



**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
30 juin 2015
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2015
31 août-4 septembre 2015, New York
Point 10 de l'ordre du jour provisoire
FNUAP – évaluation

Fonds des Nations unies pour la population

Plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019

Résumé

Le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 a été préparé conformément à la politique d'évaluation révisée du FNUAP (DP/FPA/2013/5), aux décisions pertinentes du Conseil d'administration et à la résolution 67/226 de l'Assemblée générale relative à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

Il expose la démarche adoptée pour la planification et la définition de la portée des évaluations durant la période concernée et présente les évaluations globales et de programmes proposées pour le FNUAP, de même que des informations sur les ressources, les prévisions de dépenses, les principaux risques et les arrangements relatifs à la communication et à l'établissement des rapports.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

- a) *Accueillir avec satisfaction* la proposition de passer de l'évaluation budgétaire biennale à une évaluation budgétaire quadriennale pour l'exercice 2016-2019 ;
- b) *Noter avec satisfaction* le processus transparent et participatif engagé par le FNUAP dans le cadre de l'élaboration du plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 ;
- c) *Approuver* le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2018.



Table des matières

I. Contexte et objectif du plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal	3
II. Approche stratégique relative à la planification et éléments couverts	3
III. Principes	3
IV. Critères guidant le choix des évaluations	4
V. Élaboration du plan d'évaluation	4
VI. Évolution des besoins – nouvelles approches	4
VII. Éléments couverts	6
VIII. Propositions d'évaluations globales	7
IX. Évaluations de programmes	9
X. Ressources pour l'évaluation	10
A. Ressources humaines	10
B. Ressources financières	11
XI. Prévisions de dépenses	13
XII. Risques	16
XIII. Établissement et communication de rapports	16

Annexes

1. Propositions d'évaluations globales
2. Propositions d'évaluations de programmes
3. Analyse de la sélectivité des évaluations globales

Les annexes peuvent être consultées sur le [site internet du FNUAP](#).

I. Contexte et objectif du plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal

Conformément à la politique d'évaluation révisée (DP/FPA/2013/5), les activités d'évaluation menées au FNUAP servent trois principaux objectifs :

Rendre compte aux parties prenantes de l'exécution du budget ;

Aider à prendre des décisions fondées sur des données factuelles ;

Tirer des enseignements importants et ainsi élargir le socle de connaissances du Fonds.

Telles que définies dans la politique d'évaluation révisée, les activités d'évaluation entrent dans deux catégories :

- (a) *Les évaluations globales*, initiatives menées de façon indépendante que le Bureau de l'évaluation entreprend ou fait réaliser en vue de recenser les éléments qui contribuent à la réalisation des objectifs définis dans le plan stratégique en matière d'efficacité du développement et de performance de l'organisation ;

Les évaluations de programme, gérées par les services chargés des programmes concernés. Des évaluateurs externes indépendants, dont les qualifications ont été vérifiées au préalable par le Bureau de l'évaluation, évaluent les programmes en fonction des cahiers de charges approuvés par le Bureau de l'évaluation.

Le plan d'évaluation budgétisé est conforme à la politique d'évaluation révisée que le Conseil d'administration a approuvée dans sa décision 2013/21 et aux paragraphes 174 et 175 de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale, relative à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

L'objectif du plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice 2016-2019 est de fournir un cadre cohérent permettant d'orienter la commande, la gestion et l'utilisation des évaluations à tous les niveaux du FNUAP et de proposer une base pour le suivi des résultats de l'évaluation ainsi que pour la présentation des rapports les concernant.

Le plan doit être considéré comme étant un instrument souple et adaptable à un contexte en pleine mutation et à de nouvelles priorités. Pour permettre au plan de soutenir une approche équilibrée entre la couverture stratégique et l'utilité de l'évaluation, il est proposé que le plan s'étende sur quatre années réparties en deux périodes de deux ans. Des propositions fermes sont présentées pour la période 2016-2017 et des propositions faites à titre indicatif pour la période 2018-2019. Le plan sera révisé et mis à jour en 2017 afin de veiller à ce qu'il s'aligne pleinement sur le prochain plan stratégique et cycle budgétaire du FNUAP.

II. Approche stratégique relative à la planification et éléments couverts

III. Principes

L'élaboration du plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 repose sur les principes suivants :

- (a) Les critères énoncés au paragraphe 14 du document présentant la politique d'évaluation révisée en sont l'un des piliers ;

Le plan permet une couverture des activités dans une mesure adéquate et ces dernières s'alignent nécessairement avec le plan stratégique et le modèle d'activités du FNUAP ;

Le plan offre une étendue raisonnable, dans le respect de l'équilibre géographique ;

Son élaboration garantit un équilibre entre l'obligation de rendre compte et l'assimilation des enseignements tirés en insistant sur le caractère utile du plan, par le biais des produits de l'évaluation, qui doivent contribuer aux principales décisions ;

Les ressources humaines et financières investies dans l'évaluation correspondent à un niveau de couverture approprié des activités et à l'alignement nécessaire sur le plan stratégique et le modèle d'activité du FNUAP ;

Le plan a été élaboré à l'issue d'un processus consultatif.

IV. Critères guidant le choix des évaluations

Le choix des évaluations, qu'elles soient globales ou de programme, a été guidé par tous les critères définis dans la politique d'évaluation révisée, en suivant l'ordre de priorité dans lequel ils y figuraient.

