

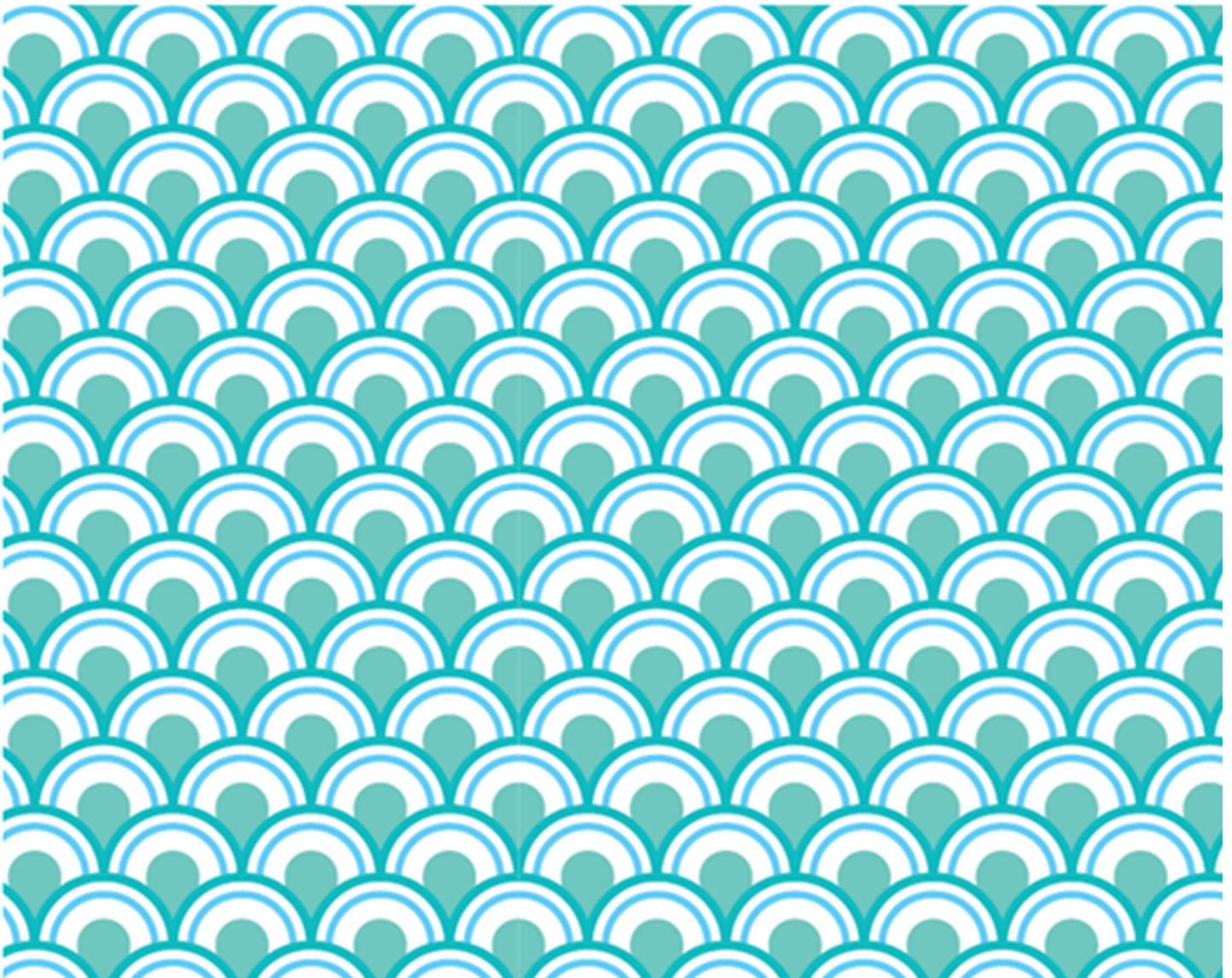
# POLITIQUE D'ÉVALUATION DE L'ONUSIDA



# ONUSIDA POLITIQUE D'ÉVALUATION

ACCENTUER LA REDEVABILITE, LA TRANSPARENCE ET  
L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

2019



**Documents complémentaires pour ce point :** Plan de travail et budget 2020-2021  
(UNAIDS/PCB (44)/19.16)

**Action requise lors de cette réunion – le Conseil de Coordination du Programme est invité à :**

*Approuve* la politique d'évaluation de l'ONUSIDA et demande, d'une part, qu'un plan d'évaluation soit présenté lors de la 45e réunion, et d'autre part, qu'un rapport sur la mise en œuvre de ce plan soit remis chaque année.

**Implications financières des décisions prises :** inclus dans Plan de travail et budget 2020-2021

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	4
DÉFINITION ET FINALITÉ DE L'ÉVALUATION .....	5
PRINCIPES ET NORMES .....	5
Utilité .....	6
Crédibilité.....	6
Indépendance .....	7
Indépendance comportementale .....	7
Indépendance structurelle.....	7
Impartialité.....	7
Ethique .....	7
Transparence .....	8
Droits de l'homme et égalité des sexes .....	8
Capacités d'évaluation à l'échelle nationale.....	8
Professionnalisme .....	8
TYPES D'ÉVALUATIONS .....	9
DÉFINITION DES PRIORITÉS ET PLANIFICATION .....	11
CONTRÔLE QUALITÉ ET APPRÉCIATION .....	12
RESPONSABILITÉS DE L'ÉVALUATION .....	13
REDEVABILITÉ ET SUPERVISION .....	14
Conseil de coordination du programme .....	15
Directeur exécutif de l'ONUSIDA .....	15
Comité consultatif expert .....	16
Groupe d'évaluation des coparrainants .....	16
RESSOURCES, PUBLICATION ET UTILISATION DES ÉVALUATIONS .....	17

## INTRODUCTION

La communauté internationale a pour ambition de mettre fin à l'épidémie de sida dans le cadre du programme de développement durable à l'horizon 2030<sup>1</sup>. Pour le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), cette ambition représente une opportunité essentielle ainsi qu'une obligation de montrer la voie et de mener la réponse mondiale face au sida, conformément à la résolution de l'ECOSOC 1994/24<sup>2</sup> qui a donné naissance à l'ONUSIDA.

