluation aux efforts d'évaluation communs menés au niveau du système des Nations Unies et des réseaux mondiaux de praticiens pour soutenir le renforcement des capacités d'évaluation nationales.

Éléments de décision

- (a) Prendre acte du présent rapport sur la fonction d'évaluation au FNUAP ([DP/FPA/2017/5](#)) et des progrès importants réalisés depuis l'adoption de la politique d'évaluation révisée ;
- (b) Accueillir favorablement le programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2017 (annexe I) ;
- (c) Réaffirmer le rôle joué par la fonction d'évaluation au FNUAP et souligner l'importance de disposer de constatations d'évaluation de haute qualité et indépendantes dans le cadre du nouveau plan stratégique du FNUAP 2018-2021 ainsi que de contribuer à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ;



(d) Demander au Bureau de l'évaluation de présenter une version révisée du plan d'évaluation quadriennal actuel en mettant l'accent sur la période restante (2018-2019), et proposer l'intégration de la période 2020-2021 dans le plan, en l'alignant sur le prochain plan stratégique 2018-2021 du FNUAP .

(e) Demander un rapport sur la situation de la fonction d'évaluation au FNUAP en 2018.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Performance de la fonction d'évaluation	4
A. Planification et gestion d'évaluations institutionnelles et de programmes	4
B. Qualité des rapports d'évaluation	8
C. Diffusion des résultats de l'évaluation	10
D. Utilisation et suivi de l'évaluation	11
E. Ressources financières	11
F. Ressources humaines	14
III. Renforcement des capacités d'évaluation	17
IV. Enseignements tirés des évaluations institutionnelles et des études en 2016	18
V. Partenariats pour l'évaluation	22
VI. Consolidation des progrès	23
Annexes (disponibles sur le site Web du Conseil d'administration du FNUAP)	
I : Corporate evaluations (2016-2018)	
II : Programme-level evaluations (2016-2017)	
III : Evaluation coverage (2016-2018)	
IV : Quality assessment (2015)	
V : Follow-up of management responses (2012-2016)	
VI : Monitoring and evaluation human resources	
VII : Main results of the corporate evaluation of <i>UNFPA support to family planning (2008</i>	
VIII : Main results of the corporate evaluation of <i>UNFPA support to adolescents and youth</i>	
IX : Main results of the study on Lessons learned from country programme evaluations	
(2014-2015)	

I. Introduction

1. Le rapport présente une évaluation de la performance de la fonction d'évaluation compte tenu de la politique d'évaluation révisée (DP/FPA/2013/5). Il met en lumière les progrès significatifs accomplis dans l'évolution de la fonction d'évaluation ainsi que les défis spécifiques à relever. Il donne des informations détaillées sur la performance mesurée au moyen d'indicateurs clefs, les mesures prises pour renforcer les capacités d'évaluation et les activités du FNUAP aux Nations Unies et dans les entités d'évaluation mondiales.

2. Ce rapport présente les résultats des évaluations institutionnelles réalisées en 2016, achevant ainsi le cycle d'évaluation lancé par le plan d'évaluation budgétisé biennal provisoire 2014-2015 (DP/FPA/2014/2). Il marque également la première année de mise en œuvre du plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 (DP/FPA/2015/2).

3. En s'appuyant sur l'examen quadriennal complet 2016, le rapport met en lumière le travail accompli afin d'améliorer la capacité d'évaluation en interne et celle des partenaires, y compris en ce qui concerne l'avancement de l'élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités. Il souligne en outre la nécessité d'examiner les ressources humaines et financières consacrées aux évaluations institutionnelles et de programmes afin d'assurer une couverture thématique et géographique optimale du prochain plan stratégique (2018-2021).

II. Performance de la fonction d'évaluation

4. La fonction d'évaluation du FNUAP est examinée au regard des six dimensions clefs de la performance : (a) la planification et la gestion ; (b) la qualité ; (c) la diffusion de résultats ; (d) l'utilisation et le suivi ; (e) les ressources humaines ; et f) les ressources financières. Ces dimensions cadrent avec la politique d'évaluation révisée et font ressortir les progrès accomplis dans des domaines essentiels à la réalisation d'évaluations de qualité en temps opportun, qui peuvent être utilisées en toute confiance pour s'assurer que les obligations sont remplies, contribuer à la prise de décisions fondées sur les faits et tirer les leçons de l'expérience.

A. Planification et gestion d'évaluations institutionnelles et de programmes

Évaluations institutionnelles

5. En 2016, le Bureau de l'évaluation a travaillé sur 11 évaluations institutionnelles et études à différents stades de l'élaboration¹.

6. Deux évaluations thématiques portant sur l'appui du FNUAP : (a) à la planification familiale (2008-2013) ; et (b) aux adolescents et aux jeunes (2008-2015) ont été achevées. Toutes les évaluations institutionnelles prévues dans le plan d'évaluation budgétisé biennal provisoire 2014-2015 (DP/FPA/2014/2) sont aujourd'hui terminées.

7. Conformément au plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 (DP/FPA/2015/12), huit évaluations institutionnelles et études ont été lancées en 2016. En outre, le Bureau de l'évaluation a entrepris une évaluation supplémentaire à la demande de la direction : une évaluation formative des initiatives d'innovation du FNUAP.

¹ Voir l'annexe I relative à l'état d'avancement des évaluations institutionnelles.

8. L'évaluation conjointe du Programme H4+ réalisée avec l'appui du Canada et de la Suède (Agence suédoise de coopération internationale au développement – Asdi) (2011-2016), est entrée dans sa phase d'élaboration de rapport en septembre 2016, et quatre rapports de pays (Libéria, République démocratique du Congo, Zambie, Zimbabwe) ont été publiés. Le rapport final d'évaluation est attendu dans le courant du premier trimestre 2017.

9. L'évaluation groupée des programmes de pays sur les activités menées par le FNUAP dans les contextes très vulnérables est en cours. Sur les six évaluations des programmes de pays, deux ont été achevées (Bangladesh et Haïti). Les quatre dernières (Libéria, Myanmar, Népal et République démocratique du Congo) ont été lancées et devraient être achevées au milieu de l'année 2017. Une méta-analyse fondée sur les résultats de ces six évaluations des programmes de pays est prévue pour le deuxième semestre 2017.

10. La phase préparatoire de l'évaluation à mi-parcours du Programme mondial d'approvisionnement du FNUAP (Phase II : 2013-2020) s'est achevée en 2016. Cependant, en raison du manque de propositions techniquement conformes, la phase d'approvisionnement a été prolongée jusqu'en janvier 2017.

11. La phase préparatoire de l'évaluation du soutien du FNUAP à la prévention et à l'élimination de la violence sexiste et des pratiques nuisibles (2012-2017) s'est achevée en 2016. La phase de lancement a commencé en décembre.

12. Une évaluation de l'architecture soutenant la mise en œuvre du plan stratégique 2014-2017 a débuté en septembre 2016². Les phases de lancement et de collecte des données ont été respectivement achevées en octobre 2016 et en janvier 2017. Une première version du rapport d'évaluation a été rédigée en mars 2017. Le rapport final est attendu pour la fin du mois d'avril 2017.

13. En 2016, le Bureau de l'évaluation a achevé la phase de collecte des données pour l'évaluation formative des initiatives d'innovation du FNUAP.

14. La phase préparatoire de l'examen conjoint UNFPA-UNICEF de l'évaluabilité du Programme mondial visant accélérer la lutte contre le mariage d'enfants (2016-2019) a débuté en 2016. L'objectif de cet examen est d'analyser le degré de cohérence de la conception du programme, l'adéquation et la validité des indicateurs, des outils et des systèmes de suivi, et d'éclairer la conception de l'évaluation conjointe en 2019.

15. Le Bureau de l'évaluation a lancé une synthèse des évaluations des programmes de pays réalisées en 2014 et 2015³. Ce document présente les conclusions et les enseignements tirés dans les différents domaines relevant du mandat du FNUAP établis à partir des quatre résultats du plan stratégique 2014-2017, ainsi que plusieurs questions transversales particulièrement pertinentes du point de vue de l'apprentissage organisationnel. Les principaux résultats de l'évaluation sont présentés à la section IV.

² Initialement, l'évaluation devait porter uniquement sur les interventions mondiales et régionales du FNUAP (DP/FPA/2015/12). Suite aux discussions menées avec la direction, il est apparu que l'évaluation de ces interventions ne pouvait se faire sans tenir compte des autres éléments soutenant la mise en œuvre du plan stratégique. La portée de l'évaluation a donc été élargie. La proposition visant à modifier la portée de l'évaluation a été présentée lors d'une consultation informelle avec le Conseil d'administration en juin 2016, et la nouvelle évaluation a été intégrée dans la version révisée du programme de travail du Bureau de l'évaluation, laquelle a été soumise au Conseil d'administration lors de sa première session ordinaire, en janvier 2017.