V. Élaboration du plan d'évaluation

Le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 a été élaboré à l'issue de consultations tenues avec les services concernés. En ce qui concerne les évaluations globales, une consultation a été menée à l'échelle de l'institution suivie de consultations approfondies au niveau du siège et avec d'autres organismes des Nations Unies (de façon à déterminer les possibilités de procéder à des évaluations conjointes). La sélection des évaluations de programme proposées est le fruit de consultations avec les six bureaux régionaux. Le plan a été soumis au Conseil d'administration afin de recueillir ses contributions au document et a bénéficié de l'appui de celui-ci lors des séances d'information informelles en janvier et en mai 2015.

VI. Évolution des besoins – nouvelles approches

Le contexte de développement dans lequel le FNUAP évolue connaît des changements rapides. Ainsi, les objectifs de développement durable, les nouveaux types de partenariats pour le développement et, au sein de l'Organisation, le programme « adaptation à l'objectif visé » requièrent des modifications dans le fonctionnement du FNUAP. Il sera important de procéder à des évaluations bien conçues et réalisées en temps voulu afin d'éclairer la prise de décision fondée sur des données factuelles et de contribuer à l'acquisition des enseignements tirés au sein du FNUAP. Par ailleurs, la maturation de la fonction d'évaluation du FNUAP et le renforcement progressif des systèmes et des capacités lui permettant de diversifier la gamme des évaluations conduites à tous les niveaux visent à mieux s'adapter aux enseignements tirés et à l'obligation de rendre compte.

Depuis 2010, le FNUAP a mené 91 évaluations de programmes de pays gérées par les bureaux de pays. Dès le début de l'année 2016, le Bureau de l'évaluation aura réalisé six évaluations de programme de pays afin de mettre au point des méthodes, des outils et des orientations relatifs à l'évaluation, qui visent à favoriser une qualité et une utilité optimales des évaluations de programme de pays menées par les bureaux de pays du FNUAP. Le Bureau de l'évaluation entend renforcer par la suite son action au niveau des pays. Cela s'avère toutefois impossible à l'heure actuelle compte tenu des modalités et des ressources disponibles. À partir de 2016, le Bureau de l'évaluation ne réalisera plus des évaluations de programme de pays mais mettra au point et pilotera une approche groupée dans le cadre des évaluations de programme de pays. Cette approche consistera à évaluer des groupes comprenant jusqu'à cinq programmes de pays sélectionnés sur la base de contextes ou de défis de développement comparables pertinents pour le FNUAP. Les évaluations groupées seront effectuées conformément au calendrier prévu des évaluations de programme de pays, permettant ainsi une mise en commun plus effective des ressources du Bureau de l'évaluation et des bureaux de pays afin de faciliter l'acquisition des enseignements tirés. La méthodologie sera fondée sur une double approche consistant à évaluer la performance des programmes de pays et à favoriser l'acquisition croisée des enseignements tirés des questions spécifiques entre les pays. Les produits

d'évaluation comprendront des rapports indépendants d'évaluation de programme de pays et un rapport de synthèse.

Les organismes du système des Nations Unies cherchent de plus en plus à mener des évaluations conjointes de leurs activités communes, notamment dans le cadre de programmes conjoints ou lorsqu'il existe des objectifs conjoints à l'échelle du système. Le Bureau de l'évaluation s'efforcera davantage à participer à des initiatives d'évaluation conjointes ou à l'échelle du système. Cette résolution pourrait se traduire par la gestion ou la réalisation d'évaluations conjointes ou par la participation à des initiatives d'évaluation à l'échelle du système, en intégrant des groupes de référence ou en prenant part à d'autres activités conjointes. Un certain nombre d'évaluations globales ont été identifiées comme pouvant éventuellement faire l'objet d'évaluations conjointes sous réserve de l'accord final des Nations Unies et d'autres partenaires.

La prolifération des crises humanitaires toujours plus graves et complexes a contraint les bureaux de pays du FNUAP à s'impliquer de plus en plus dans les interventions humanitaires. Les méthodes d'évaluation du FNUAP doivent tenir compte de la nécessité d'évaluer la performance et de tirer des enseignements des interventions humanitaires. La portée du soutien du FNUAP dans des contextes de crise humanitaire se traduira dans le choix des évaluations thématiques qui seront réalisées pendant cette période. Le Bureau de l'évaluation projette également de jouer un rôle plus actif dans la gestion des évaluations des interventions d'urgence de niveau trois en tant que membre du groupe de coordination de l'évaluation humanitaire interorganisations.

Il est absolument essentiel pour le FNUAP de bien comprendre et utiliser les enseignements tirés des évaluations globales et de programmes, notamment en ce qui concerne les questions systémiques et transversales. Le Bureau de l'évaluation réalisera un ensemble d'études de synthèse et de métaévaluation afin de favoriser l'acquisition d'enseignements transversaux tirés des évaluations globales et de programmes.

Au cours des 10 dernières années, on a noté une augmentation significative de l'utilisation d'approches d'évaluation d'impact par un grand nombre d'organisations de développement et des États membres. À ce jour, le FNUAP jouit d'une expérience limitée en matière de commande d'évaluations d'impact, même s'il s'inspire activement des résultats d'évaluations d'impact réalisées dans le cadre de l'élaboration des politiques et des programmes. Le FNUAP considère que le recours aux évaluations d'impact permettrait de générer des données dans les domaines où il existe un défaut important de données probantes nécessaires pour éclairer la prise de décision relative à l'augmentation de l'ampleur et à la reproduction des interventions. Compte tenu des compétences spécifiques et des dépenses élevées requises pour générer et analyser les données complexes et les informations nécessaires pour mener à bien une évaluation d'impact, le FNUAP envisage de se concentrer sur les interventions relatives aux adolescents et aux jeunes prévues dans le cadre de la réalisation 2 du plan stratégique du FNUAP. Le Fonds s'efforcera d'établir des partenariats et d'allouer des ressources financières en vue de la réalisation et de l'utilisation des évaluations d'impact dans ce domaine.