1. Une équipe d'évaluation efficace et indépendante fait défaut dans les efforts de l'ONUSIDA pour renforcer la redevabilité, la transparence et l'apprentissage organisationnel. Cette nécessité pour l'ONUSIDA d'accentuer sa fonction d'évaluation a été soulignée par le Conseil de coordination du programme (CCP) de l'ONUSIDA, par le Réseau d'évaluation des performances des organisations multilatérales, le Département du Royaume-Uni pour le développement international et d'autres entités d'analyse externes à l'ONUSIDA.
2. Lors de la 38e réunion du CCP qui s'est tenue en juin 2016, les participants ont salué l'importance croissante qui est accordée aux évaluations externes conformément au Cadre unifié du budget, des résultats et des redevabilités (UBRAF)<sup>3</sup> de l'ONUSIDA 2016-2021. Le Conseil a également encouragé « le renforcement accru des rapports sur les performances avec une évaluation et une validation indépendantes » (décision 7.3).
3. Enfin, les directions exécutives des coparrainants de l'ONUSIDA ont elles aussi souligné la nécessité d'une évaluation solide et indépendante. En conséquence, plusieurs actions ont été entreprises pour renforcer la fonction d'évaluation de l'ONUSIDA en vue d'identifier des approches potentiellement fructueuses ainsi que les difficultés et solutions probables. En outre, il s'agit également de décider de ce qui doit être fait ou modifié afin d'atteindre les cibles Fast-Track et mettre fin à la menace que représente l'épidémie de sida pour la santé publique.
4. Ce document présente la politique de l'ONUSIDA en matière d'évaluation, politique qui s'appuie sur les commentaires émis par les coparrainants de l'ONUSIDA, les États membres, la société civile et d'autres partenaires. Il identifie la finalité et l'utilisation de cette évaluation ; il fournit des définitions, principes et normes ; il délimite les redevabilités et critères de performance de la fonction d'évaluation. Il définit également la base institutionnelle, les paramètres et la supervision de cette fonction. Cette politique a notamment pour objectif clé de mettre en avant l'utilisation des évaluations pour prendre des décisions factuelles, tirer des enseignements et se sentir redevable.
5. Cette politique d'évaluation concerne le travail du Secrétariat de l'ONUSIDA et le travail collectif du Programme commun des Nations Unies sur le sida, c'est-à-dire les activités des 11 coparrainants et du Secrétariat de l'ONUSIDA en rapport avec le VIH.
6. Elle est conforme aux politiques et pratiques des Bureaux d'évaluation des coparrainants, qui examinent le travail de chaque coparrainant. En accentuant la cohérence au sein de l'ONU, cette politique favorise les évaluations conjointes et les évaluations globales en ce qui concerne le VIH sur le plan mondial, régional et national.
7. Cette politique d'évaluation et sa mise en œuvre sont guidées par des normes et règles globalement acceptés, notamment ceux fixés par le Groupe des Nations unies pour l'évaluation (UNEG, 2016)<sup>4</sup> ainsi que les principes pour l'évaluation de la coopération

pour le développement utilisés par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE/DAC)<sup>5</sup>.

## DÉFINITION ET FINALITÉ DE L'ÉVALUATION

8. En ce qui concerne l'évaluation, l'ONUSIDA a adopté la définition de l'UNEG : apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle.
9. L'évaluation analyse dans quelle mesure les résultats ont été atteints, qu'ils soient attendus ou non. Pour ce faire, l'évaluation examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de cause à effet, à l'aide de critères adoptés par l'OCDE/DAC, comme la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité et la cohérence<sup>6</sup>. L'évaluation doit fournir des données factuelles crédibles et utiles, permettant d'intégrer rapidement ses conclusions, recommandations et retours d'expérience dans la prise de décision des organismes et des parties prenantes.
10. L'évaluation a pour finalité de favoriser la redevabilité, d'appuyer des décisions éclairées et de permettre d'apprendre. Les évaluations visent à comprendre pourquoi et dans quelle mesure les résultats, attendus ou non, ont été obtenus, tout en analysant leurs conséquences. Les évaluations peuvent contribuer à la planification, à la programmation, à la budgétisation, à la mise en œuvre et à la rédaction de rapports. Elles doivent participer à une approche factuelle dans l'élaboration des politiques, le développement et l'efficacité organisationnelle.
11. Les approches et méthodes en matière d'évaluation doivent être adaptées à la nature conjointe et coparrainée du programme commun que constitue l'ONUSIDA. Cet enjeu englobe la contribution collective des coparrainants de l'ONUSIDA, mais aussi les fonctions centrales du Secrétariat de l'ONUSIDA : le leadership, le plaidoyer et la communication ; les partenariats, la mobilisation et l'innovation ; l'information stratégique ; la coordination, l'organisation et l'aide à la mise en œuvre nationale ; et la gouvernance ainsi que la redevabilité mutuelle. Lorsque cela est possible et pertinent, les évaluations de l'ensemble du système et conjointes sont à mener avec les coparrainants de l'ONUSIDA et/ou d'autres partenaires avec un partage de coût.

## PRINCIPES ET NORMES

12. Les principes qui orientent l'évaluation au sein de l'ONUSIDA s'appuient sur :
  - *Le programme de développement durable à l'horizon 2030*. Au sein de l'ONUSIDA, l'évaluation s'inscrit dans le cadre plus large de la mise en œuvre et la concrétisation des Objectifs de développement durable (ODD), ainsi que l'objectif de mettre fin à l'épidémie de sida en tant que menace de santé publique d'ici à 2030. Cinq ODD sont les plus pertinents pour la riposte au sida : bonne santé et bien-être (ODD 3) ; réduction des inégalités (ODD 10) ; égalité des sexes (ODD 5) ; paix, justice et institutions fortes (ODD 16) et partenariats pour les objectifs (ODD17). En tant qu'ensemble d'objectifs indivisibles, les ODD donnent un mandat pour l'intégration des efforts et la riposte au sida peut être un élément directeur dans l'exploitation des intersections stratégiques avec les ODD.

- *La mission et la stratégie de l'ONUSIDA*<sup>7</sup>. L'évaluation au sein de l'ONUSIDA est totalement conforme au mandat, à la mission et à la vision de l'ONUSIDA dans leur globalité, mais aussi à l'UBRAF.
  - *La coordination du système des Nations unies*. L'évaluation s'inspire de la collaboration et de l'action commune au sein des Nations unies (ONU) et y contribue. En effet, la réalisation d'évaluations de l'ensemble du système et conjointes est conforme aux efforts de réforme en cours au sein de l'ONU et à l'accent mis sur la transparence, la redevabilité et une prise de décisions plus proche des lieux de mise en œuvre. Elle est également conforme à la nature de l'ONUSIDA en tant que programme commun et coparrainé de l'ONU.
  - *Les partenariats et l'appropriation*. Le cas échéant, les évaluations de l'ONUSIDA sont planifiées et menées en partenariat avec les parties prenantes nationales et internationales, en ciblant les questions en phase avec les priorités et résultats nationaux, régionaux et mondiaux.  
*Une implication plus importante et plus conséquente des communautés, de la société civile et des patients atteints du VIH, des groupes de femmes et de jeunes et des populations clés*<sup>1</sup> est vivement encouragée afin qu'ils prennent conscience de leur droit à participer aux décisions ayant un impact sur leur quotidien.
  - *Ne négliger personne*. La dignité de la personne est fondamentale, et l'ONUSIDA s'efforce d'atteindre en premier lieu ceux qui sont les moins pris en charge dans la riposte au sida. L'évaluation devrait estimer dans quelle mesure le Programme commun répond aux besoins des populations clés et des plus vulnérables.
13. Les évaluations de l'ONUSIDA sont menées en s'appuyant sur les normes et règles de l'UNEG pour l'évaluation du système des Nations unies (2016), comme expliqué ci-dessous.