³ Le Bureau de l'évaluation réalise une synthèse des évaluations de programmes de pays de qualité tous les deux ans. Cette synthèse fait donc suite à la synthèse de 2014 élaborée à partir des évaluations des programmes de pays 2010-2013. Voir la page suivante : <http://www.unfpa.org/admin-resource/lessons-learned-unfpa-country-programme-evaluations>
Error! Hyperlink reference not valid.

16. Les travaux préparatoires à l'évaluation du soutien du FNUAP aux services de santé sexuelle et procréative dans les situations de crise humanitaire ont commencé. Toutefois, les capacités du personnel du Bureau de l'évaluation étant concentrées sur l'évaluation de l'architecture de soutien à la mise en œuvre du plan stratégique 2014-2017, peu de progrès ont été réalisés.

17. Le Bureau de l'évaluation a également participé à différentes évaluations interorganisations ainsi qu'à l'échelle du système (de plus amples détails figurent à la section V).

18. En 2017, le Bureau de l'évaluation lancera deux évaluations institutionnelles qui devraient être achevées en 2018 : (a) une évaluation commune du programme conjoint FNUAP-UNICEF concernant les mutilations et ablations génitales féminines (2008-2017) et (b) une évaluation de toutes les actions menées par le FNUAP en réponse à la situation en Syrie.

19. Afin de préparer ces évaluations, les bureaux de l'évaluation du FNUAP et de l'UNICEF mèneront conjointement une activité consistant à définir leur portée en 2017.

20. La totalité de l'évaluation sur la Syrie portera sur l'augmentation de l'attention et des fonds accordés aux interventions menées dans les domaines de la santé sexuelle et procréative et de la violence sexiste en Syrie, en Jordanie, au Liban et en Turquie.

21. Enfin, l'examen indépendant de la fonction d'évaluation du FNUAP mené par les pairs du Groupe de Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), initialement prévu en 2017, aura lieu en 2018. Il offrira une occasion privilégiée d'analyser la performance de la fonction d'évaluation par rapport à la politique d'évaluation révisée, notamment au regard des bonnes pratiques du système des Nations Unies.

Évaluations au niveau des programmes

22. Le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 (DP/FPA/2015/12) définit les engagements relatifs à la réalisation des évaluations des programmes de pays commandées et gérées par les bureaux de pays du FNUAP, avec les conseils et l'appui des bureaux régionaux et du Bureau de l'évaluation.

23. Vingt-deux évaluations de programmes de pays étaient prévues en 2016. Neuf ont été annulées (Bolivie, Cap-Vert, Gambie, Guinée équatoriale, Malaisie, Nicaragua, République centrafricaine, Sri Lanka et pays insulaires du Pacifique) et une a été différée (Philippines). Diverses raisons expliquent ces difficultés : prolongation du cycle du programme de pays, troubles politiques et civils, contraintes budgétaires et bureaux de pays ayant décidé de procéder à une auto-évaluation ou une étude plutôt qu'à une évaluation du programme du pays. Dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action », le Cap-Vert a réalisé une évaluation conjointe du programme de pays (avec l'UNICEF et le PNUD). Quatre évaluations de programmes de pays (Inde, Lesotho, Moldova et Ukraine) ont été ajoutées à la demande des bureaux de pays et une (Burundi), prévue en 2015, a finalement été réalisée en 2016. En décembre 2016, six rapports étaient achevés. Les autres le seront dans le courant du premier semestre 2017.

24. Le Bureau de l'évaluation a approuvé tous les mandats et présélectionné toutes les équipes chargées des 17 évaluations décentralisées de programmes de pays réalisées en 2016.

25. Dix évaluations de programmes de pays devraient être réalisées en 2017, ce qui diverge quelque peu du plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019. Ces divergences tiennent à la décision d'inclure les Philippines (dont l'évaluation avait été reportée en 2016) et d'annuler deux évaluations initialement prévues en 2017 (Cameroun et Nigéria).

26. La politique d'évaluation révisée propose de procéder à des évaluations de programmes de pays au moins une fois tous les deux cycles de programmation⁴. Il convient de noter que les évaluations des programmes de pays continuent d'être le mode d'évaluation prédominant pour les bureaux de pays du FNUAP. D'autres démarches, telles que les évaluations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et de l'initiative « Unis dans l'action », commandées et gérées par les équipes de pays des Nations Unies, occupent également une place importante. Ainsi, 39 % des bureaux de pays déclarent avoir participé à des évaluations du FNUAP ou à l'initiative « Unis dans l'action » entre mai 2014 et mai 2016⁵. En 2017, les évaluations des programmes de pays en cours ou récemment achevées éclaireront l'élaboration de 20 descriptifs de programme de pays (sur 31) à soumettre au Conseil d'administration en 2017.

27. Plusieurs évaluations de programmes régionaux étaient prévues en 2016 et 2017, cependant la plupart d'entre elles ont été annulées en raison de contraintes budgétaires⁶. Seul le Bureau régional pour l'Europe de l'Est et l'Asie centrale a procédé à une évaluation finale de son programme régional. Par ailleurs, il a réalisé une étude de synthèse des conclusions de sept évaluations de programmes de pays (2013-2015) afin d'en tirer les enseignements à retenir pour la région. Le rapport fournit en outre des indications sur la qualité et l'utilisation des évaluations des programmes de pays.

28. Compte tenu du recours accru à des fonds préaffectés et à des modalités de programmes conjoints, le FNUAP doit diversifier la gamme des évaluations au niveau des programmes afin de répondre aux besoins en matière de responsabilité et d'apprentissage. Comme indiqué dans le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019, les programmes pluriannuels d'une valeur supérieure à 5 millions de dollars doivent être évalués en priorité.

29. Les informations recueillies par le Bureau de l'évaluation indiquent qu'en 2016, huit programmes de ce genre ont été approuvés à l'échelle du FNUAP, dont sept comportant des obligations d'évaluation spécifiques. Compte tenu des exigences techniques de ces évaluations, il est prévu que le Bureau de l'évaluation et/ou les bureaux régionaux apportent un appui supplémentaire aux bureaux de pays chargés d'évaluer ces programmes.

Mise en œuvre du plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019

30. En 2016, neuf évaluations institutionnelles et études ont démarré et suivent actuellement leur cours, avec des travaux prévus tout au long de l'année 2017. En outre, deux évaluations institutionnelles seront lancées en 2017. Parmi les évaluations prévues au niveau des programmes pour 2016-2017, six évaluations de

⁴ Et non une fois par cycle de programmation comme auparavant. Voir le document [DP/FPA/2013/5](#), paragraphe 13 a).

⁵ Source : enquête du Bureau de l'évaluation, mai 2016.

⁶ Prévues en 2016, l'évaluation régionale des partenariats pour la santé maternelle et la réduction de la mortalité maternelle (Afrique de l'Est et Afrique australe), l'évaluation thématique de la composante sexospécifique des programmes régionaux et de pays (Europe de l'Est et Asie centrale) et l'évaluation de la réponse humanitaire en Afrique de l'Ouest et Afrique centrale ont été annulées. Dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, un examen à mi-parcours du programme régional a été réalisé en 2016 au lieu de l'évaluation à mi-parcours initialement prévue. En 2017, les évaluations suivantes ont été annulées en raison de l'insuffisance des ressources : évaluation finale du plan d'action du programme régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale, évaluation du programme du FNUAP visant à sécuriser l'approvisionnement en produits de santé procréative pour l'Amérique latine et les Caraïbes, évaluation thématique du soutien aux jeunes et évaluation du programme d'anciens étudiants du Réseau électronique d'information pour l'éducation des jeunes par leurs pairs (Y-PEER) dans la région des États arabes.

programmes de pays ont été achevées et 11 sont en cours. Une évaluation de programme régional en Europe de l'Est et en Asie centrale a également été achevée, et dix évaluations de programmes de pays seront lancées en 2017⁷.

31. Le Conseil d'administration se souviendra peut-être que le plan d'évaluation quadriennal a été conçu comme un cadre flexible destiné à orienter la commande et la gestion des évaluations du FNUAP, et que le Bureau de l'évaluation examinera ce plan en 2017 afin de s'assurer qu'il cadre au mieux avec le prochain plan stratégique du FNUAP ainsi qu'avec l'examen quadriennal complet. Le Bureau de l'évaluation consultera la direction et le Conseil d'administration en vue de soumettre à l'approbation de ce dernier une version révisée du plan d'évaluation quadriennal budgétisé en janvier 2018.