On prévoit que la palette des évaluations de programme changera au cours des quatre prochaines années pour tenir compte de l'évolution des besoins en matière d'évaluation, notamment au niveau des pays et des régions :

- (a) Au regard de la politique d'évaluation révisée, on prévoit que la portée géographique des évaluations de programme de pays du FNUAP sera réduite compte tenu du fait que les pays procèdent à des évaluations de programme de pays tous les deux cycles.

Par ailleurs, les évaluations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) ou des programmes relevant de l'initiative « Unis dans l'action » commandées et gérées par les équipes de pays des Nations Unies deviendront de plus en plus importantes.

Au cours de ces dernières années, on a noté une augmentation significative du financement affecté, de la programmation conjointe et des programmes conjoints à travers le FNUAP, notamment aux niveaux décentralisés. Les donateurs et les partenaires requièrent de plus en plus du

FNUAP qu'il procède à l'évaluation de ces programmes afin de pouvoir en rendre compte et tirer des enseignements.

Les programmes régionaux représentent un niveau important de prestation et il est nécessaire que les bureaux régionaux fassent réaliser et gèrent un ensemble plus varié d'évaluations afin de pouvoir rendre compte et tirer des enseignements.

En principe, ces changements doivent donner lieu à un ensemble plus diversifié d'évaluations exécutées aux niveaux des pays et des régions et d'autres services qui en retour doivent augmenter l'apport de données d'évaluation nécessaires pour éclairer la prise de décision, renforcer l'obligation de rendre compte et la transparence tout en contribuant à la responsabilité et à l'acquisition des enseignements tirés à l'échelle de l'institution. Certains bureaux de pays planifient et budgétisent déjà divers types d'évaluations ainsi qu'il apparaît dans les récents plans d'évaluation chiffrés soumis au Conseil d'administration. Toutefois, cette évolution doit être gérée dans les limites de la capacité du FNUAP à faire réaliser et à gérer des évaluations conformément aux normes et standards du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et aux normes de qualité du Fonds.

Pour l'instant, on note un manque de clarté quant à la portée, au financement et à l'assurance qualité des évaluations de programmes au niveau décentralisé autres que les évaluations de programme de pays. Le Bureau de l'évaluation élaborera l'année prochaine des directives détaillées pour éclairer la planification, la gestion et l'utilisation des évaluations de programmes ainsi que l'allocation des ressources à celles-ci.

VII. Éléments couverts

Le plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 est aligné sur les réalisations et les produits définis dans le plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017.

Les évaluations globales concernent les questions intéressant toute l'institution, elles portent en particulier sur les réalisations et les produits définis dans le plan stratégique et sont conformes au modèle d'activité du FNUAP. Les évaluations globales comprennent les études thématiques, institutionnelles, conjointes, de métaévaluations et de synthèse. Elles concernent aussi, à la demande des partenaires financiers, les évaluations des principaux programmes exécutés à l'échelle du FNUAP, les fonds mondiaux d'affectation spéciale, et les partenariats.

Concernant les évaluations de programmes, l'accent est mis sur les programmes de pays, sur les programmes conjoints et régionaux (de portée géographique et thématique). Les évaluations des programmes de pays sont les plus courantes, les évaluations thématiques, conjointes et des programmes régionaux ayant une portée plus limitée.

En vertu du paragraphe 13(a) de la politique d'évaluation révisée, les évaluations des programmes de pays seront conduites au moins une fois tous les deux cycles de programme. Pour la période 2016-2019, le taux de couverture raisonnable de l'évaluation a été établi à 50 % des programmes de pays dont le terme est fixé pendant la période 2017-2020.

Concernant l'évaluation des programmes menée de façon décentralisée financée avec des ressources autres que les ressources de base, une analyse réalisée par le Bureau de l'évaluation indique que la priorité doit être accordée à l'évaluation des programmes pluriannuels d'une valeur de plus de 5 millions de dollars sous réserve de l'application des critères d'évaluation du FNUAP.

Lorsqu'une évaluation d'un plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) ou des programmes relevant de l'initiative « Unis dans l'action » est prévue, celle-ci apparaît dans les plans d'évaluation chiffrés qui sont soumis au Conseil d'administration en même temps que les nouveaux descriptifs de programme de pays.

Les évaluations de projets exécutées par les gestionnaires de projets concernés ne sont pas prises en compte dans la politique révisée, ce qui explique qu'elles ne figurent pas dans le présent plan.

VIII. Propositions d'évaluations globales

Le Bureau de l'évaluation a suivi trois étapes importantes dans l'identification des priorités d'évaluation stratégiques définies par rapport au plan stratégique pour 2014-2017 et pour repérer les lacunes dans les connaissances que les évaluations globales pourraient permettre de combler.

