



**Conseil d'administration de  
l'Entité des Nations Unies pour  
l'égalité des sexes et  
l'autonomisation des femmes**

Distr. : générale  
23 décembre 2014

Original : anglais

**Première session ordinaire**

9 février 2015

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Rapport du Comité consultatif mondial d'évaluation sur les  
évaluations externes de la fonction d'évaluation de l'Entité  
des Nations Unies pour l'égalité des sexes et  
l'autonomisation des femmes**

*Résumé*

Le Comité consultatif mondial d'évaluation présente ce rapport et ses recommandations en se fondant sur trois évaluations externes de la fonction d'évaluation entreprises en 2014 par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation – Groupe d'examen par des pairs, par le Corps commun d'inspection (CCI), et par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales.

Ce rapport présente les conclusions des délibérations du Comité et prodigue des conseils à ONU Femmes – à son Conseil d'administration, à la Secrétaire générale adjointe de l'ONU et Directrice exécutive d'ONU Femmes, et au Bureau indépendant d'évaluation – pour l'avenir de l'évaluation en son sein. Il se base sur l'examen par le Comité des trois évaluations externes et sur des délibérations quant à leurs résultats. Il met en évidence les points forts de la fonction d'évaluation, il fait ressortir les domaines qui doivent être renforcés, et il formule des recommandations et propose les étapes suivantes.

Ce rapport comprend en outre les résultats consolidés des trois évaluations externes articulés autour des critères essentiels que sont l'indépendance, la crédibilité, l'utilité ainsi que la promotion, à l'échelle du système, d'évaluations tenant compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, au sein du système des Nations Unies, et le renforcement des capacités nationales d'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes.

## I. Introduction

1. La [Politique d'évaluation](#) de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (UNW/2012/12), qui est entrée en vigueur en janvier 2013, régit la fonction d'évaluation indépendante et s'applique à toutes les initiatives appuyées par ONU Femmes. Cette politique régit la fonction d'évaluation d'ONU Femmes par l'établissement d'un cadre garantissant une fonction d'évaluation indépendante gérée par le Bureau indépendant d'évaluation (BIE), qui fournit des données fiables quant aux résultats atteints par ONU Femmes en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Elle consacre aussi le rôle joué par ONU Femmes dans l'évaluation à l'échelle du système et dans la promotion d'évaluations sensibles à l'égalité des sexes et aux droits des femmes au sein du système des Nations Unies, ainsi que dans le renforcement des capacités nationales d'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes.

2. Comme prévu par la politique d'évaluation, le [Comité consultatif mondial d'évaluation \(CCME\)](#) a été mis sur pied en décembre 2013 afin de garantir l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de la fonction d'évaluation.<sup>1</sup> Ce Comité se compose d'évaluateurs externes indépendants issus de diverses institutions, qui représentent différentes régions ; de grands spécialistes de l'évaluation issus d'organismes du système des Nations Unies et des institutions de Bretton Woods ; ainsi que de cadres supérieurs d'ONU Femmes.<sup>2</sup> Il est présidé par le Directeur général du Groupe d'évaluation indépendante du Groupe de la Banque mondiale. Ce Comité prodigue à la Secrétaire générale adjointe de l'ONU et Directrice exécutive d'ONU femmes et au Bureau indépendant d'évaluation des conseils relatifs à la fonction d'évaluation. Il s'est réuni en décembre 2014 pour discuter des résultats des évaluations externes de la fonction d'évaluation d'ONU Femmes et convenir de recommandations qui l'aideront à aller de l'avant.

3. Trois évaluations externes d'ONU Femmes, comprenant une évaluation de la fonction d'évaluation, ont été entreprises en 2014 : Un examen professionnel par des pairs de la fonction d'évaluation d'ONU Femmes, réalisé par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) (publié en septembre 2014) ; une analyse de la fonction d'évaluation au sein du système des Nations Unies, réalisée par le CCI (version définitive non révisée communiquée en décembre 2014) ; et l'évaluation d'ONU Femmes réalisée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) (projet communiqué en décembre 2014). Une synthèse des résultats de ces évaluations externes figure en annexe au présent rapport. Le CCME trouve ces évaluations généralement rigoureuses et justifiées, en dépit de leurs limites. Bien que ces trois évaluations aient été entreprises indépendamment l'une de l'autre à des fins de comparaison et à l'aide de

---

<sup>1</sup> Mandat du Comité consultatif mondial d'évaluation :

[http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=UNW/2012/12&Lang=F](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=UNW/2012/12&Lang=F)

<sup>2</sup> Liste des membres du Comité consultatif mondial d'évaluation pour 2014-2016 :

<http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/about%20us/evaluation/evaluation-unwomenevaluationcommittee-members-2014-2016-en.ashx>

méthodes différentes, les données probantes présentées et les conclusions tirées concordent généralement. Ceci donne une grande crédibilité aux résultats et aux conclusions des évaluations, dans l'ensemble.

4. Ce rapport présente les conclusions des délibérations du Comité et prodigue des conseils à ONU Femmes – à son Conseil d'administration, à la Secrétaire générale adjointe de l'ONU et Directrice exécutive d'ONU Femmes, et au BIE – pour l'avenir de l'évaluation en son sein. Il se fonde sur l'examen et la discussion des trois évaluations externes réalisées et s'appuie sur le premier engagement du Comité envers ONU Femmes, au cours duquel celui-ci a reconnu le caractère unique d'ONU Femmes et de sa fonction d'évaluation, et son opportunité. Ce rapport reflète une vision stratégique de la fonction d'évaluation conforme au mandat d'ONU Femmes, il met en évidence les points forts de la fonction d'évaluation, il fait ressortir les domaines qui doivent être renforcés, et il recommande un moyen d'aller de l'avant.

5. Ce rapport présente les Conclusions essentielles du Comité (section II) et ses Recommandations (section III). L'Annexe 1 synthétise les résultats des trois évaluations externes.

## II. Conclusions essentielles

6. **Une forte capacité d'évaluation centrale.** Le Comité prend note des résultats concordants des trois évaluations externes entreprises indépendamment l'une de l'autre, selon lesquels ONU Femmes dispose d'un solide service d'évaluation central, le Bureau indépendant d'évaluation (IEO), et en convient. Les évaluations estiment toutes que la performance de l'IEO est bonne tant par rapport aux critères d'évaluation en matière d'indépendance, de crédibilité et d'utilité qu'en comparaison avec les autres organismes des Nations Unies. C'est cette excellente performance qui a amené le Comité à formuler ses conclusions et recommandations essentielles, qui exploitent les points forts reconnus de l'IEO, lesquels offrent une assise solide pour les développements futurs. Cette approche prospective n'aurait pas été possible si les résultats des trois évaluations externes avaient été moins positifs.

7. **Un caractère transformateur.** Le Comité est conscient de la mission unique d'ONU Femmes. Créée il y a seulement quatre ans, ONU Femmes a reçu un mandat qui englobe les fonctions normative, opérationnelle et de coordination, et aura besoin d'un plaidoyer fort et d'établir des partenariats au sein des Nations Unies et à l'extérieur, tout particulièrement avec la société civile. De plus, l'atteinte de l'égalité des sexes nécessitera, en présence de défis considérables, un changement transformateur quant à la manière dont les familles, les communautés, les sociétés, les pays et les institutions fonctionnent. Ce mandat transformateur englobe la fonction d'évaluation, notamment par le biais du Bureau indépendant d'évaluation.

8. **L'évaluation, partie intégrante de la mission d'ONU Femmes.** Passant en revue le mandat d'ONU Femmes, le Comité conclut que l'évaluation est un élément primordial pour la réalisation de la mission d'ONU Femmes et pour soutenir l'exercice de son rôle transformateur. Elle apporte à son travail normatif, opérationnel et de coordination des données probantes et des connaissances, et complète ses activités de plaidoyer et de recherche.

9. **Capitaliser sur les conclusions de l'évaluation et sur les recommandations.** Le Comité voit pour l'équipe dirigeante d'ONU Femmes une chance de s'approprier, d'internaliser et d'utiliser les résultats de l'évaluation au cours de ses délibérations dans les forums internationaux, avec ses partenaires ou le Conseil d'administration, et au sein même de l'organisation. Le caractère transformateur de son mandat nécessite une évaluation, une réflexion, un apprentissage et un changement sans lesquels il serait difficile de remplir la délicate mission de l'organisation. Une démarche assurée et proactive lors de l'utilisation des données d'évaluation contribuera à un travail normatif, opérationnel et de coordination plus averti et à des réalisations mieux informées. Elle fournira en outre un signal fort, tant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur, quant à l'importance des données probantes et de l'apprentissage issu de l'expérience.

10. **Sauvegarde et renforcement continu de la fonction d'évaluation.** Le Comité reconnaît l'excellente performance du Bureau indépendant d'évaluation et estime qu'ONU Femmes a tout intérêt à sauvegarder ces acquis en continuant à assurer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de l'évaluation. Le Bureau indépendant d'évaluation doit servir de modèle pour ONU Femmes et le système des Nations Unies, et au-delà de celui-ci, afin d'appuyer la transformation de l'organisation. Le Comité juge important que pour renforcer encore cette excellente performance, le Bureau indépendant d'évaluation :

- Partage les données d'évaluation en temps voulu, par sa présence au sein de l'équipe dirigeante, en vue de faciliter leur utilisation par l'équipe de direction ; et, de manière plus générale, contribue à l'élaboration de dispositifs de gestion des connaissances au sein d'ONU Femmes afin de fournir à son personnel et à ses partenaires des informations et des données probantes utiles à l'accomplissement de leurs diverses tâches et à l'exercice de leurs rôles.
- Appuie la réalisation d'évaluations tenant compte de l'égalité des sexes grâce à des procédures (par exemple, des approches participatives qui donnent la parole à un vaste éventail de parties prenantes) et des méthodes (par exemple, en déterminant si les systèmes de valeurs et les rapports de genre ont été modifiés, et comment, ou en choisissant des méthodes qui associent les évaluations à un travail normatif, opérationnel et/ou de coordination particulier). L'ensemble de la communauté du développement a grand besoin de l'innovation, de l'identification, du partage et de la reproduction de méthodes d'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes, lesquelles doivent figurer au premier plan des travaux du Bureau indépendant d'évaluation.

- Démontre que l'évaluation aide ONU Femmes à accomplir sa mission grâce au suivi des recommandations de l'évaluation et à l'établissement de rapports sur le suivi de ces recommandations et des différences qui en ont résulté.