B. Qualité des rapports d'évaluation

32. Depuis 2010, le Bureau de l'évaluation réalise une évaluation *ex post* de la qualité⁸ des rapports finaux d'évaluation de programme afin d'indiquer le niveau de confiance pouvant être attribué aux résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation et de suivre les progrès accomplis en vue du respect des normes du GNUE.

33. Treize évaluations de programmes réalisées en 2015 ont fait l'objet d'une analyse qualitative. La grande majorité d'entre elles ont été jugées « satisfaisantes » et peuvent donc être utilisées en toute confiance afin d'éclairer la programmation et de tirer des enseignements au niveau de l'organisation. Un seul rapport a été noté « médiocre » et aucun n'a été jugé « insatisfaisant ».

34. Le tableau 1 récapitule la qualité des rapports d'évaluation des programmes de pays de 2010 à 2015 (par année d'évaluation). La qualité s'est nettement améliorée depuis 2012, reflétant l'incidence des nombreux efforts déployés par le FNUAP afin d'accroître la qualité et la capacité d'évaluation. À la lumière de ces améliorations, le Bureau de l'évaluation et le Directeur exécutif ont mis en place des certificats visant à reconnaître les progrès accomplis par les bureaux de pays en matière de qualité en 2014 et 2015.

Tableau 1

Qualité des rapports d'évaluation des programmes de pays (2010-2014)

Année	Qualité de l'évaluation								Total
	Très satisfaisant	Pourcentage	Satisfaisant	Pourcentage	Médiocre	Pourcentage	Insatisfaisant	Pourcentage	
2010	0	0	2	9	16	70	5	22	23
2011	0	0	3	12	19	73	4	15	26
2012	0	0	3	20	10	67	2	13	15
2013	1	8	5	42	6	50	0	0	12
2014	1	6	12	71	4	24	0	0	17
2015	0	0	12	92	1	8	0	0	13
Évolution de la qualité (2014-2015)	↔		↑↑		↓		↔		

⁷ Voir les annexes I et II pour plus de détails.

⁸ L'assurance qualité pour toutes les évaluations menées au niveau des programmes est réalisée par les responsables de l'évaluation dans les bureaux qui les requièrent. Dans le cas des évaluations de programmes de pays, l'assurance qualité est réalisée avec le soutien des conseillers en suivi et évaluation du bureau régional.

Source : Bureau de l'évaluation du FNUAP.

35. Depuis 2015, le Bureau de l'évaluation commande une analyse indépendante de conformité de la fonction d'évaluation du FNUAP par rapport à l'indicateur de performance de l'évaluation du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Achevée en 2016, l'analyse des rapports d'évaluation dont la qualité a été évaluée en 2015 a révélé que tous les rapports satisfaisaient aux exigences fixées.

36. En 2016, le Bureau de l'évaluation a amélioré son système d'assurance qualité et d'examen des évaluations. Étroitement aligné sur la politique d'évaluation révisée et le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019, le système ainsi modifié couvre à la fois les évaluations institutionnelles et celles des programmes. L'objectif est de s'assurer que toutes les évaluations du FNUAP répondent aux besoins de l'organisation et respectent les Normes et règles d'évaluation du système des Nations Unies afin de produire des constatations de qualité pouvant être efficacement utilisées pour éclairer la programmation et tirer des enseignements.

37. Le système comprend deux éléments : (a) l'assurance qualité, pendant le processus d'évaluation, qui vise à promouvoir la qualité depuis le mandat jusqu'au projet de rapport final d'évaluation ; (b) l'examen de la qualité, lorsque l'évaluation est achevée, avec un évaluateur externe chargé de déterminer la qualité et l'utilisation potentielle du rapport final.

38. Le système d'assurance qualité a été déployé en 2016. Les critères d'analyse et la grille de notation ont été révisés afin de tenir compte de la plus grande diversité des évaluations et d'intégrer pleinement l'indicateur de performance de l'évaluation du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Tous les rapports d'évaluation institutionnelle et de programmes publiés en 2016 seront analysés d'après ce nouveau système.

39. Les améliorations suivantes seront apportées au système d'assurance qualité en 2017 : nomination d'un groupe indépendant d'experts sur l'assurance qualité et mise à jour des modèles et des listes de vérification utilisés dans le cadre de l'assurance qualité des mandats et des rapports de lancement/conception. L'objectif est de garantir la compréhension commune et la cohérence de l'approche de l'assurance qualité parmi le personnel d'évaluation du FNUAP et les spécialistes externes⁹.

40. Le Bureau de l'évaluation a poursuivi ses travaux afin de combler le manque d'évaluateurs compétents en mesure de s'acquitter des missions hautement spécialisées du FNUAP. La publication d'un plan d'achat annuel relatif aux évaluations permet d'informer le marché à l'avance dans le but d'attirer des consultants individuels ou des bureaux d'études plus nombreux et mieux qualifiés. La liste des consultants du FNUAP a été étoffée et le Bureau de l'évaluation a créé un groupe interne chargé de contrôler les antécédents des consultants et d'élaborer des lignes directrices à destination du personnel du FNUAP afin d'identifier facilement les consultants compétents. Cependant, l'accès à des évaluateurs qualifiés demeure problématique.

C. Diffusion des résultats de l'évaluation

41. Il est essentiel d'assurer une communication efficace sur les résultats des évaluations du FNUAP ainsi que sur les autres activités d'évaluation afin de garantir

⁹ <http://www.unfpa.org/admin-resource/evaluation-quality-assurance-and-assessment>

la transparence et la responsabilité, et de promouvoir un apprentissage et une utilisation efficaces.

42. Le Bureau de l'évaluation présente les résultats de toutes les évaluations institutionnelles au Conseil d'administration et au Comité exécutif du FNUAP. Il rend compte des progrès réalisés deux fois par an afin que les résultats des évaluations alimentent la prise de décisions et améliorent la planification, les enseignements et l'utilisation des évaluations à l'échelle de l'organisation. Le Bureau de l'évaluation fournit également des mises à jour régulières au Comité consultatif pour les questions d'audit.

43. Le Bureau de l'évaluation continue de publier un bulletin semestriel (*Impact*) destiné à l'ensemble du personnel du FNUAP et à ses principales parties prenantes. En 2016, il a formulé une stratégie détaillée de gestion des communications et des connaissances (2016-2019). Cette stratégie est un instrument essentiel pour faire appliquer la politique d'évaluation relative au partage des connaissances interne et externe en vue de la mise en œuvre du plan d'évaluation du FNUAP.

44. Afin d'accroître l'utilité des évaluations institutionnelles, le Bureau de l'évaluation élabore des plans de diffusion pour chaque évaluation dans le but de promouvoir le partage des connaissances. En 2016, il a mis en place des notes d'évaluation facile à utiliser afin de compléter les rapports d'évaluation. Ces notes sont destinées à faire connaître les résultats à un plus large public non spécialisé.

45. En 2016, certains membres du Conseil d'administration ont indiqué que les rapports sur les évaluations institutionnelles étaient trop longs et trop complexes. Si le Bureau de l'évaluation maintient que des rapports techniques exhaustifs sont nécessaires compte tenu de la portée et de la complexité de la plupart des évaluations institutionnelles, à compter de 2017, il veillera à ce que les rapports d'évaluation institutionnelle soient systématiquement accompagnés d'une note d'évaluation et/ou d'un résumé analytique, le cas échéant, pour examen par le Conseil d'administration.

D. Utilisation et suivi de l'évaluation

46. Conformément à la politique d'évaluation, le FNUAP doit veiller à la formulation dans les délais impartis des mesures devant être prises par la direction sur la base des évaluations institutionnelles et de programmes, et à leur suivi, dans le but d'améliorer la performance, l'efficacité et l'efficience des programmes.

47. Le Système de suivi des mesures prises par la direction est utilisé par la Division des programmes du FNUAP pour suivre l'utilisation des évaluations et la suite donnée aux évaluations institutionnelles et aux évaluations des programmes. En 2016, le « pourcentage des recommandations concernant les évaluations de programmes acceptées pour lesquelles les mesures attendues au courant de l'année ont été mises en œuvre » a encore progressé pour atteindre 78,54 %, contre 77,96 % en 2015 et 76,49 % en 2014¹⁰. Quatre régions sur six ont amélioré leur taux de mise en œuvre, avec un taux de 90 % pour le siège.