### **Utilité**

14. Lorsqu'une évaluation est commandée et menée au sein de l'ONUSIDA, l'intention doit clairement être d'utiliser les résultats, conclusions et recommandations pour éclairer les décisions et actions. Les responsables concernés s'engagent à envisager d'un point de vue stratégique les résultats des évaluations ainsi que les mesures de suivi adaptées (via des réponses de la direction suite aux recommandations formulées dans les évaluations).
15. L'utilité des évaluations est évidente quand elles servent à apporter des contributions pertinentes et opportunes à l'apprentissage organisationnel, aux processus de décision et à la redevabilité vis-à-vis des résultats. Les évaluations au sein de l'ONUSIDA doivent également contribuer au-delà de l'organisation, en générant plus largement des connaissances et en offrant des clés aux parties prenantes. Pour accentuer leur utilité, les évaluations de l'ONUSIDA doivent impliquer tout un éventail de parties prenantes. Par ailleurs, le choix des thèmes évalués doit tenir compte des grandes décisions, actions, processus ou autres éléments susceptibles d'être éclairés par ces évaluations. L'ONUSIDA tient à impliquer les parties prenantes dès le début du processus en faisant en sorte qu'elles puissent contribuer à la conception des évaluations.

### **Crédibilité**

---

<sup>1</sup> Dans le contexte de la riposte au sida, les cinq principaux groupes de population clés sont les suivants : (i) les professionnel(le)s du sexe et leurs clients, (ii) les hommes gay et les hommes ayant des rapports sexuels avec d'autres hommes, (iii) les personnes transgenres, (iv) les consommateurs de drogues injectables et (v) les détenus et les personnes vivant dans d'autres milieux fermés.

16. Les évaluations doivent être crédibles. La crédibilité repose sur l'indépendance, l'impartialité, une méthodologie rigoureuse et les compétences (tant en termes de compétences techniques que d'éthique professionnelle) du personnel en charge de l'évaluation et des membres de l'équipe d'évaluation dans la conduite d'une évaluation, notamment dans leurs interactions avec divers groupes d'intervenants. Les évaluations doivent être réalisées avec des processus transparents, des approches inclusives intégrant les parties prenantes concernées, et de solides systèmes de contrôle qualité. Les résultats et recommandations de ces évaluations sont éclairés par l'utilisation consciencieuse, explicite et judicieuse de données objectives, fiables, valables et de la meilleure qualité possible. Ils sont également éclairés par une analyse quantitative et qualitative exacte de ces données. Les évaluations respectent des principes de déontologie et sont gérées par des évaluateurs possédant des compétences professionnelles et culturelles.

### **Indépendance**

17. Pour qu'elle soit crédible et que les évaluateurs puissent être impartiaux et ne subir aucune pression inopportune, l'évaluation doit être indépendante.

#### *Indépendance comportementale*

18. L'indépendance comportementale désigne la capacité à réaliser l'évaluation sans être indûment influencé par qui que ce soit. Les évaluateurs sont totalement libres de mener leur travail d'évaluation en toute impartialité, sans risquer de nuire à leur carrière ni à de futures attributions. Ils peuvent également exprimer librement leur analyse. Les évaluateurs doivent pouvoir accéder librement à toutes les informations disponibles en lien avec le thème évalué.

#### *Indépendance structurelle*

19. Le bureau d'évaluation de l'ONUSIDA est indépendant des fonctions de direction ; c'est lui qui établit le programme d'évaluation et il bénéficie des ressources nécessaires pour mener à bien son travail. Placé sous l'autorité du CCP, le Directeur de l'évaluation est habilité à partager ses comptes rendus d'évaluation directement avec les décideurs concernés. Il possède l'indépendance nécessaire pour ordonner, produire, publier et diffuser publiquement des comptes rendus d'évaluation dont la qualité a été validée, sans être influencé par qui que ce soit.

### **Impartialité**

20. Les éléments centraux de l'impartialité sont l'objectivité, l'intégrité professionnelle et l'absence de préjugé. L'impartialité doit être présente à toutes les étapes du processus d'évaluation, y compris la planification, la formulation du mandat et du champ, le choix de l'équipe chargée de l'évaluation, l'accès fourni aux parties prenantes, la réalisation de l'évaluation et la rédaction des résultats et recommandations. Les responsables et membres de l'équipe d'évaluation ne doivent en aucun cas avoir été (ou être dans un avenir proche) directement chargés de définir la politique adoptée et de concevoir ou gérer le sujet évalué.

### **Ethique**

21. Les évaluations doivent être menées conformément à la plus stricte intégrité professionnelle et dans le respect des croyances et habitudes qui caractérisent l'environnement socio-culturel. Elles doivent également respecter les droits de l'homme

et l'égalité des sexes, ainsi que le principe « Pour moins de risque » dans la coopération au développement et l'aide humanitaire.

22. Avant d'utiliser des données privées, les évaluateurs doivent obtenir le consentement éclairé des personnes qui ont fourni ces informations. En effet, ils doivent impérativement respecter le droit des institutions et individus à fournir des informations à titre confidentiel. À cette fin, ils doivent assurer la protection des données sensibles, garantir l'anonymat, le cas échéant, et valider les affirmations formulées dans le compte rendu en les confirmant auprès des sources concernées. Lorsque des preuves d'actes répréhensibles sont découvertes (par exemple, mauvaise gestion financière, exploitation sexuelle, abus et/ou harcèlement sexuel), elles doivent être signalées à un organe compétent (par exemple, le Bureau des services de contrôle interne de l'Organisation mondiale de la Santé).

### **Transparence**

23. La transparence est une composante essentielle de l'évaluation. Cela inclut le processus d'évaluation ainsi que les produits d'évaluation. Elle permet d'établir une confiance tout en responsabilisant les parties prenantes, notamment vis-à-vis du public. En conséquence, tous les rapports d'évaluation seront publiés et la documentation relative à la méthodologie d'évaluation sera mise à disposition.

### **Droits de l'homme et égalité des sexes**

24. L'évaluation est menée selon l'approche de l'ONUSIDA axée sur les personnes, qui souligne les capacités, choix et droits de tous, en respectant pleinement la diversité. L'égalité sexes confère des droits et responsabilités égaux aux femmes et aux hommes, aux filles et aux garçons. Les droits de l'homme et l'égalité des sexes sont des principes universels qui doivent être intégrés à toutes les étapes de l'évaluation. Il incombe aux évaluateurs et aux responsables de l'évaluation de veiller à ce que ces valeurs soient respectées, abordées et encouragées, renforçant ainsi l'engagement à « ne laisser personne de côté ». L'ONUSIDA suit les directives du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation des droits de l'homme et de l'égalité des sexes (voir les [directives de l'UNEG sur l'évaluation des droits humains et de l'égalité des sexes](#)<sup>8</sup>).