Tout d'abord, une analyse a été réalisée afin d'évaluer la portée des évaluations globales au cours des cinq dernières années à la lumière des réalisations et des produits définis dans le plan stratégique. L'analyse a révélé une grande prise en compte de tous les quatre domaines de réalisation du plan stratégique, mais une attention limitée accordée aux produits, sauf dans le cas de la réalisation 1. On note une large couverture de la réalisation 1, avec un ensemble d'évaluations thématique et de programme. Toutefois, il y a eu moins d'évaluations globales des autres trois réalisations et aucune action en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelles. L'analyse des récents rapports d'audit, les examens menés par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN)¹ et le Corps commun d'inspection (CCI)² et les résultats préliminaires de l'étude de synthèse de l'évaluation de programmes de pays ont permis de définir les priorités.

Deuxièmement, une longue liste d'éventuelles évaluations globales a été établie pour servir de base à des consultations à l'échelle de l'institution et pour procéder à un recensement des représentants de pays, des principaux responsables dans les bureaux régionaux et au siège. Ce travail a permis d'établir une liste restreinte d'intervenants appelés à mener des discussions approfondies visant à susciter un engagement portant sur les priorités en matière d'évaluation et à recueillir des conseils sur la portée et le calendrier des évaluations. D'autres organismes des Nations Unies ont aussi été consultés afin d'identifier des évaluations conjointes possibles.

Troisièmement, toutes les évaluations globales proposées ont fait l'objet d'une analyse de la sélectivité afin d'évaluer la pertinence et l'utilité de l'évaluation proposée (conformément aux critères énoncés au paragraphe 14 de la politique d'évaluation révisée). On trouvera plus de précisions à l'annexe 3.

Le tableau 1 ci-dessous présente un résumé des sujets d'ordre général proposés pour l'évaluation par domaine de réalisation du plan d'action pour 2014-2017 et la séquence des évaluations pendant les quatre années couvertes par le plan. Les évaluations doivent être commandées au cours d'une année donnée et, dans la plupart des cas, achevées l'année suivante.

¹ Le MOPAN, le Rapport de synthèse du Fonds des Nations Unies pour la population pour 2014 (JIU/REP/2014/6)

² Le rapport du CCI est particulièrement édifiant puisqu'il compare le FNUAP à la fonction d'évaluation de 24 autres organismes du système des Nations Unies.

Tableau 1. Évaluations globales proposées et autres produits d'évaluation par réalisation, 2016-2019

<i>Réalisations prévues dans le plan</i>	2016	2017	2018	2019
Réalisation 1.	Évaluation de programme - évaluation finale du H4+ programmes conjoints - Canada et Suède (SIDA) Évaluation de programme - évaluation à mi-parcours de GPRHCS II ^(*) Étude d'évaluabilité - services de santé sexuelle et procréative en situation d'urgence humanitaire		Évaluation thématique - services de santé sexuelle et procréative en situation d'urgence humanitaire	Évaluation de programme - évaluation finale de GPRHCS II ^(*)
Réalisation 2.	Étude d'évaluabilité - programmes de lutte contre le mariage des enfants	Évaluation thématique - programme d'éducation complète à la sexualité	Évaluation de programme - programmes de lutte contre le mariage des enfants	
Réalisation 3.	Évaluation thématique - violence sexiste y compris en situation d'urgence humanitaire	Évaluation de programme - évaluation de la seconde phase du programme conjoint de la lutte contre les mutilations génitales féminines	Évaluation thématique - Promotion de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des filles et des droits en matière de procréation	
Réalisation 4.				Évaluation thématique - renforcement des capacités nationales à l'utilisation des données pour suivre et évaluer les politiques et les programmes nationaux.
efficacité et efficience organisationnelles	Évaluation institutionnelle - cadre stratégique régissant les interventions mondiales et régionales du FNUAP			Évaluation institutionnelle - gestion axée sur les résultats
Questions transversales	Étude de synthèse - tirer des enseignements des évaluations de programme de pays du FNUAP pour 2014-2015 Évaluation intégrée		Étude de synthèse - tirer des enseignements des évaluations de programme de pays du FNUAP pour 2016-2017 Métaévaluation - Activités du FNUAP pour lutter contre la discrimination et pour satisfaire les besoins des groupes marginalisés et vulnérables	Évaluation intégrée

(*) Programme mondial visant à renforcer la sécurité d'approvisionnement en produits de santé de la procréation, 2013-2020

Selon le plan, le Bureau de l'évaluation mènera 12 évaluations globales, y compris cinq évaluations thématiques, deux évaluations institutionnelles et cinq évaluations de programmes. Ces évaluations comprennent un certain nombre d'éventuelles évaluations conjointes.

Le Bureau de l'évaluation achèvera aussi trois évaluations thématiques (commandées en 2014) au cours de la première moitié de 2016.

Le Bureau de l'évaluation propose deux évaluations intégrées de programme de pays. La première qui sera réalisée en 2016 inaugurera l'approche. Si cette approche permet de tirer des enseignements, une autre évaluation sera réalisée en 2018.

Un certain nombre de produits d'évaluation transversaux sont proposés, l'emphase étant mise sur la synthèse et l'acquisition des enseignements tirés : deux études de synthèse des enseignements tirés des évaluations de programme de pays au cours des périodes 2014-2015 et 2016-2017 ainsi qu'une métaévaluation des activités du FNUAP pour combattre la discrimination et satisfaire les besoins des groupes vulnérables et marginalisés.

Toutes les évaluations seront menées et gérées par le Bureau de l'évaluation, à l'exception des évaluations intégrées qui seront exécutées en partenariat avec les bureaux de pays du FNUAP et des évaluations conjointes ou élargies à l'ensemble du système qui seront entreprises en collaboration avec d'autres organismes.