48. En 2016, conformément aux recommandations issues de l'examen des bonnes pratiques, la Division des programmes a mis en place un nouveau Système de suivi des mesures prises par la direction. Ce dernier permettra d'améliorer le suivi des recommandations, d'envoyer des notifications automatiques, de générer des rapports de situation périodiques, d'éclaircir les rôles et responsabilités, d'améliorer la qualité et les délais des réponses et d'accroître l'utilisation des évaluations. Il permettra également à la Division des programmes d'institutionnaliser la procédure de compte-rendu semestriel au Comité exécutif du FNUAP concernant l'avancement

¹⁰ Sur la base de données directement communiquées ; voir l'annexe V.

de la mise en œuvre des recommandations. La formulation de directives sur l'utilisation du nouveau système et la formation des utilisateurs dans l'ensemble des unités en 2017-2018 viendront en outre renforcer le suivi des évaluations.

49. En 2016, le Bureau de l'évaluation a participé à des activités interdivisions dirigées par la Division des programmes dans le cadre de l'examen à mi-parcours du plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017 et de l'élaboration du prochain plan stratégique. En plus d'apporter des conseils techniques, le Bureau de l'évaluation s'est assuré que les enseignements tirés des évaluations du FNUAP étaient intégrés à ces processus.

E. Ressources financières

50. En 2015, le Conseil d'administration a approuvé le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 afin de veiller à ce que le niveau des ressources affectées à l'évaluation permette de réaliser des évaluations dont la couverture répond aux exigences du plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017. Le plan a fourni un cadre clair pour orienter la diversification des sources de financement de la fonction d'évaluation. Le tableau 2 donne des indications sur l'évolution des ressources financières depuis 2014 et souligne la diversification croissante des sources de financement, notamment en ce qui concerne les évaluations institutionnelles réalisées par le Bureau de l'évaluation.

51. En 2016, le budget affecté à la fonction d'évaluation du FNUAP (hors dépenses de personnel des services décentralisés) était de 4 913 209 dollars, soit une hausse sensible de 36 % par rapport à 2015 (3 613 636 dollars).

52. En 2016, le budget total du Bureau de l'évaluation s'élevait à 3 715 856 dollars, répartis comme suit : (a) budget institutionnel 2 382 361 dollars ; (b) ressources ordinaires 192 607 dollars ; et (c) autres ressources 1 140 888 dollars. Environ 44,1 % du budget total étaient affectés aux dépenses opérationnelles (évaluations comprises). Bien que ces chiffres indiquent une amélioration par rapport à 2015 (42,3 %) et 2014 (32,6 %), la situation n'est pas encore optimale en ce qui concerne l'efficacité des opérations.

53. Le budget total des évaluations de programmes était de 1 197 353 dollars. Le montant médian des dépenses au titre des évaluations des programmes de pays était de 77 600 dollars, dépassant le montant recommandé de 70 000 dollars¹¹. Si ce chiffre reflète une amélioration globale en ce qui concerne le volume de ressources affectées aux évaluations des programmes de pays¹², il existe de fortes disparités entre les régions¹³.

54. En outre, un montant estimé à 2,03 millions de dollars, sur un total de 9,80 millions de dollars affecté aux activités de suivi et d'évaluation dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux, aurait été consacré à l'évaluation¹⁴.

55. Le montant global estimé du budget affecté à la fonction d'évaluation du FNUAP était de 6 945 780 dollars en 2016, un chiffre en hausse par rapport à l'année 2015 (5 513 636 dollars). Ce montant représente 0,75 % des dépenses du

¹¹ DP/FPA/2013/5, paragraphe 36. Voir aussi DP/FPA/2015/12, paragraphe 57.

¹² Le budget médian était de 65 684 dollars en 2015 et de 63 000 dollars en 2014.

¹³ Voir l'annexe II, tableau B.

¹⁴ Dans un souci de cohérence, le Bureau de l'évaluation a appliqué la même méthodologie que pour le rapport 2015. En décembre 2016, il a lancé une enquête afin de déterminer le temps consacré aux activités d'évaluation en 2016. L'enquête a été adressée aux six conseillers régionaux en suivi et évaluation et à l'ensemble du personnel chargé du suivi et de l'évaluation au sein des bureaux sous-régionaux et des bureaux de pays. Le budget repose sur le temps (directement communiqué) consacré aux activités d'évaluation et sur une estimation de la rémunération de chacune des personnes interrogées.

FNUAP en 2016, en hausse par rapport à 2015 (0,56 %). Malgré cette progression, ce chiffre reste bien inférieur à la norme budgétaire, qui permet d'affecter jusqu'à 3 % du montant total du budget du programme à la fonction d'évaluation, comme indiqué dans la politique d'évaluation révisée¹⁵.

56. Pour 2017, le montant global estimé du budget du Bureau de l'évaluation est en légère hausse par rapport à 2016 grâce à l'injection de fonds alloués aux programmes (autres ressources). Toutefois, en 2017, le budget affecté aux évaluations décentralisées est globalement en baisse par rapport à 2016.

57. Pour 2017, le budget institutionnel du Bureau de l'évaluation s'élève à 2 559 944 dollars. Les autres ressources budgétaires se composent d'un montant de 586 837 dollars pour les évaluations des programmes mondiaux (y compris les programmes conjoints) et d'un montant de 210 691 dollars provenant des ressources ordinaires pour les autres évaluations de programmes. Le budget total se chiffre à 3 357 472 dollars, dont 47,2 % sont affectés aux dépenses opérationnelles (évaluations comprises), ce qui représente une légère amélioration. Le budget des évaluations de programmes est de 905 000 dollars pour 2017.

58. En juillet 2016, le Bureau de l'évaluation et la Division des programmes ont mis en place un marquage particulier pour les activités ayant trait à l'évaluation menée dans le cadre du système mondial d'élaboration de programmes du FNUAP¹⁶. Ce système permettra au FNUAP d'enregistrer et de communiquer avec précision les ressources des programmes spécifiquement affectées aux travaux d'évaluation, notamment dans les unités décentralisées.

Tableau 2

Évolution des ressources financières affectées aux travaux d'évaluation du FNUAP (2013-2015)

		Allocation budgétaire (millions de dollars)			
		2014	2015	2016	2017
Bureau de l'évaluation	Dépenses de personnel	1,60	1,52	1,60	1,68
				0,48	0,10
	Dépenses opérationnelles (évaluations comprises)	0,78	0,89	0,78	0,88
				0,19	0,21
			0,22	0,49	
Total, Bureau de l'évaluation		2,38	2,63	3,71	3,36
Services décentralisés	Dépenses opérationnelles (évaluations comprises)	1,31 ¹	0,99 ²	1,20 ³	0,91 ⁴
Total, services décentralisés		1,31	0,99	1,20	0,91
Budget total (hors dépenses de personnel des services décentralisés)		3,69	3,61	4,91	4,27

¹⁵ DP/FPA/2013/5 ; voir le paragraphe 32.

¹⁶ Lancé en novembre 2014, le Système mondial d'élaboration de programmes a pour objet d'accroître la transparence et l'efficacité des processus de planification et d'établissement de rapports sur les fonds du programme.

		Allocation budgétaire (millions de dollars)			
		2014	2015	2016	2017
Services décentralisés	Dépenses de personnel		1,90	2,03 ⁵	
Budget total (dépenses de personnel des services décentralisés comprises)		3,69	5,51	6,95	
Total des dépenses du FNUAP		995,60	981,30	922,50⁶	
Budget des évaluations en pourcentage des dépenses du FNUAP		0,37 %	0,56 %	0,75 %	

Source : Bureau de l'évaluation du FNUAP, Rapports annuels du FNUAP.

¹ Pour 2014, montant des budgets déclarés pour 17 évaluations de programmes commandées en 2014.

² Pour 2015, montant des budgets déclarés pour 14 évaluations de programmes commandées en 2015.

³ Pour 2016, montant des budgets déclarés pour 17 évaluations de programmes commandées en 2016.

⁴ Pour 2017, montant des budgets déclarés pour 11 évaluations de programmes prévues en 2017.

⁵ Basé sur des estimations des salaires bruts ajustés (y compris les indemnités de poste et les dépenses communes de personnel) du personnel chargé du suivi et de l'évaluation compte tenu du temps (directement communiqué) consacré aux activités d'évaluation (enquête du Bureau de l'évaluation, 2015 et 2016).

⁶ Chiffre provisoire au 31 mars 2017.

59. Pour être efficace, la fonction d'évaluation nécessite des investissements sûrs et adéquats en ressources financières et humaines.

60. Il est important de noter que, malgré la volatilité persistante qui a caractérisé le contexte des ressources disponibles en 2016, la direction du FNUAP a maintenu le budget du Bureau de l'évaluation. L'approbation de l'examen intégré à mi-parcours et du rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017 (DP/FPA/2016/2) devrait permettre au Bureau de l'évaluation d'ajuster légèrement les effectifs et de financer les améliorations à apporter au système d'assurance qualité et d'examen des évaluations en 2017, en attendant la confirmation du budget disponible.