11. **Prévisibilité budgétaire.** Pour concrétiser cette ambition, le Comité convient de l'importance de l'octroi de ressources financières suffisantes à l'évaluation, au niveau central comme pour les évaluations décentralisées ; il reconnaît les progrès accomplis vers la cible des 3 % du budget des programmes fixée par la Politique d'évaluation ; et il accueille favorablement la demande du Conseil d'administration visant à créer un poste budgétaire distinct pour l'évaluation au sein du budget de l'organisation, que doit approuver le Conseil d'administration.<sup>3</sup>

12. **Renforcement de l'évaluation décentralisée.** Le Comité est d'accord avec la nécessité de renforcer les activités d'évaluation décentralisée et reconnaît les efforts consentis par le Bureau indépendant d'évaluation pour ce faire. C'est dans ce domaine que le Comité voit des possibilités d'innovation : en travaillant avec des partenaires locaux, les évaluations décentralisées peuvent à la fois devenir le moteur du renforcement des capacités et tirer parti des capacités et des points de vue locaux. Il sera indispensable d'établir de solides partenariats locaux et de leur donner les capacités et les moyens de réaliser une évaluation tenant compte de l'égalité des sexes pour élargir la portée et les répercussions d'ONU Femmes, aussi bien au sein du système des Nations Unies qu'au-delà. Cela contribuera aussi à générer les données d'évaluation pertinentes et nécessaires sur les répercussions du travail normatif, opérationnel et de coordination accompli en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes

13. **Rôle au sein du système des Nations Unies.** Au vu du rôle d'ONU Femmes dans les efforts consentis dans l'ensemble du système afin de parvenir à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le Comité reconnaît qu'il est important d'aligner la fonction d'évaluation d'ONU Femmes sur cet objectif. Le Comité apprécie les réalisations accomplies à ce jour, et il suggère d'identifier les canaux les plus efficaces pour partager les résultats des évaluations et influencer la prise de décisions. Ceux-ci comprennent les sessions annuelles de la Commission de la condition de la femme et de son groupe d'experts au niveau mondial et le PNUAD au niveau national, en particulier le groupe de travail sur le contrôle et l'évaluation des équipes de pays des Nations Unies et le mécanisme d'assurance qualité du GNUM au niveau régional au moyen des GNUM régionaux.

14. **Renforcement des capacités nationales d'évaluation.** Comme indiqué plus haut, le Comité relève des opportunités d'établir un lien entre les évaluations décentralisées et le renforcement des capacités nationales d'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes. Il suggère également d'exploiter les initiatives existantes pour le renforcement des capacités d'évaluation et de s'appuyer sur l'avantage comparatif du BIE en se concentrant sur des

---

<sup>3</sup> ONU Femmes, Session annuelle du Conseil d'administration, juin 2014, décision 2014/3 ; accessible à l'adresse : <http://papersmart.unmeetings.org/media2/3816170/advanced-unedited-decision-2014-3-unw-eb-evaluation-function.pdf>

activités d'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes. Le Comité relève l'importance de ce travail et sa pertinence pour le renforcement des interventions dirigées et prises en charge au niveau national qui visent à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Les initiatives Sud-Sud et triangulaires peuvent mettre en contact des institutions dans des pays disposant déjà de capacités efficaces avec des partenaires qui ont besoin d'un soutien.

### **III. Recommandations**

15. Recommandation 1 : Le Comité consultatif mondial d'évaluation recommande qu'ONU Femmes, le Conseil d'administration, la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive et le BIE saisissent l'occasion de reconnaître l'activité d'évaluation comme part intégrante de la mission de l'organisation. Le renforcement de la base de données probantes pour ses rôles normatif, opérationnel et de coordination améliorera son efficacité. Les résultats des évaluations complètent les preuves résultant de l'analyse de données, du contrôle, de l'examen et de la recherche. Un tableau comparant les recommandations présentées ici et celles des évaluations externes figure à l'Annexe 2.

16. Recommandation 2 : Le Comité recommande en outre qu'ONU Femmes préserve la performance solide du BIE et continue de renforcer l'utilité, la crédibilité et l'indépendance des évaluations, avec un accent particulier sur l'utilité, l'innovation et les partenariats nationaux pour les évaluations décentralisées.

17. Recommandation 3 : Le Comité recommande que chaque membre de l'Équipe de la haute direction signale l'importance des évaluations en démontrant l'utilisation des résultats d'évaluations, afin d'encourager le plaidoyer fondé sur des faits probants et le travail normatif et opérationnel. Cet engagement renforcera également l'attention portée aux évaluations décentralisées.

18. Recommandation 4 : Concernant l'indépendance des exercices d'évaluation, le Comité recommande (a) que le Conseil d'administration approuve des crédits budgétaires exprimés en tant que poste séparé dans le cadre budgétaire de l'organisation, dans l'objectif d'atteindre la cible de 3 % du budget-programme ; et (b) qu'une solution soit trouvée pour protéger l'inamovibilité du personnel responsable des évaluations.

19. Recommandation 5 : Les recommandations du Comité présentées ci-dessus couvrent la plupart des différentes recommandations des évaluations externes. Les autres recommandations provenant des évaluations externes, notamment celles concernant l'indépendance du BIE, doivent être abordées ultérieurement lors de la révision de la politique d'évaluation. Le Comité recommande qu'un examen interne reposant sur les résultats des évaluations externes soit mené afin de guider toute révision de la politique d'évaluation. Le processus doit être consultatif et impliquer les principales parties prenantes telles que le Conseil d'administration et l'Équipe de la haute direction. L'on peut

s'attendre à ce que de telles consultations débouchent sur un modèle d'indépendance adapté à ONU Femmes tout en préservant l'impartialité et la crédibilité de la fonction d'évaluation de l'organisation. Le Comité recommande que l'examen soit mené après les processus actuels de définition du programme pour l'après-2015, en particulier l'accord sur les objectifs de développement durable, l'adoption de l'examen quadriennal complet, l'adoption par l'Assemblée générale des Nations Unies d'une résolution sur l'évaluation du développement, ainsi que les délibérations de l'Assemblée générale sur le rapport du Corps commun d'inspection sur le système d'évaluation des Nations Unies et les nombreuses activités prévues au cours de l'Année internationale de l'évaluation 2015. Il prévoit donc que le meilleur moment pour entreprendre la révision de la politique d'évaluation sera 2016, afin qu'une politique d'évaluation révisée soit soumise au Conseil d'administration au début de l'année 2017.

20. Recommandation 6 : Le Comité ne recommande pas la réalisation d'une nouvelle revue par des pairs pour le moment, vu les nombreuses revues approfondies effectuées en 2014.

## Annexe 1

### I. L'approche des évaluations externes

1. Trois évaluations externes distinctes et indépendantes de la fonction d'évaluation d'ONU Femmes ont été réalisées en 2014. Les résultats généraux de ces évaluations concordent et se complètent, offrant une évaluation détaillée de la fonction d'évaluation d'ONU Femmes. L'examen professionnel par des pairs réalisé par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) fournit un examen approfondi et indépendant de la fonction d'évaluation d'ONU Femmes effectué par rapport aux règles et normes en vigueur au sein de l'UNEG. L'évaluation du CCI offre une base de comparaison entre la fonction d'évaluation d'ONU Femmes et celles d'autres entités des Nations Unies, puisqu'elle évalue la fonction d'évaluation de différentes entités des Nations Unies par rapport à un cadre combinant les normes du CCI et de l'UNEG et d'autres. Le rapport du CCI comprend des recommandations à l'adresse des organes législatifs et de la direction exécutive des entités évaluées. L'évaluation du MOPAN, pour sa part, se penche sur les dimensions de l'efficacité organisationnelle d'ONU Femmes et évalue la mesure des résultats du développement et l'établissement des rapports portant sur ceux-ci par rapport aux critères convenus du MOPAN. Le rapport du MOPAN fournit donc une base de comparaison entre la performance de la fonction d'évaluation et celle des autres fonctions d'ONU Femmes. On trouvera ci-dessous un récapitulatif de l'approche adoptée pour chaque évaluation.

2. **Examen professionnel par des pairs de la fonction d'évaluation d'ONU Femmes (groupe d'examen par des pairs de l'UNEG, septembre 2014) :** L'examen professionnel par des pairs de la fonction d'évaluation d'ONU Femmes a été réalisé à la suite de l'introduction d'une demande officielle par le Bureau indépendant d'évaluation d'ONU Femmes auprès de l'équipe spéciale de l'UNEG chargée des examens par des pairs. Il a été réalisé conformément aux dispositions générales du Cadre de l'UNEG pour l'examen professionnel par des pairs de la fonction d'évaluation des agences des Nations Unies ([UNEG Framework for Professional Peer Reviews of the Evaluation Function of UN organizations](#)), qui insiste pour que soit mis l'accent sur la qualité de la performance sur le plan de l'indépendance, de la crédibilité et de l'utilité. Cet examen s'est également penché sur l'évaluation à l'échelle du système et la promotion d'évaluations sensibles à l'égalité des sexes et aux droits des femmes au sein du système des Nations Unies, ainsi que sur le renforcement des capacités nationales d'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes.

3. **Analyse de la fonction d'évaluation au sein du système des Nations Unies (Corps commun d'inspection [CCI], version non révisée, décembre 2014) :** Au cours de cette étude, le CCI a évalué 24 entités des Nations Unies allant des fonds et programmes aux agences spécialisées et autres organisations connexes. L'étude porte tout d'abord sur la fonction d'évaluation de l'organisation, et ensuite sur les fonctions d'évaluation décentralisées du système des Nations Unies. La performance de ces 24 fonctions d'évaluation d'entités a été évaluée par rapport à une « matrice de maturité » qui mentionne

5 secteurs d'activité et 66 indicateurs à comparer aux normes en vigueur adoptées par l'UNEG, le CCI et les partenaires de développement. Les secteurs d'activité évalués sont : a) l'environnement propice, le cadre institutionnel et les systèmes de soutien ; b) l'indépendance, prise en compte pour une crédibilité accrue ; c) la qualité – la rigueur technique et sur le plan de la gestion, qui renforce la crédibilité ; d) l'utilité – l'utilisation et l'impact de celle-ci ; et e) la pertinence et la volonté de soutenir les réformes à l'échelle de l'Organisation des Nations Unies et du système dans son ensemble et d'affronter les changements et les défis qui apparaissent.

4. **Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) – Rapport de synthèse : ONU Femmes (MOPAN, projet de décembre 2014) :** Le MOPAN a relevé quatre domaines de l'efficacité organisationnelle sur lesquels il a fondé son évaluation : a) la gestion stratégique ; b) la gestion opérationnelle ; c) la gestion des relations ; et d) la gestion des connaissances. La fonction d'évaluation est évaluée dans le cadre de la dimension de « l'évaluation des résultats ». <sup>4</sup> L'évaluation d'ONU Femmes par le MOPAN repose sur des informations recueillies au cours d'une enquête menée auprès des principales parties prenantes et d'entretiens avec le personnel d'ONU Femmes, ainsi que par une étude documentaire.