En outre, le Bureau de l'évaluation participera à un certain nombre d'autres études en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies.

- (a) Le Bureau de l'évaluation contribuera à deux évaluations humanitaires interinstitutions concernant les crises de niveau trois, sous réserve de la disponibilité des ressources.

En 2015, deux évaluations pilotes indépendantes à l'échelle du système ont été lancées. Cela étant, le Bureau de l'évaluation est activement engagé dans l'évaluation de la contribution du système de développement des Nations Unies dans le renforcement des capacités nationales concernant la collecte des données et les analyses statistiques visant à soutenir la réalisation des objectifs de développement pour le millénaire et d'autres objectifs de développement adoptés au niveau international.

Il est proposé de demander un examen de la fonction d'évaluation du FNUAP en 2017 par des pairs du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'évaluation révisée.

IX. Évaluations de programmes

Les évaluations de programmes servent essentiellement à éclairer l'élaboration des programmes qui seront menés par la suite ou à contribuer à une meilleure acquisition des enseignements tirés. Elles sont réalisées par des évaluateurs externes et gérées par le service responsable du programme évalué, comme indiqué au paragraphe 130 de la politique d'évaluation révisée. L'analyse a porté sur les programmes de pays et les programmes thématiques menés à l'échelle régionale.

Tous les programmes de pays dont la fin du cycle de programmation tombe pendant la période 2017-2019 ont été pris en compte dans l'analyse, avec un accent particulier sur les programmes de pays qui n'ont jamais été évalués et sur les cas où les évaluations précédentes n'étaient pas satisfaisantes ou étaient mal faites.

Dans leur analyse, le Bureau de l'évaluation et les bureaux régionaux ont pris en compte tous les principes de sélection des programmes dans l'ordre de priorité énoncé dans la politique révisée, la faisabilité de l'évaluation étant un critère essentiel dans la sélection des évaluations de programmes. Il revient aux différents services de veiller à ce que les conditions nécessaires à la conduite d'évaluations de qualité soient en place, et notamment :

- (a) De tenir compte du facteur temps en veillant à ce que : i) suffisamment de résultats aient déjà été obtenus sur le terrain pour alimenter les activités de collecte de données des évaluateurs ; et que ii) l'évaluation soit menée rapidement de façon à répondre aux besoins des utilisateurs principaux en temps opportun ;

D'examiner la possibilité d'évaluer ou non les programmes, qui dépend : i) de la solidité du cadre de résultats ; et ii) de l'existence d'un système de contrôle axé sur les résultats ;

De veiller à la disponibilité de personnel compétent pour gérer l'évaluation ;

De veiller à la disponibilité de ressources financières suffisantes.

Dans l'ensemble, on prévoit que 35 évaluations de programmes de pays seront conduites dans toutes les six régions du FNUAP (voir tableau 2).

Tableau 2. Évaluations de programmes de pays proposées pour la période 2016-2019

Régions	2016	2017	2018	2019	Total
États arabes	2	-	1	-	3
Asie et Pacifique	8	-	3	3	14
Afrique de l'Est et Afrique australe	1	3	2	3	9
Europe orientale et Asie centrale	1	-	1	1	4
Amérique latine et Caraïbes	4	2	5	-	11
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	6	6	1	2	15
Total évaluations de programmes de pays par an	22	11	13	9	55

En outre, on estime que cinq évaluations de programmes seront menées par an. Il n'est pas possible, à ce stade, de faire figurer ces évaluations dans le plan compte tenu de la nature de l'élaboration du programme au niveau décentralisé ; toutefois, elles seront mentionnées dans le rapport d'évaluation annuel.

Les bureaux régionaux s'efforcent d'augmenter le nombre et à élargir la palette des évaluations thématiques et de programmes conduites au niveau régional. Le tableau 3 présente les propositions initiales. Les évolutions ultérieures seront indiquées dans le rapport d'évaluation annuel.

Tableau 3. Évaluations régionales proposées pour la période 2016-2019

Régions	2016	2017	2018	2019	Total
États arabes	-	1	-	-	2
Asie et Pacifique	-	-	-	-	-
Afrique de l'Est et Afrique australe	1	1	-	-	2
Europe orientale et Asie centrale	1	1	1	-	3
Amérique latine et Caraïbes	1	1	1	-	3
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	1	1	1	-	3
Total par année	4	6	2	0	12

X. Ressources pour l'évaluation

Une fonction d'évaluation efficace nécessite d'investir de manière sûre et adéquate dans les ressources financières et humaines.

A. Ressources humaines

Depuis 2013, le nombre de responsables du suivi et de l'évaluation a augmenté dans les bureaux de pays, tandis que dans le même temps le nombre de coordonnateurs diminuait. Cette évolution est positive et reflète l'importance croissante accordée à la communication, au suivi et à l'évaluation des

résultats. Presque la moitié des bureaux de pays du FNUAP sont dotés d'un fonctionnaire affecté au suivi et à l'évaluation. D'autre part, le niveau des effectifs au Bureau de l'évaluation et dans les bureaux régionaux n'a pas changé, en dépit d'une augmentation de la charge du travail compte tenu de la politique d'évaluation révisée et en particulier de la demande faite par le Conseil d'administration de renforcer la fonction décentralisée. Il est essentiel que le niveau de personnel et les structures à ces deux niveaux répondent de manière adaptée à l'évolution de la fonction d'évaluation.