61. Malheureusement, la pression soutenue exercée sur les budgets des bureaux régionaux et de pays a entraîné une réduction du nombre d'évaluations de programme prévues en 2016 et 2017. Il s'agit là d'une situation préoccupante à laquelle le FNUAP se doit d'être attentif ; il lui faut trouver le meilleur moyen de préserver ou d'augmenter les budgets alloués aux évaluations des programmes afin de maintenir la couverture et la qualité.

62. S'agissant de l'avenir, le processus budgétaire intégré pour la période 2018-2021 doit inclure un examen du budget affecté à la fonction d'évaluation afin de garantir que les ressources permettent d'assurer le niveau de couverture convenu pour répondre aux besoins en matière de responsabilité et d'apprentissage en vue du nouveau plan stratégique et au regard de l'examen quadriennal complet.

F. Ressources humaines

63. Le pourcentage des effectifs globaux représentés par les administrateurs chargés du suivi et de l'évaluation a légèrement augmenté, passant de 2,8 %, en 2015, à 3 %, en 2016¹⁷.

64. En 2016, la moitié des bureaux de pays du FNUAP comptaient un spécialiste du suivi et de l'évaluation. Une enquête menée en 2016 auprès du personnel de suivi

¹⁷ Voir l'annexe VI pour plus de détails.

et d'évaluation a fourni des informations précieuses concernant le profil de ce dernier tant dans les régions que dans les pays. Cette enquête a mis en lumière un certain nombre de difficultés liées aux effectifs, à la structure, aux rôles et aux responsabilités qui éclaireront l'élaboration de la stratégie de renforcement des capacités d'évaluation.

65. Depuis 2013, les bureaux régionaux se caractérisaient par un renouvellement relativement rapide de leurs effectifs. Cependant, tous les postes sont aujourd'hui pourvus. Les postes de conseillers régionaux en suivi et évaluation sont essentiels pour fournir un appui à la gestion axée sur les résultats et assurer la production et l'utilisation de constatations d'évaluation à l'échelle nationale et régionale.

66. La composition par sexe des responsables du suivi et de l'évaluation indique que ces postes sont essentiellement occupés par des hommes (63 %), avec une tendance à l'amélioration de l'équilibre entre les sexes depuis 2015 (75 %). Les femmes constituent quant à elles la majorité des coordonnateurs (57 %). Les six conseillers en suivi et évaluation en poste dans les bureaux régionaux sont des hommes. Au Bureau de l'évaluation, 75 % des postes d'administrateurs, notamment celui du directeur, sont occupés par des femmes¹⁸.

67. En décembre 2016, le Bureau de l'évaluation était doté de sept postes : un poste d'agent des services généraux et six postes d'administrateurs. Tous ces postes étaient pourvus. Ces effectifs sont complétés par un poste de spécialiste détaché et un poste d'administrateur auxiliaire intervenant dans le renforcement des capacités d'évaluation. Un poste temporaire a été créé en 2015 afin d'appuyer les activités de gestion des connaissances et de communication. Par ailleurs, si les fonds nécessaires à la création d'un engagement de durée déterminée ont été approuvés par le Conseil d'administration en juin 2016¹⁹, la décision n'a pas encore été prise par la direction du FNUAP.

68. En outre, le Bureau de l'évaluation emploie plusieurs analystes de recherche, dans le cadre de contrats individuels, qui fournissent leur appui à certaines évaluations. Ces postes sont financés par le budget institutionnel et d'autres ressources. En 2016, le Bureau de l'évaluation a également offert un certain nombre de stages à des étudiants de l'enseignement supérieur souhaitant acquérir des compétences dans le domaine de l'évaluation.

69. L'augmentation du nombre d'évaluations prévues dans le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 reflète l'amélioration sensible de la productivité du Bureau de l'évaluation par rapport à la période 2014-2015. Cette amélioration a été obtenue grâce au recours à des analystes de recherche sous contrat de consultant individuel. Il convient de noter que cette modalité d'emploi pose de nombreuses difficultés lorsqu'il s'agit d'assurer la cohérence de l'appui aux évaluations institutionnelles, et que la création d'engagements à durée déterminée permettrait de répondre à ces besoins de manière optimale à l'avenir.

70. En mars 2017, suite à l'interruption des contrats de consultant, la capacité globale du Bureau de l'évaluation ne permet pas de tenir les engagements pris au titre du plan de travail 2017. Il est nécessaire de procéder à un examen de la dotation en personnel et de la structure des effectifs au cours du deuxième semestre 2017 en tenant compte du nouveau plan stratégique et du budget intégré pour 2018-2021.

¹⁸ Ces postes n'incluent pas : un agent temporaire (de sexe masculin), deux consultantes internationales et les stagiaires.

¹⁹ Examen intégré à mi-parcours et rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017 (DP/FPA/2016/2)

Figure 1
Responsables du suivi et de l'évaluation en 2016 : catégories de personnel