## II. Résultats

### A. La fonction d'évaluation d'ONU Femmes est globalement saine

5. L'évaluation globale de la fonction d'évaluation d'ONU Femmes par l'UNEG, le CCI et le MOPAN concorde. L'UNEG estime que la fonction d'évaluation est « globalement saine » <sup>5</sup> et souligne que les pratiques du personnel d'ONU Femmes sont conformes aux règles et normes de l'UNEG et qu'aucune infraction n'a été découverte. <sup>6</sup> Le MOPAN affirme que la fonction d'évaluation dispose « d'une structure solide, de mécanismes de planification, et d'un cadre opérationnel apte à promouvoir la responsabilisation et l'apprentissage aussi bien à l'échelle de l'entité qu'au niveau décentralisé », ajoutant qu'ONU Femmes a adopté « de solides pratiques d'évaluation ». <sup>7</sup> L'Indicateur clé de performance (KPI) n° 19 portant sur l'évaluation des résultats a obtenu l'une des meilleures notes générales des KPI lors de l'évaluation d'ONU Femmes par le MOPAN. <sup>8</sup> La fonction d'évaluation d'ONU Femmes figure dans le groupe de tête selon le classement du CCI, aux côtés des fonctions d'évaluation les plus performantes des entités des Nations Unies (Figure 1). <sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> L'étude du MOPAN évalue la fonction d'évaluation dans le cadre de la dimension de la gestion des connaissances, à l'Indicateur clé de performance (KPI) n° 19, « évaluation des résultats ». MOPAN, x

<sup>5</sup> UNEG, 3

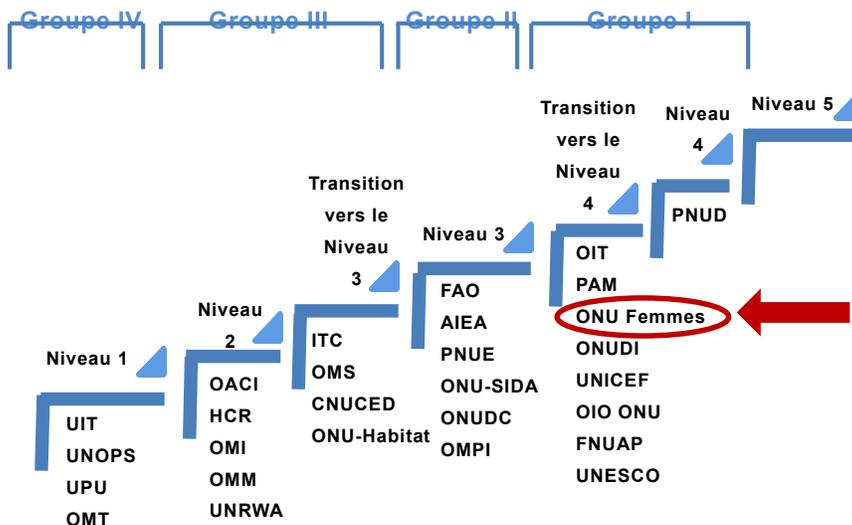
<sup>6</sup> UNEG, 11

<sup>7</sup> MOPAN, 23

<sup>8</sup> MOPAN, x

<sup>9</sup> CCI, 20 et Vol. II

**Figure 1** Niveau général de maturité de la fonction d'évaluation de l'entité, selon l'évaluation du CCI<sup>10</sup>



6. Si on la compare uniquement aux entités des Nations Unies disposant d'un budget global annuel inférieur à 300 millions de dollars des États-Unis (les entités dotées d'un petit budget), ONU Femmes obtient la deuxième note globale, sur neuf entités.<sup>11</sup> La note obtenue par ONU Femmes est très similaire à celle obtenue par les autres unités d'évaluation indépendantes (qui désignent des unités d'évaluation fonctionnant en tant que service d'évaluation distinct ou en tant que service d'évaluation distinct relevant du bureau du chef de secrétariat). ONU Femmes se classe quatrième sur onze unités d'évaluation similaires (Figure 2 et Figure 3).

<sup>10</sup> CCI, 18

<sup>11</sup> CCI, Vol. II

**Figure 2** Niveau de développement de la fonction d'évaluation d'après l'importance du budget annuel global des entités et la situation de la fonction d'évaluation des entités, selon l'évaluation du CCI<sup>12</sup>

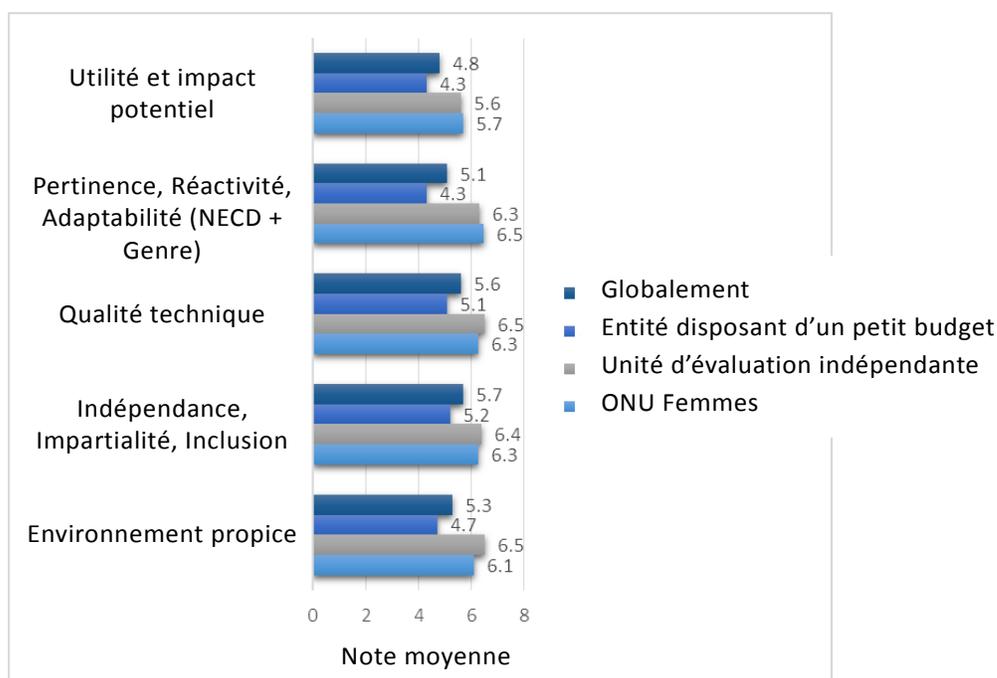
|                             | Petit       |      | Moyen     |      | Grand     |      |
|-----------------------------|-------------|------|-----------|------|-----------|------|
|                             | Organisme   | Note | Organisme | Note | Organisme | Note |
| Indépendant                 | ONU DC      | 5,2  | OIT       | 6,7  | PAM       | 6,7  |
|                             | ONUDI       | 6,4  | PNU E     | 5,8  | PNU D     | 7,1  |
|                             | ONU Femmes  | 6,2  | FNUAP     | 6,0  | UNICEF    | 6,3  |
|                             |             |      |           |      | FAO       | 5,9  |
| Couplage/Gestion            | ITC         | 4,9  | ONU-SIDA  | 5,3  | HCR       | 3,8  |
|                             | CNUCED      | 4,4  |           |      |           |      |
|                             | ONU-Habitat | 4,2  |           |      |           |      |
| Couplage Surveillance/Audit | OMI         | 3,7  | UNESCO    | 6,1  | OIO ONU   | 6,2  |
|                             | OMM         | 3,5  | UNRWA     | 3,4  | OMS       | 4,7  |
|                             | OACI        | 3,9  | OMPI      | 5,2  |           |      |
|                             |             |      | AIEA      | 5,9  |           |      |

3,0-4,9 = Inférieure à la moyenne et faible  
 5,0-6,0 = Moyenne  
 6,1-8,0 = Supérieure à la moyenne et élevée

<sup>12</sup> CCI, 19

7. Comme indiqué à la Figure 3, la fonction d'évaluation d'ONU Femmes surpasse à la fois la moyenne globale des 24 entités des Nations Unies évaluées par le CCI et la moyenne des entités disposant d'un petit budget.

**Figure 3** Note moyenne par composante, selon l'évaluation du CCI (globalement, entité disposant d'un petit budget, unité d'évaluation indépendante, et ONU Femmes)<sup>13</sup>



## B. ONU Femmes dispose d'un environnement très propice à l'évaluation

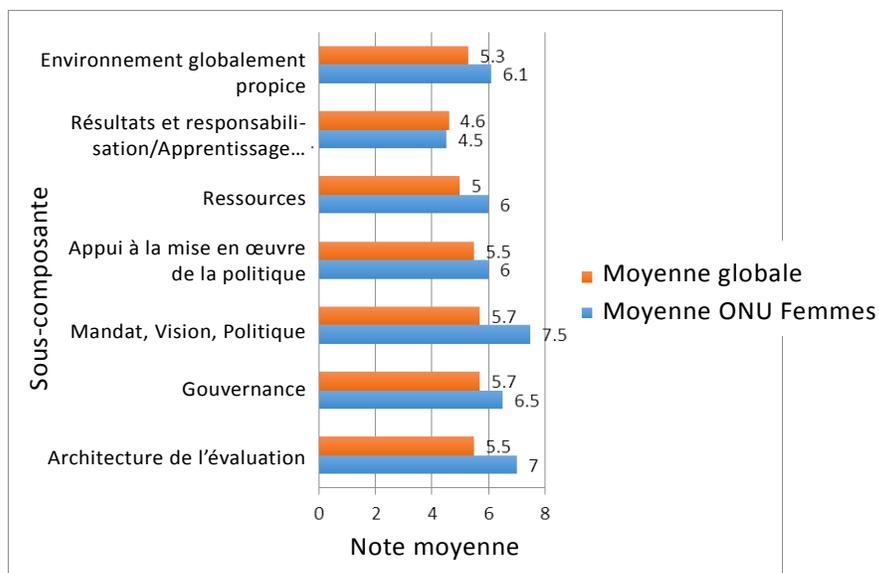
8. Les résultats des trois évaluations réalisées s'accordent à dire qu'ONU Femmes dispose d'un environnement très propice à l'évaluation. L'UNEG constate « un soutien important à la fonction d'évaluation »<sup>14</sup>, et la création du Comité consultatif mondial d'évaluation est soulignée comme une évolution positive.<sup>15</sup> La note attribuée à ONU Femmes par le CCI lors de son évaluation, pour l'environnement propice, est largement supérieure à la moyenne globale, à l'exception des « résultats et [de la] responsabilisation », qui désignent le cadre et le mécanisme globaux de suivi axés sur les résultats d'ONU Femmes (Figure 4).