### **Capacités d'évaluation à l'échelle nationale**

25. Lorsqu'elle est utilisée efficacement, l'évaluation peut apporter une contribution précieuse à la redevabilité et à l'apprentissage. À cet égard, elle justifie d'adopter des mesures pour renforcer les capacités d'évaluation à l'échelle nationale. Conformément à la résolution de l'Assemblée générale A/RES/69/237<sup>9</sup> pour le renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays, le renforcement des capacités d'évaluation à l'échelle nationale fait parties des priorités que s'est fixées l'ONUSIDA. Au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA, la branche Programme (Département de l'information stratégique) est chargée de fournir une aide nationale ainsi que des équipes travaillant sur les informations stratégiques dans les antennes nationales. Favoriser des partenariats multilatéraux afin d'augmenter les capacités d'évaluation nationales fait partie des priorités de l'ONUSIDA. Néanmoins, cet enjeu va au-delà de la présente politique d'évaluation, qui porte sur l'évaluation du travail réalisé par le Programme commun et le Secrétariat.

### **Professionnalisme**

26. Les évaluations doivent être menées avec professionnalisme et intégrité. Le Directeur de l'évaluation doit avoir clairement fait preuve de compétences dans l'élaboration et la gestion des évaluations. Les personnes chargées de la planification, de la conception, de la réalisation et de la gestion des activités d'évaluation doivent posséder les compétences et la formation nécessaires en matière d'évaluation, combinant à la fois expérience et compétences en termes de gestion, de technique et d'évaluation avec les aptitudes appropriées. Il s'agit notamment de la capacité de collaborer avec tous les principaux groupes intéressés, conformément aux principes susmentionnés des droits de l'homme et de l'égalité des sexes.
27. Les intitulés de postes et les critères de sélection définissant les exigences professionnelles de base s'appuient sur les standards de l'UNEG<sup>10</sup>. Les évaluateurs se conforment aux normes techniques et déontologiques les plus strictes, tout en faisant preuve de rigueur méthodologique et en respectant tous les critères de professionnalisme, d'impartialité, de crédibilité et de transparence et en garantissant une manipulation responsable des informations confidentielles.

## TYPES D'ÉVALUATIONS

28. La fonction d'évaluation de l'ONUSIDA recouvre le travail du Programme commun, c'est-à-dire le travail du Secrétariat de l'ONUSIDA et le travail des coparrainants en rapport avec le VIH. Le Secrétariat de l'ONUSIDA ordonne :
  - *des évaluations du Secrétariat de l'ONUSIDA*, qui ont pour objectif un apprentissage organisationnel, des décisions factuelles et la redevabilité du Secrétariat de l'ONUSIDA vis-à-vis de ses actions et activités ; et
  - *des évaluations du Programme commun de l'ONUSIDA*, qui ont pour objectif un apprentissage organisationnel, des décisions factuelles et la redevabilité du Programme commun de l'ONUSIDA, et qui sont réalisées avec les coparrainants pour évaluer les efforts collaboratifs dans la lutte contre le VIH, c'est-à-dire les évaluations de l'ensemble du système et les évaluations conjointes..
29. Les évaluations peuvent concerner tous les aspects du travail réalisé par le Secrétariat de l'ONUSIDA et/ou le Programme commun. Parmi les différents types d'évaluations, le choix dépend de la justification et du contexte de l'évaluation envisagée. Il est probable que sur le long terme, plusieurs types d'évaluation soient réalisés, mais ce paramètre ne peut pas être déterminé à l'avance. Les types d'évaluations sont notamment les suivants :
  - *les évaluations programmatiques*, qui portent sur un programme, un projet en particulier ou sur le travail de l'organisme/des organismes dans un pays, une région ou le siège en ce qui concerne les objectifs et engagements, y compris les partenariats, le travail technique et normatif, et les plaidoyers ;
  - *les évaluations thématiques*, qui portent sur des sujets, une politique ou des politiques, des domaines de travail ou des fonctions centrales dans la lutte contre le VIH, ou un problème émergent pouvant concerner plusieurs parties prenantes. Ces évaluations recouvrent généralement plusieurs structures et thèmes ; et
  - *les évaluations de la gestion*, qui examinent la structure des organismes et le comportement ou les processus à l'échelle mondiale, régionale ou nationale (aspects qui peuvent également être étudiés par les autres types d'évaluations).
30. La conception des évaluations varie selon les besoins. Les exemples comprennent les évaluations formatives (afin d'améliorer les programmes, projets ou activités au début des processus), les évaluations sommatives (une fois que les programmes, les projets

ou les activités sont terminés), et les évaluations portant sur les résultats à long terme ou durables, ainsi que les conséquences prévues ou fortuites. Quel que soit le type d'évaluation, l'ONUSIDA encourage les méthodes les plus efficaces, les plus adaptées et reconnues dans le monde entier. L'ONUSIDA encourage également des méthodes innovantes afin de pouvoir tirer un enseignement de ces évaluations et prendre des décisions opportunes.

31. Au sein de l'ONUSIDA, les évaluations se divisent en deux catégories :
  - *les évaluations centralisées*, qui sont gérées, ordonnées ou réalisées par le Bureau d'évaluation de l'ONUSIDA et qui peuvent être programmatiques, thématiques ou porter sur la gestion ; et
  - *les évaluations décentralisées*, qui sont gérées, ordonnées ou réalisées par des équipes du Secrétariat de l'ONUSIDA au niveau du siège, ou par des équipes de soutien régionales ou des bureaux pays. Le Bureau d'évaluation a alors pour mission de contrôler la qualité et de fournir un soutien technique si nécessaire. Les évaluations décentralisées ne font pas partie des plans d'évaluation que l'ONUSIDA soumet au CCP, mais sont intégrées dans les plans de travail à l'échelle des programmes, des régions ou des pays.
32. Le Secrétariat de l'ONUSIDA et le Programme commun font partie des nombreuses sources de soutien à destination des pays. Les résultats obtenus par l'ONUSIDA sont le produit commun des activités mondiales régionales et nationales, et des sommes investies par les bailleurs de fonds, les gouvernements, le secteur privé et la société civile. C'est pourquoi, dans la plupart des cas, les résultats ne peuvent pas uniquement être attribués directement à l'aide fournie par l'ONUSIDA. Les évaluations de l'ONUSIDA reconnaissent le modèle de redevabilité partagée et visent à identifier et à évaluer les contributions apportées par l'ONUSIDA aux conclusions et aux résultats finaux, y compris les contributions aux résultats positifs et négatifs, ainsi qu'aux résultats attendus et non attendus.
33. Les évaluations sont principalement confiées à des consultants externes indépendants ou à des entreprises spécialisées. Tous les évaluateurs sélectionnés doivent accepter le Code de conduite pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.<sup>11</sup> Tout conflit d'intérêts devrait être dévoilé et traité ouvertement et honnêtement. Il arrive que les évaluations soient menées par le Bureau d'évaluation de l'ONUSIDA, souvent lorsque l'objectif principal est l'apprentissage organisationnel.
34. Des évaluations de l'ensemble du système et conjointes seront également menées, puisqu'une approche commune favorise l'apprentissage collectif, la redevabilité partagée et la réduction des coûts. Les évaluations de l'ensemble du système sont définies comme des évaluations qui mesurent les contributions conjointes du système des Nations unies. Les évaluations de l'ensemble du système impliquent en général la totalité des 11 coparrainants ainsi que le Secrétariat de l'ONUSIDA, ont un champ très complet ou portent sur un thème transversal. Les évaluations conjointes impliquent en général un sous-ensemble d'agences et apprécient leurs contributions conjointes. Les évaluations conjointes tendent à se concentrer sur un thème ou un sujet plus étroit ou précis.
35. Les parties prenantes telles que les États membres, les bailleurs de fonds et d'autres partenaires peuvent commander des évaluations externes de l'ONUSIDA afin d'étudier la performance et/ou la redevabilité du Secrétariat de l'ONUSIDA et/ou du Programme commun. Le Secrétariat de l'ONUSIDA et les coparrainants s'engagent à rendre ces évaluations possibles et à fournir les informations demandées.