Le Bureau de l'évaluation est non seulement responsable de la gestion des évaluations globales, mais aussi d'autres activités qui relèvent de sa compétence. En 2016-2019, le Bureau de l'évaluation continuera d'apporter son appui aux évaluations de programmes et aux services responsables de leur gestion. Cet appui consistera à :

- (a) Apporter une orientation méthodologique en matière de conception et de conduite des évaluations de programmes au FNUAP ;

Offrir une formation sur la méthodologie de l'évaluation des programmes et sur la coordination des possibilités de perfectionnement professionnel afin de renforcer les capacités en matière d'évaluation des bureaux de pays et des interlocuteurs nationaux ;

Coordonner les achats relatifs à l'évaluation en collaboration avec les bureaux régionaux et le Groupe des achats ;

Diffuser les connaissances en matière d'évaluation à travers les plates-formes et réseaux de gestion des connaissances ainsi qu'à travers les communautés de pratique ;

Gérer le système d'assurance de la qualité des évaluations de programmes en collaboration avec les bureaux régionaux. Un système d'assurance qualité renforcé couvrant les évaluations globales et de programmes sera introduit en 2016.

Le budget et le plan de travail de transition pour l'exercice 2014-2015 ne tenaient pas pleinement compte de l'ensemble des rôles et des responsabilités attendus du Bureau de l'évaluation pour appuyer le renforcement de la fonction d'évaluation. L'expérience de la mise en œuvre de la politique d'évaluation depuis juillet 2013 a permis de déterminer clairement le niveau de ressources humaines nécessaire pour appuyer la commande, la gestion et l'utilisation d'évaluations crédibles dans l'ensemble du FNUAP.

Le Bureau de l'évaluation augmentera le nombre de fonctionnaires de catégorie intermédiaire et réorganisera les responsabilités du personnel existant afin d'améliorer l'efficacité de la pratique de l'évaluation et de la renforcer. On étudie actuellement la possibilité de recourir à une stratégie de détachement à coût zéro et à d'autres options à moindre coût afin de répondre aux besoins à court terme pour renforcer les capacités au niveau national. En outre, le Bureau de l'évaluation propose de recourir plus systématiquement aux contrats à court terme pour apporter un appui spécialisé à la recherche au fur et à mesure des besoins pendant la période prévue.

B. Ressources financières

Conformément aux nouvelles pratiques optimales, la politique d'évaluation révisée du FNUAP fixe un objectif global de 3 % des dépenses de programme (des ressources budgétaires ordinaires et extrabudgétaires) comme étant le niveau minimum recommandé d'investissement dans l'évaluation (DP/FPA/2013/5 (paragraphe 32)). En 2014, le budget consacré à l'évaluation exprimé en pourcentage des dépenses du FNUAP s'élevait à 0,37 %, bien en deçà du niveau d'investissement recommandé. En réponse au rapport annuel sur l'évaluation de 2014 (DP/FPA/2015/6), la direction et le Conseil d'administration ont pris l'engagement de veiller à un meilleur suivi des dépenses afférentes à l'évaluation et de s'assurer que le niveau de ressources soit proportionnel à la portée appropriée de l'évaluation et corresponde absolument à l'alignement sur le plan stratégique pour 2014-2017 et sur son modèle d'activité.

Pour l'instant, la majorité des dépenses du Fonds afférentes aux évaluations globales et de programmes est couverte par le budget institutionnel, même si la plupart des fonds mondiaux d'affectation spéciale, des programmes conjoints et des partenariats disposent de budgets spécifiques pour l'évaluation. Au regard des tendances récentes en matière de financement, en particulier du déclin du financement des activités de base et de la part croissante des ressources autres que les ressources de base, il est nécessaire d'établir un cadre normatif précis pour encadrer l'allocation des ressources afin que les programmes financés par les ressources autres que les ressources de base allouent des fonds à l'évaluation selon qu'il convient. Ce cadre doit garantir que le financement destiné à l'évaluation soit équilibré et durable, et provienne de diverses sources de financement conformément à la stratégie globale de mobilisation des ressources du FNUAP.

On propose que le financement de l'évaluation soit régi par les principes suivants :

- (a) Toutes les évaluations sont convenablement budgétisées à l'étape de la conception ou de la planification ;

Le Bureau de l'évaluation est responsable de la gestion du budget de l'évaluation prévu dans le plan d'évaluation menée au niveau décentralisé, ce qui permet d'assurer la qualité du processus d'évaluation qui suivra ;

Des efforts sont consentis pour regrouper les ressources consacrées à l'évaluation, offrant ainsi un moyen plus effectif et efficace d'évaluer les questions transversales d'une valeur stratégique pour le FNUAP ;

L'allocation des ressources consacrées à l'évaluation fait l'objet d'un compte rendu totalement transparent aux principales parties prenantes à travers le rapport annuel soumis au Conseil d'administration.

Le FNUAP financera la fonction d'évaluation avec plusieurs de ressources :

- (a) *Les allocations du budget institutionnel.* Le Bureau de l'évaluation reçoit des ressources dans le cadre de son budget institutionnel qui contribuent au financement du plan d'évaluation du FNUAP, de la réalisation des évaluations globales, de la dotation en personnel du Bureau de l'évaluation et des dépenses de fonctionnement.