<sup>13</sup> CCI, sur la base de la matrice de maturité d'ONU Femmes et du Vol. II, Annexe 6

<sup>14</sup> UNEG, 3

<sup>15</sup> UNEG, 13

**Figure 4** Note moyenne par sous-composante, selon l'évaluation du CCI : environnement propice (globalement et ONU Femmes)<sup>16</sup>



9. Toutes les évaluations jugent que la Politique d'évaluation, la stratégie d'évaluation de l'entité, le plan d'évaluation de l'entité et les lignes directrices du Bureau indépendant d'évaluation constituent un « cadre global »<sup>17</sup> à la fois « solide, cohérent et conforme » aux principes de bonne gestion, qui respecte les règles et normes de l'UNEG.<sup>18</sup> Le CCI constate que sur les 24 entités des Nations Unies évaluées, seules trois entités dont ONU Femmes disposent d'une stratégie propre relative à la fonction d'évaluation.<sup>19</sup>

10. Le CCI considère la fonction d'évaluation de l'entité d'ONU Femmes comme l'une des « plus appréciées pour le soutien qu'elle offre à la mise en œuvre des politiques sur le plan des fonctions décentralisées ». <sup>20</sup> ONU Femmes est l'une des cinq entités des Nations Unies, sur vingt-quatre entités évaluées par le CCI, à « manifester un haut niveau d'institutionnalisation » pour la mise en œuvre de la politique d'évaluation au niveau décentralisé.<sup>21</sup>

<sup>16</sup> CCI, sur la base de la matrice de maturité d'ONU Femmes et du Vol. II, Annexe 8

<sup>17</sup> MOPAN, 23

<sup>18</sup> UNEG, 12 & 17 ; CCI, matrice de maturité d'ONU Femmes

<sup>19</sup> CCI, 23

<sup>20</sup> CCI, 52

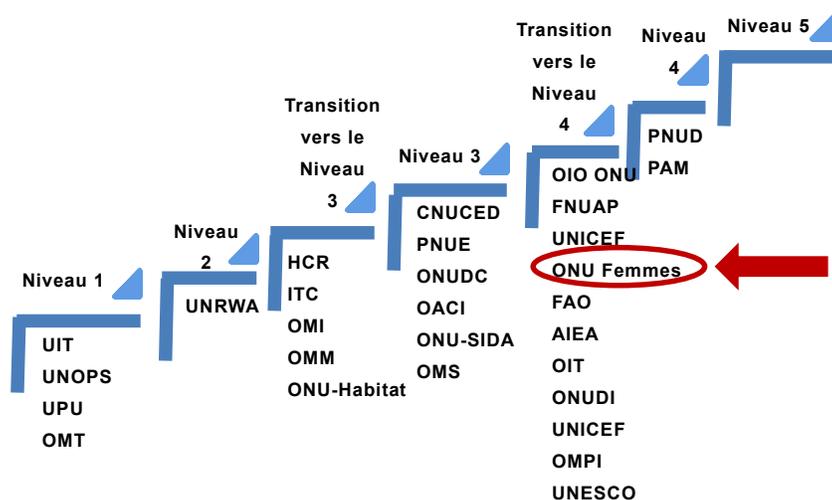
<sup>21</sup> CCI, 51

### C. L'indépendance structurelle et institutionnelle actuelle de la fonction d'évaluation est satisfaisante, mais elle pourrait être encore renforcée

11. Il apparaît que la fonction d'évaluation d'ONU Femmes bénéficie d'une indépendance « satisfaisante »<sup>22</sup> étant donné les stades de développement atteints par ONU Femmes et par la fonction d'évaluation, mais toutes les évaluations constatent que l'indépendance pourrait être encore renforcée. Les évaluations constatent qu'un renforcement serait judicieux dans trois grands domaines : a) l'indépendance structurelle (le rapport hiérarchique) ; b) l'indépendance institutionnelle (par ex. l'affectation des ressources) ; et c) la sécurité des spécialistes de l'évaluation.

12. Bien qu'ONU Femmes ait été classée par le CCI dans la deuxième catégorie pour son indépendance globale lors de la comparaison avec d'autres entités des Nations Unies (Figure 5), l'examen des sous-composantes révèle qu'ONU Femmes obtient une moins bonne note sur le plan de l'indépendance structurelle et institutionnelle que ces autres entités des Nations Unies et même que les unités d'évaluation indépendantes similaires (Figure 6).

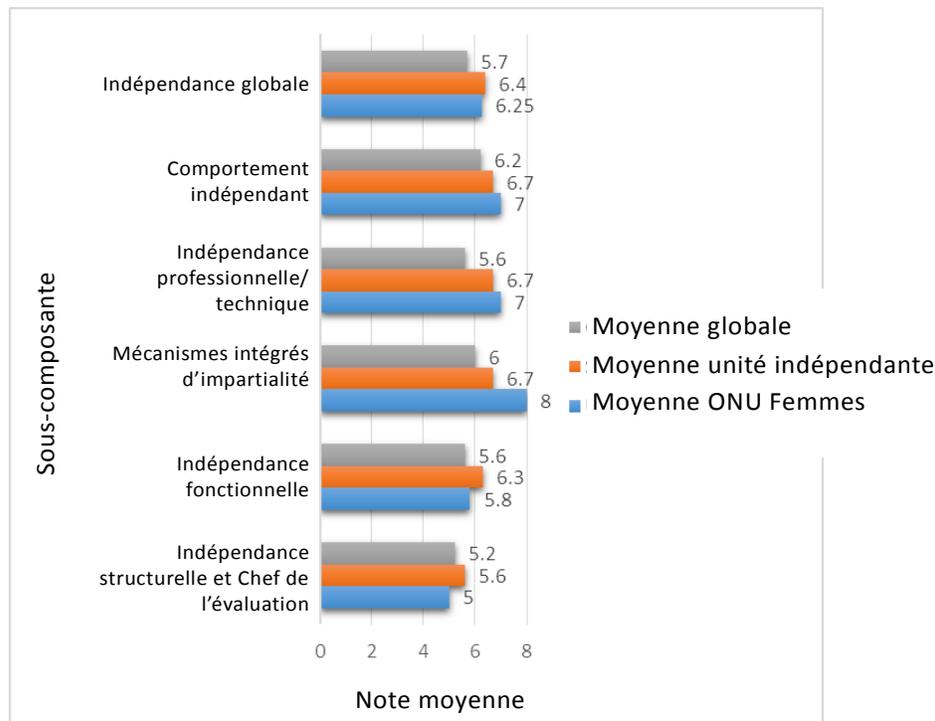
**Figure 5** Performance en matière d'indépendance, selon l'évaluation du CCI<sup>23</sup>



<sup>22</sup> UNEG, 4

<sup>23</sup> CCI, Vol. II, Annexe 14

**Figure 6** Note moyenne par sous-composante, selon l'évaluation du CCI : indépendance (globalement, unités indépendantes et ONU Femmes)<sup>24</sup>



### *Indépendance structurelle*

13. Toutes les évaluations estiment que l'indépendance structurelle actuelle de la fonction d'évaluation, relative au rapport hiérarchique avec la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive, est « satisfaisante »<sup>25</sup> à ce jour étant donné le stade de développement atteint, et qu'elle fait preuve d'un « degré élevé d'indépendance » par rapport à l'Équipe de haute direction d'ONU Femmes.<sup>26</sup> Lors de son évaluation, l'UNEG « n'a constaté l'existence actuelle d'aucun risque significatif quant à l'indépendance du Bureau indépendant d'évaluation ».<sup>27</sup> Néanmoins, le CCI remarque que pour les entités des Nations Unies disposant d'une unité d'évaluation indépendante, dont ONU Femmes, « ... même lorsque l'indépendance n'est pas mise en péril et lorsque les chefs actuels la préservent, la dépendance de la fonction envers une direction sujette à des changements de leadership risque de ne pas représenter une solution stable pour la remontée des informations au niveau de l'administration centrale de l'organisme ».<sup>28</sup>

<sup>24</sup> CCI, sur la base de la matrice de maturité d'ONU Femmes et du Vol. II, Annexe 14

<sup>25</sup> UNEG, 16

<sup>26</sup> MOPAN, 23

<sup>27</sup> UNEG, 16

<sup>28</sup> CCI, 30

14. Toutes les évaluations estiment que la détermination de la filière de remontée entre le Bureau indépendant d'évaluation et le Conseil d'administration est importante pour renforcer davantage l'indépendance structurelle de la fonction d'évaluation d'ONU Femmes.<sup>29</sup> L'UNEG remarque ainsi qu'« à un moment donné, la politique d'évaluation doit être revue de façon à lier l'indépendance de la fonction d'évaluation à la remontée des informations et à la responsabilité envers le Conseil d'administration »,<sup>30</sup> tandis que le CCI remarque en ce qui concerne les entités des Nations Unies disposant d'une unité d'évaluation indépendante, dont ONU Femmes, que le Conseil d'administration « doit réexaminer ses politiques relatives à l'indépendance structurelle de la fonction d'évaluation et décider de la meilleure manière de renforcer et de préserver l'indépendance structurelle... ». <sup>31</sup>

15. Toutefois, l'UNEG et le CCI font clairement valoir qu'une indépendance accrue ne doit pas exclure la participation des parties prenantes à une fonction d'évaluation pertinente et utile.<sup>32</sup> L'UNEG estime que la pratique du Bureau indépendant d'évaluation consistant à « consulter l'Équipe de haute direction et les autres parties prenantes et les faire participer activement » à l'élaboration de son plan d'évaluation est « positive ». <sup>33</sup> Le CCI ajoute que « les mécanismes utilisés pour faire participer les parties prenantes aux différentes phases de l'exercice d'évaluation offrent la possibilité de ne pas faire relever cette fonction du chef de secrétariat, comme ce peut être le cas en vue de renforcer ses liens avec l'organisme ». <sup>34</sup>

### *Indépendance institutionnelle – allocation budgétaire*

16. Le CCI constate l'absence générale au sein du système des Nations Unies de règles qui orientent l'allocation budgétaire destinée aux fonctions d'évaluation. Néanmoins, il constate également qu'ONU Femmes est l'une des trois seules entités des Nations Unies sur les 24 entités évaluées à avoir défini de telles règles.<sup>35</sup> La Politique d'évaluation d'ONU Femmes recommande que trois pour cent du budget-programme total soient investis dans son évaluation. De plus, le Plan stratégique d'ONU Femmes pour 2014-2017 fixe une cible en matière d'évaluation de trois pour cent du budget-programme de l'entité.