## DÉFINITION DES PRIORITÉS ET PLANIFICATION

36. *Plan de l'évaluation avec estimations des coûts.* Un plan des activités d'évaluation est élaboré tous les deux ans. Il indique la finalité, la nature et le champ des évaluations ainsi que les ressources nécessaires à leur réalisation. L'élaboration de ce plan est pilotée par le Bureau d'évaluation de l'ONUSIDA, à partir des consultations et contributions émises par le Secrétariat de l'ONUSIDA, les coparrainants et les parties prenantes clés, ainsi qu'un ensemble de critères visant à identifier les domaines qui nécessitent d'être évalués en priorité. L'objectif est d'équilibrer la consultation/transparence avec la prérogative du Bureau d'évaluation d'exercer son indépendance dans la sélection et la proposition des évaluations.
37. Le Bureau d'évaluation utilise une approche systématique pour déterminer les évaluations à inclure dans le plan d'évaluation, en s'appuyant sur des analyses indépendantes d'informations clés (par exemple, par une approche fondée sur les risques) dont la méthodologie et les résultats sont communiqués de manière transparente aux principales parties prenantes. La planification et la sélection des évaluations de l'ensemble du système et les évaluations conjointes pertinentes se font en collaboration avec les bureaux d'évaluation des coparrainants. Des consultations des parties prenantes sont envisagées afin de veiller à ce que les plans d'évaluation soient débattus et conformes à l'avis émis par les États membres, la société civile, les coparrainants et le Secrétariat.
38. Le plan d'évaluation biennal se compose de deux parties principales : les évaluations propres au Secrétariat ; et les évaluations de l'ensemble du système ainsi que les évaluations conjointes avec les coparrainants. Il doit également inclure (sous forme d'annexe à titre d'information) les évaluations en rapport avec le VIH qui sont planifiées individuellement par les Bureaux d'évaluation des coparrainants. Les évaluations de l'ensemble du système et les évaluations conjointes pertinentes doivent s'inscrire dans les plans d'évaluation groupés des coparrainants. Le plan biennal est débattu par le Groupe d'évaluation des coparrainants, avant d'être soumis à l'approbation du CCP, aux côtés de comptes rendus de la mise en œuvre du plan d'évaluation précédent.
39. Lors de l'élaboration des critères de sélection des sujets évalués, les catégories suivantes sont à envisager :
- l'importance stratégique du sujet par rapport aux priorités du Programme commun et du Secrétariat ; à la santé publique, aux droits de l'homme ou aux priorités politiques ; aux niveaux d'investissement ; aux risques potentiels ; au besoin de preuves pour la prise de décision ; aux questions ou préoccupations de performance par rapport à la réalisation des résultats attendus de la Stratégie de l'ONUSIDA et de l'UBRAF ;
  - l'utilité organisationnelle vis-à-vis des problèmes, thèmes, questions politiques ou programmes transversaux ; l'importance du déficit de connaissances qu'il cherche à combler ; l'enseignement potentiel pour les équipes ou les institutions (innovation) ; le potentiel de reproduction et de développement ; le degré d'avantage comparatif pour l'ONUSIDA ;
  - le potentiel d'application au-delà des évaluations du Programme commun, des évaluations de l'ensemble du système, des évaluations conjointes ou des évaluations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement ;

- la faisabilité de la mise en œuvre de l'évaluation : évaluabilité et ressources nécessaires pour réaliser une évaluation de très grande qualité dans les délais impartis ; et
  - les critères organisationnels pertinents vis-à-vis des engagements mondiaux ou régionaux dans la riposte au sida ; les accords particuliers avec les parties prenantes, les partenaires ou les bailleurs de fonds ; les demandes du CCP.
40. *Évaluabilité et études d'évaluabilité.* Garantir l'évaluabilité est un devoir de la direction et des responsables de la conception des programmes et des cadres de résultats. Le Bureau d'évaluation de l'ONUSIDA appuie les efforts visant à augmenter la capacité à évaluer les programmes, projets et activités, sans pour autant nuire à l'indépendance de ces évaluations. Ces efforts peuvent comprendre l'appréciation de la méthodologie proposée, des mesures initiales et de la capacité d'évaluation, mais aussi l'examen des travaux innovants et pilotes. Avant les évaluations, le Bureau d'évaluation procède à des études d'évaluabilité qui consistent à vérifier la clarté de l'intention du sujet à évaluer, la disponibilité des données (ou leur collecte à un coût raisonnable) et le fait qu'aucun facteur majeur ne fasse obstacle à un processus d'évaluation impartial. Si l'évaluabilité n'est pas établie, le bureau prendra des mesures pour régler le problème, comme reconstruire la théorie du changement ou réviser les attentes.
41. *Contrôle de la performance.* Pour que l'évaluation soit possible, l'environnement dans lequel elle se déroule doit offrir une capacité de surveillance et de rédaction de rapports suffisante en ce qui concerne le travail du Secrétariat de l'ONUSIDA et des coparrainants. L'UBRAF et la stratégie de l'ONUSIDA forment la base d'une planification axée sur les résultats à tous les niveaux. Ces deux éléments comprennent un large éventail d'outils de suivi. Des données quantitatives, à l'aide d'indicateurs standardisés, sont combinées à des descriptions narratives portant sur l'avancée de la mise en œuvre. Les indicateurs de l'UBRAF comportent des données initiales, des jalons et des cibles ; ils sont recueillis via un outil en ligne, le système de suivi du programme commun (Joint Programme Monitoring System, JPMS).