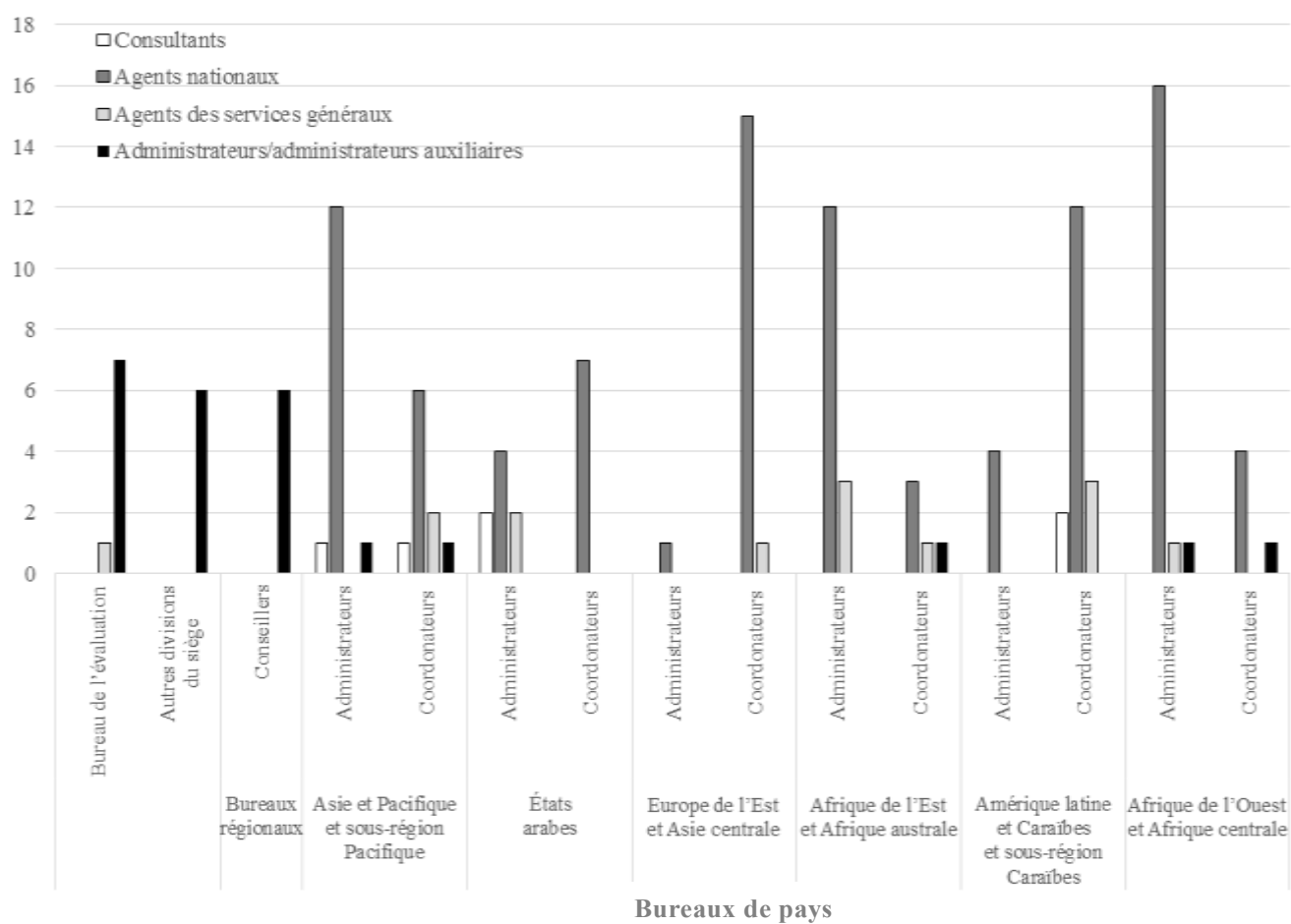
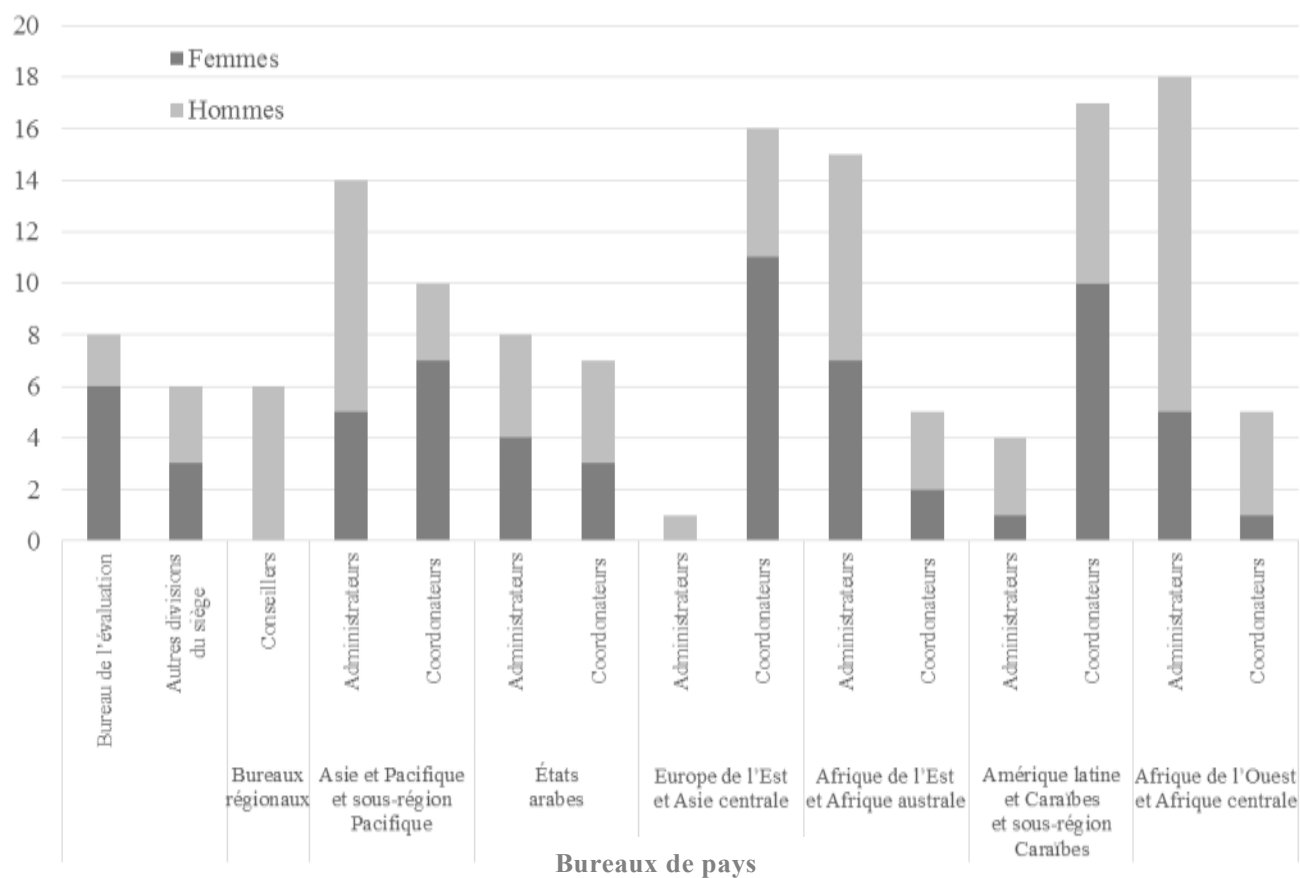


Figure 2
Responsables du suivi et de l'évaluation en 2016 : répartition entre les sexes



III. Renforcement des capacités d'évaluation

71. En 2016, le FNUAP a entrepris différentes activités pour renforcer les capacités de la fonction d'évaluation et la professionnaliser.

72. En avril 2016, le Bureau de l'évaluation, en collaboration avec le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale, a organisé un atelier de formation sur l'évaluation de quatre jours à Yaoundé (Cameroun) à destination de 19 pays francophones africains. Cet atelier était le sixième consacré à la réalisation d'évaluations de programmes de pays. Au total, il a réuni 36 participants, dont des partenaires gouvernementaux. Parmi les répondants au questionnaire remis après la formation, 86 % ont déclaré que les modules proposés étaient très utiles.

73. Depuis 2010, le Programme international de formation en évaluation du développement (IPDET) à Ottawa (Canada) offre au personnel du FNUAP et à ses partenaires une plateforme leur permettant de renforcer leurs capacités. En 2016, la Direction suisse du développement et de la coopération a facilité la participation de six membres du personnel des bureaux de pays du FNUAP à cette formation.

74. D'autres initiatives ont contribué à renforcer les capacités d'évaluation en 2016. Le Bureau de l'évaluation publie un calendrier trimestriel de perfectionnement professionnel qui permet au personnel de trouver facilement des possibilités d'apprentissage et de formation (formations en ligne, webinaires et conférences, ateliers et programmes de formation sur l'évaluation) et d'y accéder.

75. Certains bureaux régionaux ont organisé une série d'ateliers de renforcement des capacités : (a) renforcement des capacités à destination de 20 responsables du suivi et de l'évaluation (Bureau régional des États arabes) ; (b) comment déterminer si un programme est prêt pour l'évaluation (Bureau régional de l'Asie et du Pacifique). Les bureaux régionaux du FNUAP ont également apporté une assistance technique afin de renforcer les capacités de suivi et d'évaluation des partenaires gouvernementaux (Djibouti, Panama et République dominicaine).

76. En 2016, le Bureau de l'évaluation a entrepris l'élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités d'évaluation pour le FNUAP. Il a mené une enquête de diagnostic ciblant l'ensemble du personnel de suivi et d'évaluation, des entretiens de suivi permettant une réflexion approfondie sur les besoins, un dialogue à l'échelle des départements et des bureaux régionaux et de pays, ainsi qu'une cartographie des outils et des pratiques optimales disponibles en matière de renforcement des capacités d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation a organisé un séminaire mondial annuel qui a permis aux conseillers régionaux en suivi et évaluation, à la Division des ressources humaines et à la Division des programmes de s'exprimer sur les questions de capacité intéressant la stratégie. Un groupe de référence sur la stratégie a été créé afin d'encourager la collaboration interdépartements et les points de vue extérieurs. Le Bureau de l'évaluation rédigera la version définitive de la stratégie et amorcera sa mise en œuvre au cours du premier semestre 2017.

IV. Enseignements tirés des évaluations institutionnelles et des études en 2015

A. Appui du FNUAP à la planification familiale (2008-2013)

77. Cette évaluation vise à déterminer comment le cadre du plan stratégique 2008-2013 a orienté la programmation et la mise en œuvre des interventions dans le domaine de la planification familiale et à faciliter l'apprentissage et le recueil des bonnes pratiques issues de l'expérience acquise par le FNUAP en la matière. L'évaluation porte sur tous les pays où le FNUAP intervient dans le domaine de la planification familiale, en mettant l'accent sur 69 pays prioritaires qui présentent de faibles taux d'utilisation de la contraception et un nombre élevé de besoins non satisfaits.

78. L'évaluation conclut que le FNUAP a accompli d'importants progrès depuis 2008 afin de redynamiser son engagement tout en contribuant à mieux faire connaître la planification familiale et à s'assurer qu'elle figure parmi les priorités du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD). Grâce à sa position privilégiée au sein des partenaires de développement et à sa capacité à mettre en relation les initiatives mondiales avec les politiques nationales, le FNUAP a contribué à renforcer le leadership et l'appropriation des gouvernements. L'évaluation souligne les progrès réalisés par le FNUAP en matière d'offre, y compris en ce qui concerne l'appui visant à consolider les chaînes d'approvisionnement en contraceptifs.