17. Bien qu'ONU Femmes soit l'une des deux seules entités dotées d'un petit budget dont le niveau de financement de l'évaluation dépasse la moyenne des autres entités des

---

<sup>29</sup> UNEG, 12 ; MOPAN, 23 ; CCI, 32

<sup>30</sup> UNEG, 16 & 17

<sup>31</sup> CCI, 32

<sup>32</sup> UNEG, 16 ; CCI, 31

<sup>33</sup> UNEG, 12 & 20

<sup>34</sup> CCI, 30

<sup>35</sup> CCI, 25

Nations Unies,<sup>36</sup> le CCI remarque aussi qu'en raison de l'absence de règles pour orienter l'allocation budgétaire au sein des entités des Nations Unies, il n'est pas possible de comparer les différentes entités des Nations Unies entre elles.<sup>37</sup> En outre, le CCI souligne que les entités disposant d'un petit budget sont « prédisposées » à des dépenses plus élevées que celles des plus grandes entités du fait des économies d'échelle.<sup>38</sup> Néanmoins, le CCI trouve une corrélation entre l'allocation des ressources financières et la performance de la fonction d'évaluation : les entités dont la fonction d'évaluation est très performante lui consacrent aussi davantage de ressources financières.<sup>39</sup>

18. Toutefois, le CCI attribue à ONU Femmes une note faible pour l'indépendance du processus budgétaire, car en pratique, le Bureau indépendant d'évaluation propose le budget, mais c'est la Secrétaire générale adjointe de l'ONU et Directrice exécutive d'ONU Femmes qui décide de l'allocation des fonds aux différentes unités organisationnelles, ce qui limite l'indépendance du processus budgétaire.<sup>40</sup> Le CCI remarque que le fait de disposer de ressources prévisibles et suffisantes représente un facteur clé pour assurer la qualité et l'impact de la fonction d'évaluation de l'entité.<sup>41</sup> De même, selon l'UNEG, l'indépendance de la fonction d'évaluation d'ONU Femmes « pourrait être renforcée par une amélioration de la transparence et de la prévisibilité de l'allocation des ressources... ».<sup>42</sup> Le MOPAN trouve aussi que l'indépendance de la fonction d'évaluation pourrait être renforcée si le Conseil d'administration devait approuver le budget de l'évaluation.<sup>43</sup> Lors de sa session annuelle de juin 2014, le Conseil d'administration d'ONU Femmes a demandé à ONU Femmes « de présenter un poste budgétaire distinct pour les activités d'évaluation dans le Budget intégré 2016-2017 », ce qui est une manière de garantir l'allocation de ressources à la fonction d'évaluation.<sup>44</sup>

### *La sécurité des spécialistes de l'évaluation*

19. Le dernier domaine considéré comme essentiel au renforcement de l'indépendance aussi bien par l'évaluation du CCI que par celle de l'UNEG est l'inamovibilité du chef de l'unité d'évaluation, associé à la sécurité des spécialistes de l'évaluation. Le CCI attribue une note faible à ONU Femmes dans cette catégorie du fait qu'ONU Femmes n'a mis en place aucune règle concernant l'inamovibilité du chef du Bureau indépendant d'évaluation et que les mêmes règles s'appliquent à ce poste qu'au reste de l'entité.<sup>45</sup> Le CCI constate

<sup>36</sup> CCI, 25

<sup>37</sup> CCI, 24, conclusion 7

<sup>38</sup> CCI, 26

<sup>39</sup> CCI, 28

<sup>40</sup> CCI, matrice de maturité d'ONU Femmes

<sup>41</sup> CCI, 24

<sup>42</sup> UNEG, 19

<sup>43</sup> MOPAN, 23

<sup>44</sup> ONU Femmes, Session annuelle du Conseil d'administration, juin 2014, décision 2014/3 ; accessible à l'adresse :

<http://papersmart.unmeetings.org/media2/3816170/advanced-unedited-decision-2014-3-unw-eb-evaluation-function.pdf>

<sup>45</sup> CCI, matrice de maturité d'ONU Femmes

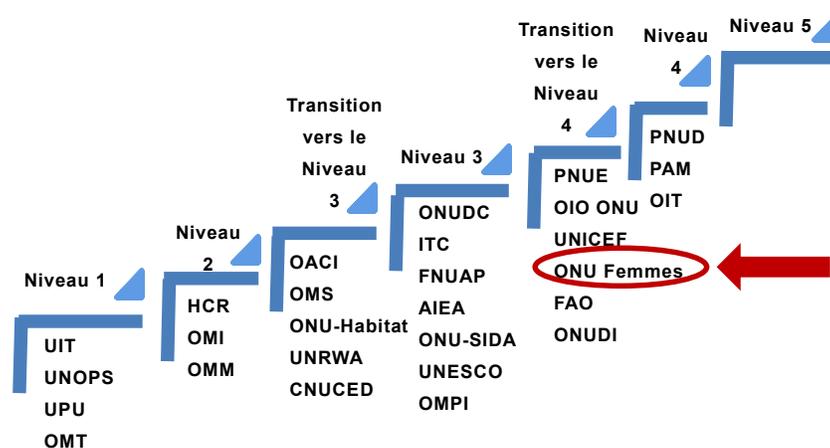
que dans toutes les entités des Nations Unies en général, il s'agit d'un problème important pour l'indépendance structurelle de la fonction d'évaluation, et il conclut que pour renforcer l'indépendance et la crédibilité accordée à l'évaluation, il conviendrait de se pencher sur la nomination, l'inamovibilité, la diversité, la formation et l'expérience professionnelle des chefs d'unités d'évaluation.

20. L'UNEG se félicite de la nomination du chef de l'évaluation au niveau d'un Directeur, qui constitue une contribution positive à la crédibilité de la fonction d'évaluation d'ONU Femmes.<sup>46</sup> Néanmoins, l'UNEG note également qu'ONU Femmes pourrait renforcer l'indépendance de l'évaluation « par l'amélioration... de l'inamovibilité du chef du Bureau indépendant d'évaluation et de la sécurité de l'emploi à plus long terme pour les postes de spécialistes de l'évaluation ».<sup>47</sup>

#### **D. La fonction d'évaluation d'ONU Femmes est crédible. Toutefois, il convient d'accorder la priorité à l'amélioration de la qualité des évaluations**

21. L'UNEG remarque qu'en règle générale, le Bureau indépendant d'évaluation et l'engagement de son personnel sont très appréciés de l'Équipe de haute direction et des parties prenantes.<sup>48</sup> Sur le plan de la crédibilité, le CCI classe ONU Femmes dans la deuxième catégorie par comparaison à d'autres entités des Nations Unies (Figure 7) ; ONU Femmes se classe également au-dessus de la moyenne pour toutes les sous-composantes de la qualité évaluées (Figure 8).

**Figure 7** Performance en matière de crédibilité, selon l'évaluation du CCI<sup>49</sup>



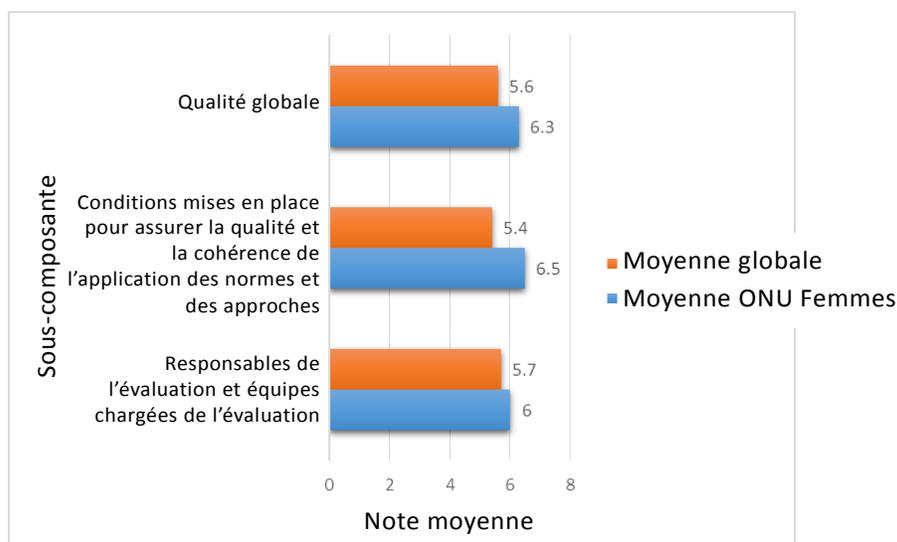
<sup>46</sup> UNEG, 19

<sup>47</sup> UNEG, 18-19

<sup>48</sup> UNEG, 19

<sup>49</sup> CCI, Vol. II, Annexe 17

**Figure 8** Note moyenne par sous-composante, selon l'évaluation du CCI : qualité (globalement et ONU Femmes)<sup>50</sup>



22. Les trois évaluations externes mettent en évidence un certain nombre de systèmes qui contribuent de manière positive à la crédibilité de la fonction d'évaluation d'ONU Femmes, notamment :

- La consultation active lors de l'évaluation ;
- Des exigences claires en matière de planification de l'évaluation décentralisée et de l'entité, et de budgétisation de l'évaluation ;
- La mise en place d'un système global d'évaluation et d'analyse des rapports d'évaluation (le GERAAS – Global Evaluation Reports Assessment and Analysis System) visant à améliorer la qualité et l'utilité de l'évaluation et à faciliter l'apprentissage au départ de l'évaluation ;
- Les directives pour l'évaluation et la formation correspondante ;
- Le système GATE (Global Accountability and Tracking of Evaluation Use), qui est un répertoire de rapports d'évaluation et qui facilite la surveillance du suivi de l'évaluation.