## CONTRÔLE QUALITÉ ET APPRÉCIATION

42. Les principales caractéristiques du système de contrôle qualité et d'appréciation des évaluations de l'ONUSIDA sont les suivantes :
- conseils et outils pour la réalisation et la gestion des évaluations, conformes aux normes et règles de l'UNEG ;
  - mise en place de groupes de référence et/ou de gestion ad hoc des évaluations afin d'examiner le cahier des charges des évaluations groupées ;
  - examen par le Bureau d'évaluation de l'ONUSIDA du cahier des charges, du lancement et des comptes rendus finaux pour les évaluations décentralisées ;
  - recrutement d'évaluateurs justifiant des qualifications, des compétences et de l'expérience requises ;
  - utilisation de listes de vérifications et de critères de qualité standards<sup>12</sup> de l'UNEG pour l'appréciation des comptes rendus d'évaluation ;
  - appréciation qualitative externe des comptes rendus d'évaluation, ordonnée par le Bureau d'évaluation de l'ONUSIDA, en faisant appel à des prestataires externes préqualifiés par les Bureaux d'évaluation des coparrainants.
43. L'évaluation est soumise à un contrôle qualité tout au long du processus. Ce contrôle qualité a pour finalité de favoriser la qualité et la crédibilité, du cahier des charges de l'évaluation jusqu'au compte rendu, en passant par la préparation des réponses et le

suivi/la vérification de leur mise en œuvre. Aspect central du contrôle qualité, les destinataires des actions de l'ONUSIDA/du Programme commun et les communautés dans leur ensemble participent à ce processus. Un contrôle qualité est également mis en œuvre à l'issue de l'évaluation (ex-post) : la qualité du compte rendu final est alors vérifiée par un prestataire externe afin de l'inclure dans les rapports et de définir les redevabilités.

44. *Problèmes de propriété autour de l'utilisation des données.* Tous les droits, y compris la propriété des données et informations initiales, sont détenus par l'ONUSIDA. Les données et informations recueillies dans le cadre des évaluations sont utilisées uniquement avec l'accord de l'ONUSIDA. Il est permis d'utiliser et/ou citer les comptes rendus d'évaluation à condition de mentionner leur source.

## RESPONSABILITÉS DE L'ÉVALUATION

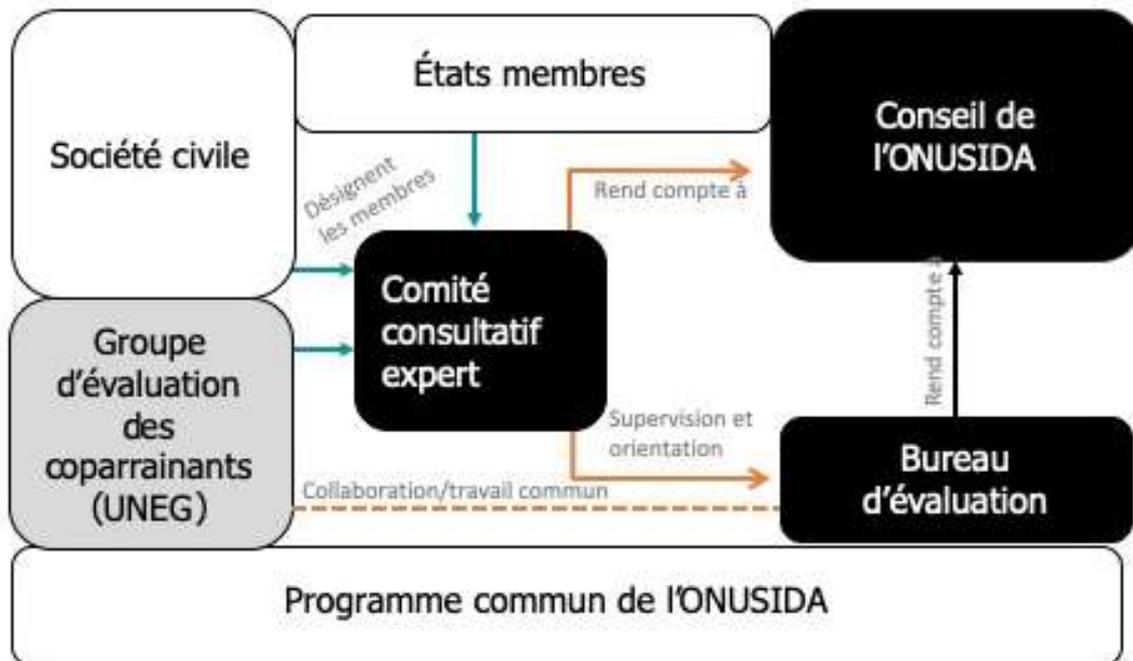
45. Le Bureau d'évaluation de l'ONUSIDA est une unité du Secrétariat de l'ONUSIDA qui est indépendante sur les plans structurel et fonctionnel. Ce Bureau a à sa tête un Directeur de l'évaluation qui est chargé de veiller à l'indépendance, l'impartialité et la crédibilité des évaluations. Ce Directeur est redevable de la gestion de la fonction évaluation, mais aussi de la mise en œuvre de la politique d'évaluation. Les équipes d'évaluation de l'ONUSIDA, y compris le Directeur, doivent répondre aux critères du Cadre de compétences de l'UNEG.
46. Le Directeur de l'évaluation soumet ses rapports directement au Conseil de Coordination du Programme (CCP) de l'ONUSIDA. Il présente un budget et un plan d'évaluation biennaux. Il soumet ce budget et ce plan au CCP et fait le point sur leur mise en œuvre une fois par an. Le bureau du CCP reçoit quant à lui des rapports semestriels.
47. La nomination du Directeur de l'évaluation relève de la responsabilité du Directeur exécutif de l'ONUSIDA, après consultation avec le Bureau du CCP. En plus des procédures de recrutement standards de l'ONUSIDA, le Directeur de l'évaluation est choisi d'après son expertise et ses compétences en matière d'évaluation professionnelle, comme défini dans les directives de l'UNEG et dans le Cadre de compétences pour les responsables de l'évaluation. Les critères et le processus de sélection sont détaillés au Bureau du CCP par écrit. Son mandat dure cinq ans. Une fois son mandat terminé, le Directeur ne peut en aucun cas continuer à travailler au sein du Secrétariat de l'ONUSIDA ni le réintégrer.
48. Le Directeur de l'évaluation endosse plus particulièrement les responsabilités suivantes :
- établir la politique d'évaluation et la mettre à jour quand nécessaire ;
  - élaborer un plan d'évaluation biennal, ainsi que les recommandations et outils nécessaires, et fournir au CCP un rapport indépendant concernant la mise en œuvre du plan une fois par an ;
  - veiller à l'utilisation efficace des ressources pour la mise en œuvre du plan d'évaluation et au développement de la capacité d'évaluation dans tout l'organisme ;
  - concevoir, commander et gérer des évaluations indépendantes conformes aux critères professionnels les plus stricts, y compris des approches et méthodologies innovantes ; et veiller à la diffusion opportune des résultats afin que la direction et les autres parties prenantes puissent agir en conséquence ;