Les allocations de ressources ordinaires de programmes. Dans le cas des évaluations de programmes financées par les ressources ordinaires, il est proposé que le service du FNUAP qui en a la responsabilité contribue à hauteur de 3 % des allocations des ressources ordinaires des programmes afin de financer l'évaluation selon le besoin. Dans le cas des évaluations globales, la ligne budgétaire de l'évaluation est directement gérée par le Bureau de l'évaluation. En outre, le Bureau de l'évaluation est autorisé à prélever des financements sur les ressources ordinaires, si nécessaire, pour lancer des évaluations globales lorsqu'une évaluation transversale, thématique ou qui s'applique à l'ensemble du système a été identifiée et que les moyens dégagés dans le budget institutionnel sont insuffisants.

Les allocation de ressources extrabudgétaires à des évaluations mondiales, régionales et de pays spécifiques (y compris les programmes conjoints). Les exigences budgétaires nécessaires pour l'évaluation de ces programmes sont stipulées dans les accords-cadres / les accords de coopération définis par la politique d'évaluation révisée du FNUAP. Dans le cas des évaluations globales, la ligne budgétaire de l'évaluation est directement gérée par le Bureau de l'évaluation. Concernant les évaluations de programme menées de façon décentralisée, il est proposé que le financement soit fixé à 3 % des budgets de programmes. Deux tiers de cette allocation doivent être affectés à la couverture des coûts directs de l'évaluation de programme. Un tiers de cette allocation est mis à la disposition du Bureau de l'évaluation pour lui permettre de contribuer à l'assurance de la qualité, à la diffusion des enseignements tirés et de procéder aux activités de synthèse.

L'appui extrabudgétaire des pays membres et des partenaires. Le Bureau de l'évaluation propose de procéder à la mobilisation ciblée des ressources sur une base bilatérale ou multilatérale pour

des évaluations spécifiques qui ne sont pas financées de manière appropriée à travers d'autres modalités, pour le renforcement des capacités en matière d'évaluation et les initiatives de renforcement des capacités en matière d'évaluation au niveau des pays. Sous la supervision du Bureau de l'évaluation, les États membres intéressés seront approchés pour leur permettre de faire des contributions volontaires sous la forme de ressources extrabudgétaires. Dans le cadre de cette stratégie, le Bureau de l'évaluation acceptera également des contributions en nature non monétaires qui pourraient prendre la forme de détachements et d'expertises de courte durée.

XI. Prévisions de dépenses

Les prévisions de dépenses pour les évaluations globales et de programmes sont présentées et font apparaître les dépenses supportées par le Bureau de l'évaluation. Ces budgets représentent les ressources prévues à titre indicatif sous réserve de la disponibilité des fonds. Les prévisions de dépenses seront formalisées dans le cadre de la formulation du Budget intégré.

Les prévisions de dépenses sont censées représenter une orientation générale plutôt qu'une structure budgétaire rigide. Une certaine souplesse est également nécessaire pour répondre aux demandes ponctuelles qui peuvent se présenter au cours de n'importe quelle année et pour pouvoir participer à des évaluations conjointes.

Le tableau 4 ci-dessous fournit une vue d'ensemble des prévisions de dépenses afférentes aux évaluations globales. On trouvera plus de précisions à l'annexe 1.

Tableau 4. Vue d'ensemble des prévisions de dépenses afférentes aux évaluations globales pour 2016-2019

	2016-2017			2018-2019		Total
	Budget institutionnel	Autres ressources	Ressources ordinaires	Budget institutionnel	Autres ressources	
Évaluations thématiques, de programmes et institutionnelles						
Réalisation 1.		1 296 000 \$		669 000 \$	653 000 \$	2 618 000 \$
Réalisation 2.	275 000 \$				628 000 \$	903 000 \$
Réalisation 3.	621 000 \$	451 000 \$		612 000 \$		1 684 000 \$
Réalisation 4.				587 000 \$		587 000 \$
Efficacité et efficience organisationnelles			493 000 \$	485 000 \$		978 000 \$
Total partiel (Évaluations thématiques, de programmes et institutionnelles)	896 000 \$	1 747 000 \$	493 000 \$	2 353 000 \$	1 281 000 \$	6 770 000 \$
Autres études d'évaluation						
Synthèse et métaévaluation	60 000 \$			240 000 \$		300 000 \$
Évaluation intégrée	173 000 \$			217 000 \$		390 000 \$
Examen de l'évaluabilité		60 000 \$	60 000 \$			120 000 \$
Total partiel (Autres études d'évaluation)	233 000 \$	60 000 \$	60 000 \$	457 000 \$		810 000 \$
Total – budget	1 129 000 \$	1 807 000 \$	553 000 \$	2 810 000	1 281 000 \$	7 580 000 \$
Suite des activités de l'exercice 2014-2015						
Évaluations thématiques (adolescents et jeunes, planification familiale et recensement)	252 157 \$					

Sur la base des expériences récentes, le Bureau de l'évaluation a alloué en moyenne a) 450 000 à 550 000 \$ à chaque principale évaluation globale ; b) 150 000 à 200 000 \$ à des évaluations de portée plus restreinte ; c) environ 60 000 \$ aux études d'évaluabilité et aux rapports de synthèse. Les principales dépenses sont imputables aux honoraires de consultants et aux frais de voyage si l'on estime que le personnel du Bureau de l'évaluation est étroitement associé à la définition de la portée des évaluations, à leur préparation et à leur gestion, ainsi qu'à la diffusion de leurs résultats. En règle générale, la conduite des évaluations est assurée par des équipes de consultants sous la supervision du personnel du Bureau de l'évaluation.

Le tableau 5 ci-dessous fournit une vue d'ensemble des dépenses afférentes aux évaluations de programme. On trouvera plus de précisions à l'annexe 2.