23. En ce qui concerne la qualité des évaluations, l'UNEG encourage le Bureau indépendant d'évaluation à accorder la priorité à la réalisation au sein d'ONU Femmes d'évaluations de qualité, utiles et opportunes et au soutien de celles-ci ; il doit s'agir là de ses activités principales.<sup>51</sup> L'UNEG décèle « quelques risques pour la fonction d'évaluation, dus à la qualité variable des évaluations ». L'UNEG estime

<sup>50</sup> CCI, sur la base de la matrice de maturité d'ONU Femmes et du Vol. II, Annexe 17

<sup>51</sup> UNEG, 13

également qu'ONU Femmes pourrait utiliser « différentes approches de l'évaluation » conformes à son mandat et veiller à ce que les capacités d'évaluation soient suffisamment axées sur les approches de l'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes.<sup>52</sup>

24. En ce qui concerne le système d'évaluation décentralisée, le CCI constate qu'ONU Femmes est l'une des cinq entités des Nations Unies, sur vingt-quatre entités évaluées, à « manifester un haut niveau d'institutionnalisation » de la mise en œuvre des politiques et systèmes d'évaluation décentralisée.<sup>53</sup> Toutefois, l'UNEG signale la nécessité d'agir pour garantir la qualité et la crédibilité des rapports d'évaluation, et le CCI mentionne également ce sujet de manière générale pour le système des Nations Unies.<sup>54</sup> L'UNEG et le CCI mettent tous deux en évidence la structure unique du Bureau indépendant d'évaluation d'ONU Femmes, les spécialistes régionaux de l'évaluation rapportant directement au Bureau indépendant d'évaluation et leur rôle appuyant les capacités de réalisation d'une évaluation décentralisée d'ONU Femmes dans leur région respective. Tandis que le CCI indique que l'efficacité de leurs responsabilités parallèles doit encore être testée,<sup>55</sup> l'UNEG considère leur rôle comme un « facteur positif » pour le renforcement du niveau d'indépendance de l'évaluation décentralisée.<sup>56</sup>

25. Bien que l'UNEG ne considère aucune pratique relative à l'évaluation décentralisée comme « mauvaise », il trouve que le niveau actuel d'impartialité et d'indépendance constitue « un risque systémique pour la crédibilité de l'ensemble de la fonction d'évaluation ».<sup>57</sup> L'une des principales questions soulevées par l'UNEG est le niveau de participation de la direction dans la planification, la réalisation et le suivi des évaluations décentralisées, qu'il considère comme « un risque non négligeable » pour leur indépendance et leur impartialité.<sup>58</sup> L'évaluation du MOPAN met elle aussi cette question en exergue, affirmant que la prise de décision décentralisée concernant l'évaluation « signifie que l'évaluation dépend pour beaucoup de la culture organisationnelle, du leadership ainsi que de la disponibilité et de la qualité des ressources humaines et financières au sein des bureaux de pays ».<sup>59</sup>

---

<sup>52</sup> UNEG, 21

<sup>53</sup> CCI, 52

<sup>54</sup> CCI, 55 ; UNEG, 4

<sup>55</sup> CCI, 56

<sup>56</sup> UNEG, 17

<sup>57</sup> UNEG, 4 & 17

<sup>58</sup> UNEG, 4 & 17

<sup>59</sup> MOPAN, 23

26. D'un autre côté, le CCI reconnaît que l'évaluation décentralisée n'est « par nature » pas indépendante sur le plan structurel ou fonctionnel<sup>60</sup>, mais il énumère plusieurs pratiques figurant toutes dans les directives d'ONU Femmes qui contribuent à améliorer l'impartialité, l'objectivité et la transparence de l'évaluation décentralisée : « (i) le recours à des consultants externes ; (ii) la participation des parties prenantes ; (iii) le recours à des Groupes d'encadrement de l'évaluation ou à des Comités d'évaluation ; et (iv) l'application de codes de conduite éthique et de directives en matière d'indépendance comportementale ». <sup>61</sup> Le CCI souligne en outre que « certaines » entités des Nations Unies, dont ONU Femmes, confient l'assurance qualité des évaluations décentralisées au bureau d'évaluation de leur entité. <sup>62</sup>

27. Afin de renforcer la crédibilité du système d'évaluation décentralisée, l'UNEG suggère de prendre les mesures suivantes : a) l'approbation externe de l'assurance qualité à des stades clés du processus d'évaluation, notamment lors de l'approbation du rapport définitif ; <sup>63</sup> b) le renforcement des garde-fous, de sorte que le personnel qui participe directement aux programmes/projets ne dirige pas l'évaluation ; <sup>64</sup> et c) l'établissement d'une liste de consultants qualifiés et approuvés, qui contribuerait à des rapports de qualité. <sup>65</sup>

28. Toutefois, bien que le CCI souligne la nécessité pour les entités des Nations Unies de renforcer la transparence et la qualité des rapports d'évaluation décentralisée en général, <sup>66</sup> il recommande également aux entités des Nations Unies de trouver un équilibre entre la responsabilisation et l'apprentissage tiré de la fonction d'évaluation dans son ensemble. <sup>67</sup> Le CCI écrit ainsi : « Pour réaliser une évaluation décentralisée en parfaite adéquation avec l'objectif poursuivi, l'on doit commencer par reconsidérer en premier lieu l'importance de cette fonction qui contribue à la réalisation d'une évaluation formative à des fins d'amélioration et afin d'apporter les corrections nécessaires pour obtenir des résultats ». <sup>68</sup>

**E. ONU Femmes a mis sur pied des systèmes visant à faciliter le recours à l'évaluation. Néanmoins, des progrès restent à faire pour que des enseignements soient plus facilement tirés et pour rendre les évaluations plus utiles**

---

<sup>60</sup> CCI, 54

<sup>61</sup> CCI, 55

<sup>62</sup> CCI, 55

<sup>63</sup> UNEG, 4 & 14

<sup>64</sup> UNEG, 18

<sup>65</sup> UNEG, 15

<sup>66</sup> CCI, 54

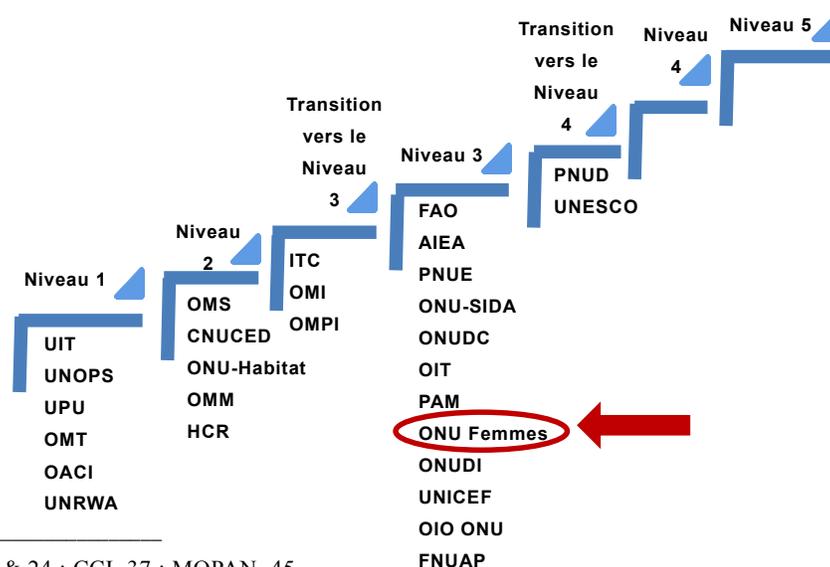
<sup>67</sup> CCI, 24, Recommandation 2

<sup>68</sup> CCI, 55

29. Les systèmes et pratiques d'ONU Femmes destinés à faciliter l'utilisation des résultats de l'évaluation et à les communiquer sont considérés par tous les rapports comme des contributions positives à leur utilité.<sup>69</sup> Les rapports recensent les systèmes d'ONU Femmes qui facilitent l'utilisation de l'évaluation, à savoir : a) le système GATE<sup>70</sup>, élaboré pour faciliter la diffusion des évaluations d'ONU Femmes et permettre d'en tirer aisément des enseignements, ainsi que pour suivre l'utilisation faite des évaluations ; b) le système GERAAS, pour accroître l'utilisation systématique des conclusions des évaluations et des enseignements tirés à des fins de prise de décision au sein d'ONU Femmes ; c) le portail pour l'évaluation de l'égalité des sexes (Gender Equality Evaluation Portal)<sup>71</sup>, pour renforcer et promouvoir l'échange avec les parties prenantes et les autres utilisateurs potentiels des constatations, des conclusions et des recommandations des évaluations en rapport avec l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; d) les rapports sur l'utilisation de l'évaluation adressés à la Secrétaire générale adjointe de l'ONU et Directrice exécutive d'ONU Femmes deux fois par an, et au Conseil d'administration une fois par an.

30. D'après les constatations du CCI, seulement 40 pour cent des entités du système des Nations Unies évaluées, dont ONU Femmes, disposent de systèmes « bien établis » pour suivre l'usage fait de l'évaluation et communiquer à ce sujet.<sup>72</sup> ONU Femmes est classée dans la deuxième catégorie, comparée aux autres entités des Nations Unies, mais toutes les entités obtiennent une moins bonne note globale dans ce domaine (Figure 9). Un examen plus attentif des sous-composantes évaluées par le CCI révèle qu'ONU Femmes obtient une note supérieure à la moyenne générale pour les questions relatives à l'utilité de l'évaluation (Figure 10).

**Figure 9** Performance en matière d'utilité, selon l'évaluation du CCI<sup>73</sup>



<sup>69</sup> UNEG, 13 & 24 ; CCI, 37 ; MOPAN, 45

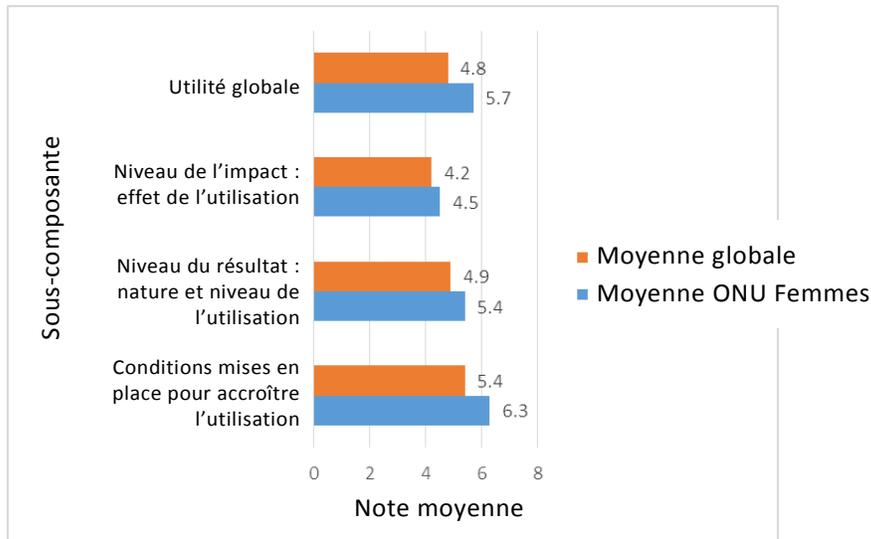
<sup>70</sup> gate.unwomen.org

<sup>71</sup> genderevaluation.unwomen.org

<sup>72</sup> CCI, 37

<sup>73</sup> CCI, Vol. II, Annexe 18

**Figure 10** Note moyenne par sous-composante, selon l'évaluation du CCI : utilité (globalement et ONU Femmes)<sup>74</sup>