- faire en sorte que la direction de l'ONUSIDA et les coparrainants (le cas échéant) répondent aux recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation, et entretenir un système afin de suivre et rapporter les réponses de la direction aux évaluations ;
  - promouvoir l'utilisation des évaluations et la gestion des connaissances pour les évaluations, notamment par des approches innovantes ;
  - favoriser des stratégies et systèmes pour faire connaître les évaluations et pour augmenter la capacité d'évaluation, notamment le contrôle qualité des évaluations décentralisées ;
  - promouvoir les partenariats, l'appropriation nationale et la prise d'initiatives dans les activités d'évaluation ;
  - développer les partenariats et les réseaux mondiaux et s'en servir pour favoriser l'innovation et le développement de la capacité d'évaluation.
49. Bien qu'elle soit hébergée et dirigée par le Bureau d'évaluation sous l'impulsion du Directeur, l'évaluation est une responsabilité organisationnelle partagée par tous et fait partie intégrante de la gestion axée sur les résultats à l'ONUSIDA.
50. Les cadres de l'ONUSIDA à tous les échelons soutiennent les activités favorisantes et permettant les évaluations, notamment les systèmes de suivi solides et l'essai de nouvelles initiatives et de projets pilotes avant leur déploiement. Ils examinent les programmes afin d'améliorer continuellement leur mise en œuvre ; ils garantissent l'accès aux données et informations pour les évaluations ; ils assurent la préparation et l'application rapide des réponses aux évaluations ; et ils encouragent l'utilisation des résultats de ces évaluations dans la prise de décisions, ainsi qu'une amélioration de la programmation et des opérations.
51. À l'échelle des pays, les directeurs pays de l'ONUSIDA font en sorte que les résultats des évaluations soient utilisés dans les programmes nationaux. Pendant la gestion et la réalisation des évaluations, ils veillent au respect des normes et règles définies dans la politique d'évaluation, et ils favorisent les compétences nécessaires aux équipes pour répondre aux exigences de redevabilité prévues dans les évaluations, par exemple en leur proposant un développement professionnel pertinent.

## REDEVABILITÉ ET SUPERVISION

52. L'architecture institutionnelle de la fonction évaluation au sein de l'ONUSIDA est présentée dans le schéma et les paragraphes ci-dessous. Cette structure garantit la mise en œuvre de la politique d'évaluation et des plans d'évaluation biennaux.

Figure 1. Redevabilité et supervision de l'évaluation



*Conseil de coordination du programme*

53. Le CCP approuve la politique d'évaluation de l'ONUSIDA, ainsi que le plan d'évaluation biennal et le budget du Bureau d'évaluation de l'ONUSIDA. Il examine les rapports annuels de mise en œuvre du plan, l'état d'avancement et l'efficacité de la fonction évaluation. Il veille à ce que la fonction évaluation soit solide et à ce que les recommandations en matière d'évaluation soient mises en œuvre ; il adopte des décisions et recommandations exprimant clairement les attentes et lignes directrices en matière d'évaluation. Le CCP examine les évaluations stratégiques et tient compte des résultats et recommandations formulées dans le cadre de ces évaluations, et de la synthèse de ces dernières. Les comptes rendus d'évaluation spécifiques ne sont pas obligatoirement soumis à l'approbation du CCP.
54. Le CCP nomme un Comité consultatif expert qui fournit des conseils et orientations sur l'évaluation. À cette fin, il veille à ce que ce comité consultatif possède l'expertise technique requise, soit représentatif d'un point de vue géographique et respecte la parité.

*Directeur exécutif de l'ONUSIDA*

55. Le Directeur exécutif endosse les responsabilités suivantes :
  - protéger l'intégrité et l'indépendance de la fonction évaluation ;
  - garantir les ressources humaines et financières nécessaires à l'évaluation ;
  - favoriser un environnement propice à l'évaluation ;
  - promouvoir une culture d'apprentissage, de redevabilité et de gestion axée sur les résultats ;
  - veiller à ce que les recommandations formulées dans l'évaluation soient appliquées ;
  - fournir des occasions d'utiliser les résultats et données d'évaluation.

*Comité consultatif expert*

56. Le Comité consultatif expert en évaluation fournit conseils et orientations sur la fonction évaluation de l'ONUSIDA. Il s'agit d'un organe externe indépendant qui rend compte au CCP. Le comité conseille le Directeur du Bureau de l'évaluation et le Directeur exécutif sur la mise en œuvre de la politique d'évaluation de l'ONUSIDA et du développement et mise en œuvre du plan d'évaluation pour améliorer l'utilisation de l'évaluation et de l'apprentissage institutionnel et pour assurer l'alignement avec la Stratégie de l'ONUSIDA, l'UBRAF ainsi que les normes et règles de UNEG pour l'évaluation. Un résumé du travail accompli par ce comité et de ses recommandations est présenté une fois par an au Conseil.
57. Ce comité peut comprendre jusqu'à cinq membres possédant des connaissances techniques solides. Ils sont choisis par les États membres (3), la délégation ONG au CCP (1) et le Groupe d'évaluation des coparrainants (1).
58. Tous les membres du Comité consultatif expert doivent être des experts techniques dans le domaine de l'évaluation et ont :
  - une connaissance et une compréhension approfondies de l'évaluation et de la mesure de la performance ainsi que de la collecte, de l'analyse et de l'utilisation de données quantitatives et qualitatives ;
  - une vaste expérience de l'évaluation de programmes complexes et de la performance organisationnelle visant à améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité et la cohérence ;
  - une bonne compréhension du VIH, de la santé et/ou des questions connexes et une bonne connaissance des travaux des Coparrainants et/ou du Secrétariat de l'ONUSIDA aux niveaux national, régional ou mondial.
59. Les membres de ce Comité sont nommés pour deux ans, renouvelables une fois. Ce Comité se réunit au moins une fois par an en présentiel, en plus de réunions virtuelles régulières. Le Bureau d'évaluation de l'ONUSIDA fait office de secrétariat pour le Comité consultatif expert.

*Groupe d'évaluation des coparrainants*

60. Un Groupe d'évaluation des coparrainants de l'ONUSIDA réunit des représentants des Bureaux d'évaluation des coparrainants ; il constitue un sous-groupe de l'UNEG. Parmi ses rôles clés, ce groupe met à profit les capacités et ressources des coparrainants pour l'évaluation, tout en partageant les connaissances et l'expérience.
61. Ce groupe a pour objectif de promouvoir et conseiller sur les évaluations de l'ensemble du système et conjointes en rapport avec le VIH. Il fournit les contributions et ressources (par exemple, financement, équipes, bonnes pratiques) pour la conception et la réalisation des évaluations, et il sert de référence pour les évaluations en rapport avec le VIH.
62. Ce groupe partage les informations relatives aux évaluations des coparrainants en rapport avec le VIH, tout en fournissant des conseils pour l'intégration du VIH dans les évaluations existantes. Il contribue également à l'harmonisation des méthodologies et à l'adoption d'une approche systématique dans les évaluations en lien avec le VIH, afin de concilier les résultats et d'améliorer les méta-analyses potentielles. Le groupe d'évaluation des coparrainants appuie la diffusion et l'utilisation des résultats des évaluations en rapport avec le VIH.