Les dépenses afférentes aux évaluations sont supportées par les programmes régionaux et de pays et par d'autres unités opérationnelles.

Le coût d'une évaluation de programme exécutée au niveau décentralisé reflète la complexité du programme, le volume des activités liées à l'évaluation ainsi que le budget global du programme. Le Bureau de l'évaluation estime qu'il faut allouer un budget d'au moins 70 000 dollars à chaque évaluation de programme de pays afin de couvrir les coûts fixes liés à leur déroulement, qui dépendront du nombre de jours-consultant nécessaires et du nombre de produits à fournir (comme la conception la rédaction et la finalisation des rapports).

La norme budgétaire pour les autres types d'évaluations de programmes menées de façon décentralisée représente jusqu'à 3 % du budget global du programme.

Tableau 5. Vue d'ensemble des prévisions de dépenses afférentes aux évaluations de programmes pour 2016-2019

	<i>Prévisions de dépenses</i>	
	<i>2016-2017</i>	<i>2018-2019</i>
Évaluations de programmes de pays par région		
États arabes	100 000 \$	
Asie et Pacifique	725 000 \$	660 000 \$
Afrique de l'Est et Afrique australe	400 000 \$	505 000 \$
Europe orientale et Asie centrale	70 000 \$	113 000 \$
Amérique latine et Caraïbes	405 000 \$	320 700 \$
Afrique de l'Ouest et Afrique centrale	1 029 000 \$	250 000 \$
Total partiel (évaluations de programmes de pays)	2 729 000 \$	1 878 000 \$
Évaluations des programmes régionaux	795 000 \$	180 000 \$
Total	3 524 000 \$	2 058 000 \$

Le tableau 6 donne une estimation des dépenses globales afférentes à la fonction d'évaluation au FNUAP, y compris les dépenses supportées par le Bureau de l'évaluation. Il indique le montant alloué au Bureau de l'évaluation qui figure dans le Budget institutionnel et approuvé, à titre indicatif, par le Conseil d'administration pour la période 2016-2017. Les montants alloués au Bureau de l'évaluation dans le budget institutionnel pour 2017-2018 sont sujets à l'approbation du Conseil d'administration en temps opportun.

Le Bureau de l'évaluation non seulement finance les évaluations globales et de programmes, mais aussi d'autres activités qui relèvent de sa compétence. Ces activités comprennent son rôle de soutien et sa fonction de contrôle dans le cadre des activités particulières visant à professionnaliser la fonction d'évaluation au sein du FNUAP et les systèmes sous-jacents à travers l'institution ; la participation du Bureau de l'évaluation à des partenariats et réseaux, notamment à des activités interinstitutions visant à renforcer et à harmoniser l'évaluation dans le système des Nations Unies, ainsi qu'aux initiatives visant à renforcer les capacités d'évaluation au niveau national.

Il convient de relever que les estimations ne tiennent pas compte des dépenses afférentes aux conseillers chargés du suivi et de l'évaluation, à l'échelle régionale, et aux coordonnateurs et conseillers chargés du suivi et de l'évaluation, à l'échelle nationale. Le FNUAP cherchera le meilleur moyen de tenir compte et de suivre ces dépenses à partir de 2016.

Tableau 6. Vue d'ensemble des prévisions de dépenses globales afférentes à la fonction d'évaluation pour 2016-2019

	<i>2016-2017</i>	<i>2018-2019</i>	<i>Total</i>
Fonctionnement du Bureau de l'évaluation (y compris les dépenses de personnel)	3 994 000 \$	4 289 000 \$	8 283 000 \$
Évaluations globales ^(*)	3 489 000 \$	4 091 000 \$	7 580 000 \$
Évaluations de programmes	3 524 000 \$	2 058 000 \$	5 582 000 \$
Prévision de dépenses afférentes à la fonction d'évaluation pour 2016-2019	11 007 000 \$	10 438 000 \$	21 445 000 \$

(*) Ne figure pas dans ce tableau, suite du budget des évaluations thématiques de 2014 (voir annexe 1)

XII. Risques

Les risques associés à l'exécution du plan d'évaluation comprennent :

- (a) *Les contraintes en matière de ressources financières et humaines.* La mise en œuvre du plan d'évaluation budgétisé proposé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 pourrait être compromise en cas d'indisponibilité ou de réduction des ressources, ou de mouvements non prévus de personnel. La planification des ressources financières et humaines doit faire l'objet d'une attention particulière si l'on veut atténuer ces risques.

Le plan stratégique est remplacé. En raison de la volatilité persistante qui caractérise l'environnement des ressources et des principales orientations attendues des discussions sur le programme de l'après 2015, le plan stratégique du FNUAP pour 2014-2017 pourrait être révisé au cours de son exécution. Le processus d'ajustement périodique appliqué à la planification de l'évaluation permettrait de procéder à des modifications pertinentes du plan d'évaluation pour tenir compte des changements majeurs dans l'orientation stratégique du FNUAP.

XIII. Établissement et communication de rapports

Le compte rendu des progrès observés dans l'exécution du plan d'évaluation budgétisé pour l'exercice quadriennal 2016-2019 figurera dans le rapport annuel de la fonction d'évaluation soumis au Conseil d'administration chaque année.

Le Bureau de l'évaluation tiendra compte des enseignements tirés de l'application de ce plan, y compris le niveau de ressources nécessaires par rapport aux résultats escomptés, au moment d'établir le prochain plan d'évaluation, qu'il présentera à l'examen du Conseil d'administration en 2017.