79. L'évaluation révèle le rôle de premier plan joué par le FNUAP pour défendre à l'échelle mondiale une approche programmatique de la planification familiale fondée sur les droits de l'homme. Intermédiaires efficaces entre les gouvernements et les partenaires de développement, les bureaux de pays du FNUAP ont une solide connaissance des contextes nationaux et sont à l'écoute des besoins et des priorités des partenaires gouvernementaux. Cependant, ils ont parfois des difficultés à faire en sorte que les organisations non gouvernementales et de la société civile disposent de suffisamment d'espace pour pouvoir jouer leur rôle dans la planification familiale. Le FNUAP a également obtenu de bons résultats en matière de promotion et de soutien de l'intégration de la planification familiale dans la prévention et le

traitement du VIH et du sida ainsi que dans l'action humanitaire. En revanche, les résultats étaient plus mitigés dans les autres services de santé sexuelle et procréative tels que la santé maternelle.

80. Pour ce qui est des perspectives d'avenir, l'évaluation insiste sur les possibilités de mettre à profit les réussites obtenues et recommande au FNUAP d'optimiser ses avantages comparatifs, à savoir ses liens étroits avec les gouvernements sur les plans technique et stratégique et son rôle central dans la mise en relation de parties prenantes très diverses à des fins de coordination et de programmation. Afin de poursuivre l'intégration de la planification familiale dans les autres services de santé sexuelle et procréative, le FNUAP doit adapter ses structures organisationnelles afin d'ancrer plus solidement la planification familiale dans le contexte de la santé sexuelle et procréative et des droits reproductifs. Le rapport appelle à une clarification des rôles et des responsabilités entre les différentes branches de la Division technique, les autres divisions et les bureaux (notamment régionaux) intervenant dans la supervision technique et programmatique de la planification familiale, afin de renforcer la cohésion de l'approche des bureaux de pays ainsi que l'appui dont ils bénéficient. L'évaluation encourage le FNUAP à consolider la capacité des bureaux de pays à documenter les résultats obtenus ainsi qu'à élaborer un programme d'apprentissage proactif à l'échelle de l'organisation afin d'alimenter la base de données factuelles sur les interventions de planification familiale. Elle recommande en outre au FNUAP de continuer à jouer son rôle de chef de file fermement déterminé à défendre une approche de la planification familiale fondée sur les droits de l'homme et de veiller à ce que les orientations opérationnelles favorisent une compréhension commune des actions visant à mettre en œuvre une telle approche par les bureaux de pays et les partenaires. Enfin, l'évaluation encourage le FNUAP à adopter des modes d'intervention dans le domaine de la planification familiale lui permettant de disposer d'un avantage comparatif solide et de ressources suffisantes pour mener à bien son action. Dans la pratique, une telle démarche supposerait de mettre davantage l'accent sur le plaidoyer et l'intermédiation politiques.

B. Évaluation de l'appui aux adolescents et aux jeunes (2008-2015)

81. Cette évaluation vise à déterminer la performance de l'appui apporté par le FNUAP aux adolescents et aux jeunes et à faciliter l'apprentissage et le recueil des bonnes pratiques ainsi que la production de savoirs à partir de l'expérience acquise par le FNUAP à travers ses diverses interventions programmatiques. L'évaluation a une portée nationale, régionale et mondiale et couvre tous les pays dont les jeunes et les adolescents bénéficient de l'appui du FNUAP.

82. L'évaluation conclut que, au cours de la période examinée, le FNUAP a considérablement renforcé la priorité accordée au soutien aux adolescents et aux jeunes et l'orientation de ses programmes sur cette question. Le FNUAP est un chef de file reconnu dans le domaine de la santé sexuelle et procréative des adolescents et des jeunes. À ce titre, il bénéficie d'une position idéale pour prendre la tête d'un programme de développement plus général dans le cadre des objectifs de développement durable. Le FNUAP a joué un rôle de premier plan dans l'appui à l'offre et à l'utilisation de services de santé sexuelle et procréative, ainsi que dans l'éducation et l'information des adolescents et des jeunes. Le FNUAP a grandement contribué à accroître l'offre et l'utilisation de services de santé adaptés aux jeunes ainsi que l'éducation et l'information en santé sexuelle et procréative des jeunes scolarisés et déscolarisés.

83. La contribution du FNUAP s'est révélée essentielle pour faire progresser le respect, la protection et la réalisation des droits de l'homme, des adolescents et des jeunes, en particulier ceux des adolescentes. L'évaluation montre que le FNUAP est

largement reconnu pour son soutien au leadership et à la participation des jeunes à tous les niveaux. Malgré la difficulté que continuent de représenter la collecte et l'analyse de données sur les jeunes adolescents (âgés de 10 à 14 ans), le FNUAP est un partenaire respecté dans la production et la mise à disposition de données relatives aux adolescents et aux jeunes, et bénéficie d'un net avantage comparatif dans ce domaine.

84. L'évaluation recommande au FNUAP de continuer à assumer avec force son rôle de chef de file sur les questions concernant les adolescents et les jeunes dans le cadre du Programme 2030, et à apporter un appui multisectoriel et global afin de centraliser plus particulièrement les besoins des adolescentes. L'évaluation suggère au FNUAP de consolider et de poursuivre les progrès considérables réalisés en matière de programmation afin de permettre une approche cohérente et synergique qui englobe tous les programmes ciblés et intégrés destinés aux adolescents et aux jeunes dans le cadre d'une théorie globale du changement. Le rapport invite le FNUAP à intensifier ses efforts en vue de cibler les adolescents les plus vulnérables et les plus marginalisés en améliorant l'analyse et l'utilisation des données, et en adoptant systématiquement une approche fondée sur les droits de l'homme. L'évaluation encourage également le FNUAP à poursuivre l'amélioration de la qualité et de la viabilité des services de santé sexuelle et procréative ainsi que l'éducation et l'information des adolescents et des jeunes, en resserrant les liens entre les différentes interventions menées dans ce domaine. Afin de renforcer l'engagement des adolescents et des jeunes à tous les niveaux de programmation, l'évaluation suggère de favoriser la continuité, la transparence et l'ancrage local de la représentation, de la participation et du leadership des jeunes. Enfin, l'évaluation encourage le FNUAP à perfectionner la recherche, le suivi, l'établissement de rapports et les évaluations afin de produire des données utilisables dans le cadre de l'apprentissage, de la programmation et de la responsabilité organisationnels, ainsi qu'à revoir l'affectation des ressources consacrées aux adolescents et aux jeunes en s'assurant que le personnel dispose des compétences requises.

C. Enseignements tirés des évaluations de programmes de pays (2014-2015)

85. La synthèse des enseignements réunit les constatations provenant de 26 évaluations de programmes de pays réalisées par le FNUAP entre 2014 et 2015, et dont la qualité a été jugée « satisfaisante » ou plus, en vue de mettre en lumière les enseignements à tirer, les difficultés rencontrées et les bonnes pratiques à retenir. Les enseignements s'articulent autour des domaines de résultats du FNUAP afin de faciliter leur utilisation à des fins de programmation. En plus de s'appuyer sur les domaines de résultats, la synthèse tire des enseignements d'autres domaines d'intervention considérés comme particulièrement importants pour l'apprentissage organisationnel, le développement stratégique et l'alignement sur les plans stratégiques du FNUAP et l'examen quadriennal complet, à savoir l'engagement du FNUAP dans des situations de crise humanitaire et le ciblage des populations marginalisées et vulnérables.

86. Les enseignements dégagés font ressortir la nature collaborative des actions menées par le FNUAP ainsi que les contributions majeures apportées par l'organisation dans les domaines suivants : santé sexuelle et procréative, adolescents et jeunes, égalité des sexes, population et développement. Dans le domaine de résultats portant sur la santé sexuelle et procréative, la synthèse révèle que les interventions qui ciblaient les groupes et exerçaient une influence sur les décisions relatives à la santé sexuelle et procréative des femmes (époux, parents, responsables communautaires et chefs religieux) ont permis d'améliorer l'accès des femmes aux services de planification familiale et de santé sexuelle et procréative. Les efforts de plaidoyer et de sensibilisation actuellement déployés se sont en outre révélés

essentiels à la viabilité des services de santé sexuelle et procréative. Les enseignements relatifs aux adolescents et aux jeunes soulignent que l'identification de points d'entrée originaux pour cibler les adolescents et les jeunes (en reliant par exemple l'éducation à la santé sexuelle et procréative à la formation professionnelle et en faisant participer les jeunes à la mise en œuvre du projet) a permis d'améliorer l'efficacité des programmes. La synthèse indique également que l'adoption d'approches participatives de planification et de mise en œuvre tenant compte du point de vue des organisations de défense des droits des femmes et des mouvements féminins a permis d'accroître la pertinence des programmes en faveur de l'égalité des sexes. La collaboration avec des groupes locaux et communautaires, y compris par le biais de dialogues communautaires, s'est avérée particulièrement efficace pour promouvoir l'égalité des sexes. Enfin, s'agissant des programmes en faveur de la population et du développement, l'analyse systématique des dimensions politiques et éthiques potentielles de la collecte et la diffusion des données est essentielle pour permettre au FNUAP de soutenir efficacement la production et l'utilisation des données.