31. Toutefois, les trois évaluations constatent que l'utilisation faite de l'évaluation et la diffusion des enseignements tirés peuvent être améliorées.<sup>75</sup> L'UNEG estime notamment que les produits de l'évaluation d'ONU Femmes pourraient mieux correspondre aux besoins du Conseil d'administration et de l'Équipe de haute direction et à leurs exigences en matière d'information<sup>76</sup>, et il suggère d'effectuer des évaluations de programmes de pays ou de stratégies.<sup>77</sup> Le CCI recommande aux entités du système des Nations Unies d'accorder la priorité à l'utilité et à l'utilisation de l'évaluation, et de faire rapport aux organes législatifs « quant au niveau et à la nature de son utilisation, et à l'impact de son utilisation ». <sup>78</sup> Le CCI recommande également une approche systémique de l'utilisation des informations d'évaluation produites aux niveaux national, régional et mondial par les entités des Nations Unies.<sup>79</sup> Le CCI insiste tout particulièrement sur le fait que la consolidation des informations d'évaluation à l'échelle nationale « fournirait une vaste base de connaissances qui guiderait le développement dans ces pays... », ce qui serait intéressant pour le système des Nations Unies mais aussi en dehors de celui-ci.<sup>80</sup>

<sup>74</sup> CCI, sur la base de la matrice de maturité d'ONU Femmes et du Vol. II, Annexe 18

<sup>75</sup> UNEG, 22 ; MOPAN, 45 ; CCI, 58

<sup>76</sup> UNEG, 23

<sup>77</sup> UNEG, 24

<sup>78</sup> CCI, 38, Conclusion 10 ; Recommandation 6

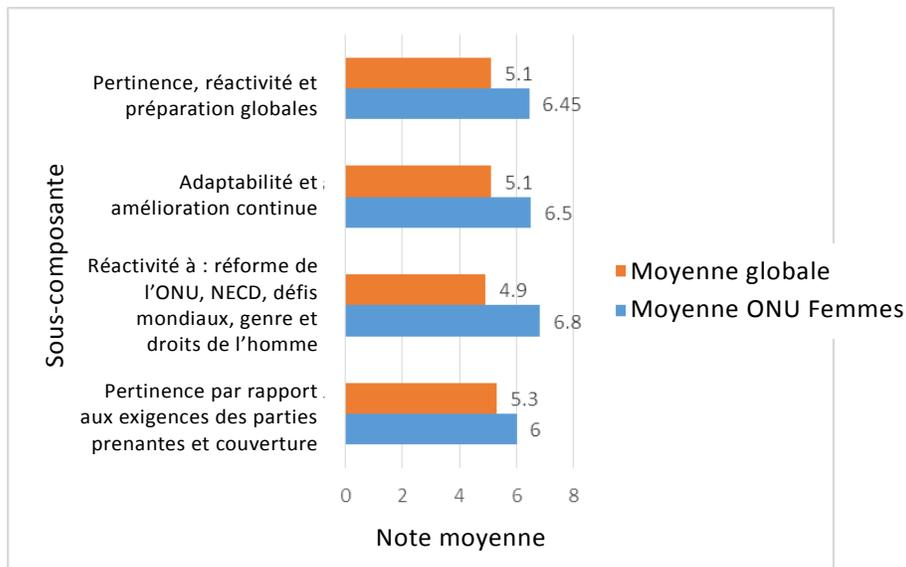
<sup>79</sup> CCI, 57 & 59

<sup>80</sup> CCI, 59

**F. ONU Femmes a fait preuve de leadership pour promouvoir une évaluation sensible à l'égalité des sexes et aux droits de l'homme grâce à des efforts de coordination au sein du système des Nations Unies et à des partenariats, notamment au niveau des pays. ONU Femmes doit accorder la priorité à ses activités de coordination du système des Nations Unies et collaborer avec les institutions nationales pour faire progresser la cause de l'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes.**

32. Le CCI relève qu'au sein des entités des Nations Unies, deux domaines clés ne bénéficient que d'un « très faible développement » : la cohérence du système des Nations Unies et le renforcement des capacités nationales d'évaluation.<sup>81</sup> Toutefois, ONU Femmes est l'une des six entités des Nations Unies seulement, sur les vingt-quatre évaluées par le CCI, à faire preuve d'un « degré élevé » de préparation pour faire face aux défis mondiaux, du fait de son « ouverture et de sa détermination à réagir aux changements climatiques et aux nouveaux impératifs » (Figure 11).<sup>82</sup>

**Figure 11** Note moyenne par sous-composante, selon l'évaluation du CCI : pertinence, réactivité et état de préparation<sup>83</sup>



33. Le CCI reconnaît les efforts d'ONU Femmes, qui fait progresser l'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes par son « engagement continu »<sup>84</sup>, et classe ONU Femmes dans la première catégorie, mentionnant le rôle de chef de file joué par ONU Femmes dans la promotion de l'égalité des sexes, des droits de l'homme et de la diversité des points de vue dans le cadre de l'évaluation au sein de l'entité et du

<sup>81</sup> CCI, 51

<sup>82</sup> CCI, 42

<sup>83</sup> CCI, sur la base de la matrice de maturité d'ONU Femmes et du Vol. II, Annexe 24

<sup>84</sup> CCI, viii

système des Nations Unies.<sup>85</sup> L'UNEG remarque que les approches de l'évaluation adoptées par ONU Femmes en ce qui concerne l'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes pourraient être améliorées si elle adoptait des approches spécifiques aux exigences de l'objet de l'évaluation<sup>86</sup> et, comme déjà mentionné plus haut, si elle s'assurait de la mise à disposition de capacités suffisantes pour recourir à des approches de l'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes.<sup>87</sup>

34. La participation d'ONU Femmes à l'UNEG lui a valu la note la plus élevée lors de l'évaluation réalisée par le CCI. Il s'avère en effet que l'entité est un membre actif de l'UNEG, comme le montrent le rôle de premier plan joué par ONU Femmes dans l'élaboration du manuel pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes dans l'évaluation et le soutien actif qu'elle apporte aux autres groupes de travail.<sup>88</sup> L'UNEG est d'accord avec cette évaluation, et mentionne sa « participation significative et son leadership au sein de l'UNEG ».<sup>89</sup> Le CCI constate que la majorité des évaluations conjointes effectuées par des entités des Nations Unies portent sur des problématiques transversales telles que l'égalité des sexes, et que les enseignements tirés de ces activités devraient donc « grandement contribuer à promouvoir la cohérence des évaluations ».<sup>90</sup>

35. Le CCI recommande à toutes les entités des Nations Unies de « participer activement à l'évaluation conjointe »<sup>91</sup>, et aussi bien le CCI que l'UNEG estiment qu'il est possible d'intensifier les travaux interinstitutions de la fonction d'évaluation d'ONU Femmes.<sup>92</sup> Les rapports considèrent l'évaluation conjointe comme un moyen de renforcer les capacités des entités des Nations Unies qui sont disponibles pour l'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes et pour évaluer les programmes en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.<sup>93</sup> L'UNEG ajoute que pour accroître son utilité, ONU Femmes doit évaluer sa performance quant au soutien apporté à l'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes au sein du système des Nations Unies, et accorder la priorité à cet aspect de son travail.<sup>94</sup> Pour le CCI, « le double rôle d'ONU Femmes, normatif et opérationnel, réclame une approche dynamique de la collaboration et des travaux innovateurs qui profiteront à l'ensemble du système des Nations Unies ».<sup>95</sup>

36. Le CCI a également étudié la cohérence du système des Nations Unies à l'échelon décentralisé. Il laisse entendre que l'efficacité pourrait être améliorée par le renforcement de la cohérence des Nations Unies, de la collaboration et de l'appropriation nationale à l'échelon de l'évaluation décentralisée.<sup>96</sup> Le CCI

85 CCI, matrice de maturité d'ONU Femmes

86 UNEG, 25

87 UNEG, 21

88 CCI, matrice de maturité d'ONU Femmes

89 UNEG, 3 & 12

90 CCI, 41

91 CCI, 41

92 CCI, matrice de maturité d'ONU Femmes ; UNEG, 25

93 UNEG, 25 ; CCI, 40

94 UNEG, 4, 15 & 25

95 CCI, matrice de maturité d'ONU Femmes

96 CCI, 54

souligne la nécessité de plus nombreuses évaluations conjointes, tout particulièrement dans le contexte du PNUAD.<sup>97</sup>

37. Aussi bien le CCI que l'UNEG insistent sur l'importance du renforcement des capacités nationales d'évaluation pour permettre à la communauté de l'évaluation d'aller de l'avant.<sup>98</sup> ONU Femmes est l'une des trois seules entités des Nations Unies sur les vingt-quatre entités évaluées à avoir inclus le renforcement des capacités nationales d'évaluation dans sa politique d'évaluation et sa stratégie d'évaluation.<sup>99</sup> Le rôle prépondérant d'ONU Femmes au sein d'EvalPartners est souligné, du fait de ses efforts visant à renforcer les capacités nationales d'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes,<sup>100</sup> bien que l'UNEG fasse observer que ces liens pourraient être rendus plus explicites.<sup>101</sup>

38. Le CCI et l'UNEG encouragent ONU Femmes à renforcer ses efforts dans ce domaine ;<sup>102</sup> l'UNEG considère aussi l'échelon national comme un domaine clé qui requiert des approches de l'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes.<sup>103</sup> Le CCI encourage les entités des Nations Unies à aligner leurs travaux à l'échelon national sur les systèmes nationaux<sup>104</sup> et à travailler ensemble afin de renforcer les capacités nationales d'évaluation.<sup>105</sup> L'UNEG mentionne le fait que les efforts d'ONU Femmes visant au renforcement des capacités nationales d'évaluation pourraient porter à l'échelon national sur le renforcement des capacités du gouvernement, par exemple par le biais « ... d'évaluations menées de concert... d'évaluations menées par le pays, d'évaluations conjointes, etc. »<sup>106</sup> Néanmoins, l'UNEG incite ONU Femmes à la prudence, rappelant qu'en dépit de l'importance du renforcement des capacités nationales d'évaluation, les priorités d'ONU Femmes doivent rester l'accomplissement de ses principales tâches d'évaluation et le système des Nations Unies.<sup>107</sup>

---

<sup>97</sup> CCI, 59

<sup>98</sup> CCI, 44 ; UNEG, 26

<sup>99</sup> CCI, 44

<sup>100</sup> CCI, matrice de maturité d'ONU Femmes ; UNEG, 12

<sup>101</sup> UNEG, 26

<sup>102</sup> UNEG, 26 ; CCI, 50

<sup>103</sup> UNEG, 4

<sup>104</sup> CCI, 59, Recommandation 9

<sup>105</sup> CCI, 46, Recommandation 8

<sup>106</sup> UNEG, 26

<sup>107</sup> UNEG, 25

## Annexe 2. Comparaison des suggestions des évaluations externes et des recommandations du CCME

Le tableau ci-dessous compare les « points d'attention » et les recommandations issus des évaluations externes de l'UNEG, du CCI et du MOPAN avec ceux du Comité consultatif mondial d'évaluation (CCME). Il s'articule autour des critères évalués : l'indépendance, la crédibilité, l'utilité, ainsi que la coordination du système des Nations Unies et le renforcement des capacités nationales d'évaluation.