63. Le Groupe examine les évaluations de l'ensemble du système et conjointes à inclure dans le plan d'évaluation biennal de l'ONUSIDA. Ce groupe se réunit une fois par an en présentiel (responsables des Bureaux d'évaluation ou suppléants avec délégation d'autorité), généralement en marge du congrès annuel de l'UNEG. Les autres réunions sont « virtuelles ». Un membre du groupe est choisi pour représenter les coparrainants dans le Comité consultatif expert de l'ONUSIDA concernant l'évaluation.

## RESSOURCES, PUBLICATION ET UTILISATION DES ÉVALUATIONS

64. Le Directeur exécutif s'assure que les ressources sont suffisantes pour mettre en œuvre la politique d'évaluation et les plans d'évaluation biennaux. D'après les recommandations du Corps commun d'inspection des Nations unies (JIU/REP/2014/6)<sup>13</sup>, les ressources allouées à l'évaluation représentent 0,5 à 3 % des dépenses organisationnelles – 1 % des dépenses annuelles de l'ONUSIDA correspondant à des fonds de l'UBRAF, levés et dépensés par le Secrétariat de l'ONUSIDA, seront alloués à l'évaluation.
65. Le budget de l'ONUSIDA pour l'évaluation comprend les évaluations devant être menées ainsi que les frais de personnel du Bureau d'évaluation et les activités requises pour renforcer la culture de l'évaluation et la professionnalisation de l'évaluation dans tout l'ONUSIDA.
66. Le Directeur exécutif et le COC (le cas échéant) sont chargés de veiller à la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue de l'évaluation et de s'assurer que les résultats de l'évaluation contribuent à la prise de décision et à la gestion organisationnelles. Le Directeur de l'évaluation permet l'élaboration et le suivi des réponses de la direction suite aux évaluations, en étant clairement redevable de la mise en œuvre des recommandations qui ont été approuvées, afin que les résultats pertinents éclairent les activités futures.
67. Les responsables concernés sont tenus de fournir une réponse de la direction dans un délai de trois mois après l'envoi des comptes rendus d'évaluation. L'intérêt d'une réponse de la direction est de renforcer l'utilisation des évaluations par le Secrétariat de l'ONUSIDA, les Coparrainants et les parties prenantes. Elles permettent d'examiner sous un angle stratégique les résultats des évaluations et d'adopter des mesures de suivi adaptées.
68. Les réponses de la direction sont rédigées sous une forme qui permet un examen global du compte rendu d'évaluation ; elles indiquent si la direction accepte en partie, totalement ou pas du tout les recommandations. Elles comprennent des plans d'action écrits, inscrits dans le temps, en précisant qui est chargé de la mise en œuvre et du suivi.
69. Les évaluations qui ne sont pas mises à profit sont des occasions manquées d'apprendre et d'améliorer la performance. L'utilisation des résultats repose sur la crédibilité des évaluations, ainsi que la pertinence des questions posées et le moment où elles sont réalisées. À titre d'exemple, cet enjeu temporel nécessite un lien entre les évaluations nationales, l'UNDAF et les cycles de planification gouvernementaux et les mécanismes établis par les États membres pour examiner l'avancée des ODD.
70. Le Directeur de l'évaluation est chargé de veiller à ce que les résultats de l'évaluation et les recommandations formulées soient présentés sous une forme facile à comprendre

pour les publics cibles et adaptée à leurs besoins. Le Directeur est également responsable de la diffusion des enseignements tirés des évaluations, et ce via différents supports de gestion des connaissances. Dans cette optique, il convient d'ébaucher un plan de diffusion dès le début du processus ; il est recommandé de publier les comptes rendus d'évaluation et les réponses de la direction, conformément aux directives de l'UNEG. Des documents d'information structurés et d'autres supports de diffusion seront préparés si nécessaire.

71. L'ONUSIDA s'engage à publier les comptes rendus d'évaluation finaux en même temps que les réponses de la direction correspondantes, tout en mettant en place un accès public à ces évaluations et réponses.
72. La politique d'évaluation sera examinée par des experts indépendants tous les 4 ans, dans le contexte de l'UNEG (par ex., examen collégial par l'UNEG), afin d'apprécier sa pertinence, son caractère adapté, sa faisabilité et son effet sur le fonctionnement et la performance du Bureau d'évaluation de l'ONUSIDA.

---

<sup>1</sup>Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015. A/RES/70/1  
[https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=F](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=F)

<sup>2</sup> Conseil économique et social. Résolution 1994/24  
<https://www.un.org/documents/ecosoc/res/1994/eres1994-24.htm>

<sup>3</sup> 2016-2021 Results and Accountability Framework (UBRAF)  
[http://www.unaids.org/sites/default/files/media\\_asset/20160623\\_UNAIDS\\_PCB38\\_16-10\\_Revised\\_UBRAF\\_EN.pdf](http://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/20160623_UNAIDS_PCB38_16-10_Revised_UBRAF_EN.pdf)

<sup>4</sup> Disponible sur : <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

<sup>5</sup> Disponible sur : <https://www.oecd.org/dac/evaluation/50584880.pdf>

<sup>6</sup> Disponible sur :  
<https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

<sup>7</sup> Stratégie de l'ONUSIDA 2016-2021  
[http://www.unaids.org/en/resources/documents/2015/UNAIDS\\_PCB37\\_15-18](http://www.unaids.org/en/resources/documents/2015/UNAIDS_PCB37_15-18)

<sup>8</sup> Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation (2014).  
<http://www.uneval.org/document/detail/1616> and Integrating Gender Equality and Human Rights in Evaluation - UN-SWAP Guidance, Analysis and Good Practices (2014).  
<http://www.unevaluation.org/document/detail/1452>

<sup>9</sup> Résolution adoptée par l'Assemblée générale du 19 décembre 2014  
<https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=111&nr=8136&menu=35>

<sup>10</sup> Par exemple : Cadre de compétences en matière d'évaluation de l'UNEG  
<http://www.unevaluation.org/document/detail/1915>

<sup>11</sup> Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies (2008)  
<http://www.unevaluation.org/document/detail/100> et directives éthiques de l'UNEG (2008)  
<http://www.unevaluation.org/document/detail/102>

<sup>12</sup> Par exemple : Liste de contrôle de la qualité des rapports d'évaluation de l'UNEG (2010)  
<http://www.unevaluation.org/document/detail/607> et Liste de contrôle pour l'amélioration de la qualité des recommandations d'évaluation (2018). <http://web.uneval.org/document/detail/2124>

<sup>13</sup> Analysis of the Evaluation Function in the United Nations System (2014)  
[https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu\\_document\\_files/products/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU\\_REP\\_2014\\_6\\_English.pdf](https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2014_6_English.pdf)