87. S'agissant de l'avenir, des enseignements importants ont été tirés du modèle d'activité du plan stratégique actuel du FNUAP (2014-2017). Ainsi, les difficultés rencontrées par les bureaux de pays (souvent dans des pays à revenu intermédiaire) ont nécessité une modification des modes d'intervention. Il est également apparu que le ciblage des populations marginalisées et vulnérables, et l'adoption systématique d'une approche du développement fondée sur les droits de l'homme avaient joué un rôle important dans l'accélération de la mise en œuvre de la CIPD et dans le respect du principe fondamental des objectifs de développement durable, à savoir, « ne laisser personne de côté ».

V. Partenariats pour l'évaluation

A. Évaluations conjointes et évaluations à l'échelle du système

88. Le plan d'évaluation quadriennal comporte un certain nombre de priorités en matière d'évaluations conjointes et d'évaluations à l'échelle du système.

89. L'évaluation conjointe du Programme H4+ réalisée avec l'appui du Canada et de la Suède (Asdi) (2011-2016) est gérée en commun par la Division de l'évaluation du développement d'Affaires mondiales Canada et les bureaux de l'évaluation de l'UNICEF et du FNUAP. L'évaluation accompagne le Partenariat H6 dans sa réflexion concernant l'évolution de l'architecture sanitaire dans le cadre du Programme 2030.

90. Les bureaux de l'évaluation du FNUAP et de l'UNICEF ont conjugué leurs efforts durant la phase préparatoire de l'examen de l'évaluabilité du Programme mondial visant à accélérer la lutte contre le mariage d'enfants (2016-2019).

91. En 2016, le Bureau de l'évaluation a continué à participer aux travaux du Groupe interorganisations de pilotage pour l'évaluation de l'action humanitaire. Deux évaluations interinstitutions (République centrafricaine et Soudan du Sud) ont été achevées en 2016 ; leur diffusion est en cours²⁰. Le Bureau de l'évaluation est membre du groupe de gestion de l'exercice de détermination de la portée pour une évaluation interinstitutions de la réponse humanitaire apportée à la crise en Irak. Alors qu'elle devait commencer en septembre, cette activité a été reportée en raison du conflit en cours au quatrième trimestre 2016. Dans le cadre de l'initiative

²⁰ Les deux rapports d'évaluation sont disponibles à l'adresse suivante : <https://interagencystandingcommittee.org/evaluations/reportsdocuments>

coordonnée portant sur la responsabilité de la Syrie et les enseignements tirés, une synthèse d'évaluation et une analyse des lacunes ont été achevées en juin 2016²¹.

92. En 2016, le Bureau de l'évaluation a pris activement part à deux évaluations indépendantes menées à l'échelle du système sous la direction du Corps commun d'inspection : (a) évaluation de la contribution du système de développement des Nations unies au renforcement des capacités nationales d'analyses statistiques et de collecte des données ; (b) méta-évaluation et synthèse des évaluations du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement réalisées entre 2009 et 2014. Ces deux évaluations faisaient partie d'un projet pilote destiné à mettre au point et à l'essai des évaluations indépendantes à l'échelle du système des Nations Unies.

B. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

93. En 2016, la Directrice du Bureau de l'évaluation est devenue membre du GNUE. Depuis, le Bureau de l'évaluation joue un rôle de premier plan dans la professionnalisation de l'évaluation, et le GNUE a adopté en 2016 un nouveau référentiel de compétences en matière d'évaluation ainsi qu'un document de réflexion sur la professionnalisation de l'évaluation au sein du système des Nations Unies. Le référentiel de compétences a été présenté lors d'un programme de formation au suivi et à l'évaluation organisé à l'École des cadres du système des Nations Unies en novembre 2016. Le groupe de travail du GNUE sur la professionnalisation a lancé six projets pilotes (dont deux seront exécutés par le FNUAP) visant à mettre en œuvre le référentiel de compétences en matière d'évaluation.

94. Le Bureau de l'évaluation a pris une part active dans le groupe de travail sur la fonction d'évaluation décentralisée du GNUE en encourageant l'ensemble des organisations à tirer des enseignements de l'expérience acquise, et en lançant une étude sur les fonctions d'évaluation décentralisées auprès des membres du GNUE. Le Bureau de l'évaluation a également participé aux groupes de travail du GNUE sur l'utilisation des évaluations, l'égalité des sexes et les droits de l'homme, ainsi qu'au groupe d'intérêt pour l'évaluation de l'action humanitaire.

C. Collaboration avec les réseaux de praticiens de l'évaluation

95. Le Bureau de l'évaluation s'emploie à renforcer sa collaboration avec les réseaux de praticiens de l'évaluation afin d'améliorer ses propres pratiques dans des domaines essentiels. En 2016, le Bureau de l'évaluation a assisté à plusieurs conférences sur l'évaluation et a participé à des groupes de référence et des groupes consultatifs d'experts, principalement au titre d'évaluations portant sur l'égalité des sexes, la santé sexuelle et procréative, les adolescents et les filles, et l'utilisation des données.

96. En 2016, le Bureau de l'évaluation a pris part à des discussions concernant la professionnalisation de l'évaluation et a présenté les résultats de l'évaluation de l'appui du FNUAP aux recensements de la population et du logement afin d'éclairer la prise de décision et la formulation de politiques (2005-2014) lors de la Conférence biennale de la Société européenne d'évaluation qui s'est tenue à Maastricht. À l'occasion de l'Asian Evaluation Week organisée par le gouvernement chinois, le Bureau de l'évaluation a animé une table ronde intitulée « Comment les recensements éclairent la formulation des politiques », avec le concours actif des représentants gouvernementaux du Bangladesh, de l'Indonésie et du Myanmar.

²¹ <https://interagencystandingcommittee.org/evaluations/content/syria-call>

97. En tant que membre de l'initiative Evalpartners, le Bureau de l'évaluation a participé à l'organisation des réunions techniques de haut niveau qui se sont déroulées à New York sur le thème « Ne laisser personne de côté : évaluer les objectifs de développement durable sous l'angle de l'équité et l'égalité des sexes ». Avec l'aide de la Division technique, de la Banque mondiale et de la Division de statistique des Nations Unies, le Bureau de l'évaluation a notamment dirigé l'atelier consacré à la pertinence des nouveaux indicateurs permettant d'évaluer les objectifs de développement durable.

VI. Consolidation des progrès

98. Le présent rapport rend compte des progrès importants accomplis en vue d'accroître la maturité de la fonction d'évaluation du FNUAP, notamment grâce aux actions suivantes : renforcement global des moyens financiers et de la structure des effectifs, élargissement de la couverture, amélioration de la qualité des rapports d'évaluation, diffusion plus large des résultats des évaluations, utilisation accrue des constatations issues des évaluations afin d'éclairer l'élaboration des programmes, et engagement plus ferme du Bureau de l'évaluation auprès des Nations Unies et des partenaires mondiaux.

99. Toutefois, dans un environnement en évolution rapide, il sera nécessaire de consolider et de poursuivre les progrès accomplis depuis 2013²². L'adoption d'un nouveau plan stratégique pour la période 2018-2021 offre l'occasion de réviser le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 à la lumière de la mise en œuvre du plan stratégique du FNUAP dans le cadre du Programme 2030 et de l'examen quadriennal complet.

100. En parallèle, et dans le cadre du nouveau budget intégré, il conviendra de procéder à un examen des ressources affectées à la fonction d'évaluation, à la fois pour les évaluations institutionnelles et celles des programmes, afin de s'assurer que les progrès se poursuivent et ne sont pas entravés par l'instabilité qui caractérise actuellement les sources de financement.

101. Il convient d'accorder une attention particulière aux effectifs et aux ressources financières nécessaires au Bureau de l'évaluation pour lui permettre d'assurer une couverture optimale grâce aux évaluations institutionnelles et d'appuyer des évaluations de programmes de plus en plus diverses.

102. L'examen devra également porter sur le financement de la stratégie de renforcement des capacités d'évaluation afin de doter les bureaux régionaux et de pays de meilleurs moyens pour faire face à l'évolution des besoins, et de concevoir et mettre en œuvre des évaluations de programmes avec la participation pleine et active des partenaires nationaux.

²² L'annexe X fournit des informations plus détaillées sur l'état d'application des recommandations formulées dans le Rapport annuel sur l'évaluation 2014 ([DP/FPA/2015/6](#))