| Rapport             | Suggestion de l'évaluation externe  | Recommandation correspondante du CCME |
|---------------------|---|---------------------------------------|
| <b>Indépendance</b> |   |                                       |
| <b>UNEG</b>         | Le groupe estime qu'en temps utile, il conviendrait de revoir la politique d'évaluation de façon à lier l'indépendance de la fonction d'évaluation à la remontée des informations et à la responsabilité envers le Conseil d'administration. (pp. 4, 14, 17)  | Recommandation 5                      |
|                     | Le Conseil d'administration pourrait entreprendre de revoir périodiquement l'organisation, les systèmes et la politique d'évaluation en vue d'étudier des questions telles que le mandat du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation, les ressources humaines consacrées à l'évaluation, les relations hiérarchiques et l'enveloppe budgétaire allouée à la fonction d'évaluation d'ONU Femmes. (p. 16)                               | Recommandation 5                      |
|                     | Le groupe invite le Bureau indépendant d'évaluation à continuer à mettre l'accent sur l'atténuation des risques, réels pour l'indépendance et perçus pour la crédibilité, de voir la direction s'immiscer dans l'évaluation à l'échelon décentralisé, par exemple en envisageant d'approuver une assurance externe de la qualité aux stades clés du processus d'évaluation, notamment lors de l'approbation du rapport définitif. (p. 14) | Recommandation 5                      |
|                     | L'indépendance institutionnelle de la fonction d'évaluation doit évoluer en faveur de la remontée des informations et de la responsabilisation au-delà de la direction exécutive, en passant par le BIE pour l'évaluation décentralisée, pour atteindre l'échelon de la gouvernance de l'organisation, c'est-à-dire le Conseil d'administration d'ONU Femmes. (p. 18)   | Recommandation 5                      |
|                     | Le groupe considère que les contrats annuels renouvelables ne favorisent pas suffisamment le comportement indépendant du personnel d'évaluation spécialisé du Bureau indépendant d'évaluation, et qu'une stabilité à plus long terme doit être assurée conformément au principe d'inamovibilité du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation. (p. 18)  | Recommandation 4                      |

| Rapport            | Suggestion de l'évaluation externe   | Recommandation correspondante du CCME |
|--------------------|--|---------------------------------------|
|                    | Du point de vue des politiques, l'indépendance de l'évaluation pourrait être renforcée par l'amélioration de la transparence et de la prévisibilité des ressources allouées à la fonction d'évaluation, et notamment par l'inamovibilité du chef du Bureau indépendant d'évaluation et la sécurité de l'emploi à plus long terme pour les postes de spécialistes de l'évaluation. (p. 19)  | Recommandation 4                      |
| MOPAN              | La fonction d'évaluation ne bénéficie pas encore du degré de transparence le plus élevé, puisque le plan d'évaluation de l'entité et le budget correspondant sont approuvés par la Secrétaire générale adjointe et Directrice exécutive plutôt que par le Conseil d'administration. (p. 23)  | Recommandations 4 & 5                 |
| CCI                | ... où la fonction d'évaluation centrale est partagée avec les autres fonctions de surveillance ou intégrée aux fonctions de direction exécutive ; le soutien nécessaire pour renforcer la fonction d'évaluation et garantir sa qualité, son intégrité, sa visibilité et sa valeur ajoutée doit être apporté. (p. 20)  | Recommandation 5                      |
|                    | Les organes législatifs doivent demander aux chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies d'élaborer un cadre budgétaire global et un plan d'affectation des ressources pour leur fonction d'évaluation respective en se basant sur le coût d'une fonction d'évaluation efficace et durable qui apporte une valeur ajoutée à leur organisme. Ces plans doivent être présentés aux organes législatifs pour examen dans le cadre des mécanismes et processus budgétaires et de remontée des informations existants. (p. 28) | Recommandation 4                      |
|                    | Les organes législatifs doivent charger les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies de revoir et réviser, au besoin, les politiques existantes quant à la position structurelle de la fonction et à la nomination du chef des services d'évaluation afin de renforcer l'indépendance, l'intégrité, l'éthique, la crédibilité et l'inclusion. (p. 33)  | Recommandations 4 & 5                 |
| <b>Crédibilité</b> |  |                                       |
| UNEG               | Le groupe encourage fortement le Bureau indépendant d'évaluation à continuer à se concentrer sur l'amélioration et la consolidation de l'image et de la qualité de ses activités principales, soit mener et appuyer au sein d'ONU Femmes une évaluation qui contribue de manière positive, utile, visible, fiable et sensée, et en temps opportun, à l'accomplissement de la mission d'ONU Femmes. (pp. 4, 13)   | Recommandation 2                      |

| Rapport        | Suggestion de l'évaluation externe  | Recommandation correspondante du CCME |
|----------------|---|---------------------------------------|
|                | Le groupe conclut que le système d'évaluation décentralisée doit instaurer des mesures supplémentaires pour préserver son indépendance par rapport aux opérations qu'il évalue, puisqu'actuellement ses processus sont directement exposés aux orientations choisies par la direction et à ses décisions. (p. 19)   | Recommandation 5                      |
|                | Le groupe estime qu'il existe des possibilités de clarifier les rôles des groupes de référence, tels que les comités directeurs, et les procédures de validation, de sorte que l'indépendance de l'évaluation soit raisonnablement préservée tout en permettant une participation significative des parties prenantes. (p. 19)  | Recommandation 2                      |
|                | Le groupe encourage l'établissement de listes de consultants qualifiés et approuvés spécialistes de l'évaluation, un autre facteur qui accroîtrait la probabilité d'obtenir une évaluation de qualité. (p. 15)  | Recommandation 2                      |
| CCI            | Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies doivent développer le cadre institutionnel et les systèmes d'appui nécessaires à l'amélioration de la qualité, à l'accroissement de la valeur ajoutée de l'évaluation décentralisée, et au renforcement du rôle que celle-ci pourrait jouer en aidant le système des Nations Unies à faire face aux nouveaux défis dont ceux que pose le programme de développement pour l'après-2015, et en renforçant la cohérence et l'harmonisation de l'évaluation au sein des organismes du système des Nations Unies, entre ces organismes et avec les institutions nationales. (p. 58) | Recommandation 2                      |
| <b>Utilité</b> |   |                                       |
| UNEG           | Afin de garantir la pertinence constante de l'évaluation pour les besoins en matière d'information de gestion, il convient de poursuivre la consultation active et étroite de la direction. (p. 16)   | Recommandation 2                      |
|                | Le groupe invite le Bureau indépendant d'évaluation à accorder la priorité qui leur est due aux besoins en matière de gestion et aux exigences de l'élaboration des politiques d'ONU Femmes ainsi qu'à la pertinence de l'évaluation face aux responsabilités de surveillance du Conseil d'administration, et à répondre à ces besoins. (pp. 4, 15)   | Recommandation 2                      |

| Rapport  | Suggestion de l'évaluation externe   | Recommandation correspondante du CCME |
|--|--|---------------------------------------|
|  | Le groupe estime que le cadre du Bureau indépendant d'évaluation pour une évaluation tenant compte de l'égalité des sexes pourrait être rendu plus efficace grâce à l'adoption d'approches spécifiques aux institutions et à leurs exigences particulières. (p. 25)  | Recommandation 2                      |
| CCI  | Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies doivent faire de l'évaluation une priorité pour leurs organismes en se basant sur une vision, une stratégie et un cadre de résultats bien définis pour la fonction d'évaluation, et faire informer leurs organes législatifs du niveau et de la nature de son utilisation, et de l'impact de son utilisation. (p. 38)   | Recommandation 3                      |
|  | Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies doivent adopter une approche équilibrée visant à assurer la responsabilisation et le développement d'une culture de l'apprentissage grâce à des systèmes appropriés d'incitation à l'innovation, à la prise de risques et à l'adoption d'un point de vue pluridisciplinaire pour renforcer le changement et la transformation en faveur des progrès et de la réussite de l'organisme. (p. 24) | Recommandation 5                      |
| <b>Coordination du système des Nations Unies</b> |  |                                       |
| UNEG   | Évaluation tenant compte de l'égalité des sexes au sein du système des Nations Unies – évaluer sa performance quant à l'appui d'une évaluation tenant compte de l'égalité des sexes au sein du système des Nations Unies et accorder la priorité au système des Nations Unies (tout en restant attentifs aux pays, à la société civile et aux autres réseaux). (pp. 4, 15)   | Paragraphe 13                         |
|  | Il existe des possibilités de renforcement de la prise en compte de la dimension de genre par le biais d'évaluations conjointes avec les organismes des Nations Unies ; elles peuvent être mises à profit par l'identification systématique des points d'entrée d'une collaboration avec les agences sœurs. (p. 25)  | Paragraphe 13                         |
|  | Le groupe confirme que, alors que nous devons rester attentifs aux pays partenaires, à la société civile et aux autres réseaux, la fonction d'évaluation d'ONU Femmes doit continuer à se concentrer sur la priorité qu'est le système des Nations Unies, et éviter de voir les activités de coordination et de promotion prendre le dessus sur les principales tâches de l'évaluation. (p. 25)  | Paragraphe 13                         |

| Rapport   | Suggestion de l'évaluation externe   | Recommandation correspondante du CCME |
|---|--|---------------------------------------|
| CCI   | Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies doivent demander aux services d'évaluation de réévaluer les politiques, stratégies et priorités de la fonction d'évaluation afin d'assurer une position stratégique à la fonction d'évaluation au sein de leurs organismes respectifs pour en renforcer la pertinence face aux changements et défis actuels auquel est confronté le système des Nations Unies, et pour avoir un impact et être durable. (p. 40) | Recommandation 5                      |
| <b>Renforcement des capacités nationales d'évaluation</b> |  |                                       |
| UNEG  | Il y a lieu de mettre davantage l'accent sur les institutions publiques nationales, c.-à-d. sur la scène institutionnelle publique, sur laquelle une évaluation tenant compte de l'égalité des sexes est sans doute essentielle. (pp. 4, 15)   | Paragraphe 14                         |
| CCI   | Le Secrétaire général des Nations Unies, en sa capacité de Président du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CCS), doit prendre des mesures et appuyer des innovations en faveur d'une collaboration à l'échelle du système et d'une coopération avec des partenaires visant à contribuer au renforcement des capacités nationales d'évaluation. (p. xi)   | Paragraphe 14                         |