



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

Distr. générale  
2 octobre 2012  
Français  
Original : anglais

## Deuxième session ordinaire de 2012

28-30 novembre 2012

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

### Questions d'organisation

## Politique d'évaluation de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

### Résumé

Le présent document décrit la politique d'évaluation de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) qui sera menée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013. Cette politique régit la fonction d'évaluation indépendante d'ONU-Femmes et s'applique à toutes les initiatives qu'elle soutient et à tous les fonds qu'elle gère. Elle s'aligne sur les normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation mais est tout particulièrement adaptée au mandat et au rôle uniques d'ONU-Femmes consistant à procéder à des évaluations tenant compte de l'égalité des sexes et des droits des femmes et à soutenir la coordination, la cohérence et la transparence s'agissant du respect de ladite égalité et de l'autonomisation des femmes au sein du système des Nations Unies.

La politique définit l'objectif de l'évaluation au sein d'ONU-Femmes et explicite la définition de l'évaluation propre à l'Entité et les principes et normes qui la guident. Elle porte aussi bien sur le rôle d'ONU-Femmes en matière de coordination s'agissant d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies concernant l'égalité des sexes que sur l'évaluation institutionnelle et décentralisée des activités d'appui opérationnelles et normatives de coordination de l'Entité. Elle présente les critères d'évaluation devant être utilisés pour les évaluations d'ONU-Femmes et les processus et les paramètres permettant de sélectionner les évaluations afin d'assurer une couverture adéquate en la matière. La politique régit également la gestion et l'utilisation des évaluations, la mise en place d'un système d'assurance de la qualité et le renforcement des capacités d'évaluation. Enfin, elle définit clairement les rôles et les responsabilités en matière d'évaluation à tous les niveaux d'ONU-Femmes ainsi que la procédure d'évaluation externe de la fonction d'évaluation et de l'Entité elle-même sur le plan de l'organisation.



Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

- Prendre acte avec satisfaction de l'élaboration de la politique d'évaluation d'ONU-Femmes conformément aux résolutions 64/289 et 62/208 de l'Assemblée générale et aux normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation;
- Faire sien le présent document en tant que déclaration de politique générale sur la fonction d'évaluation d'ONU-Femmes;
- Se féliciter des mesures prises par ONU-Femmes pour s'assurer que sa fonction d'évaluation est indépendante, crédible et utile;
- Prier ONU-Femmes de mettre en œuvre sa politique d'évaluation en créant des mécanismes lui permettant d'appliquer ses principes, de donner suite aux engagements qui y figurent, de renforcer ses capacités dans le domaine de la conception, du suivi et de l'évaluation des programmes et de faire rapport régulièrement sur les progrès réalisés pour continuer d'améliorer la fonction d'évaluation et la manière dont l'évaluation est utilisée.

## Introduction

1. La politique décrite dans le présent document régit la fonction d'évaluation de l'Entité des Nations pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). Elle établit un cadre permettant de faire en sorte que la fonction d'évaluation soit indépendante et fournisse des preuves crédibles pour ce qui est des résultats obtenus par ONU-Femmes pour assurer l'égalité des sexes et autonomiser les femmes. Elle définit également le rôle joué par ONU-Femmes dans l'évaluation à l'échelle du système et dans la promotion d'évaluations tenant compte de l'égalité des sexes et des droits des femmes au sein du système des Nations Unies. La politique s'applique à toutes les initiatives soutenues et à tous les fonds gérés par ONU-Femmes. Elle sera menée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 et s'accompagnera de mécanismes d'appui à son application lui permettant d'être effectivement respectée. La mise en œuvre de la politique nécessitera le renforcement des capacités internes de l'Entité en matière de conception, de suivi et d'évaluation.

2. ONU-Femmes a été créée par la résolution 64/289 de l'Assemblée générale pour fournir, dans le cadre de ses fonctions d'appui normatives et de ses activités opérationnelles, à tous les États Membres qui en feront la demande, des conseils et une assistance technique à tous les niveaux de développement et dans toutes les régions, dans les domaines de l'égalité des sexes, de l'autonomisation et des droits des femmes et de la transversalisation de la problématique hommes-femmes. ONU-Femmes a également un rôle de direction, de coordination et de promotion de la transparence s'agissant de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes au sein du système des Nations Unies visant à améliorer sa gestion et la cohérence de ses activités et à mieux transversaliser la problématique hommes-femmes.

3. Aux termes du plan stratégique d'ONU-Femmes pour 2011-2013, approuvé par le Conseil d'administration, l'Entité est tenue de mettre au point une politique d'évaluation régissant sa fonction d'évaluation. Le plan stratégique se conforme ainsi aux résolutions de l'Assemblée générale sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies de 2004 et 2007 qui demandent la mise au point et en œuvre, respectivement, des normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation s'agissant de l'évaluation au sein du système. La politique s'aligne également sur le règlement et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2000/8) ainsi que sur le projet de révision du Règlement financier et des règles de gestion financière d'ONU-Femmes (UNW/2012/6).

4. L'évaluation au sein d'ONU-Femmes est un moyen de mettre en œuvre le programme de transversalisation de la problématique hommes-femmes, les normes et principes définis dans la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, le Programme d'action de Beijing, les objectifs du Millénaire pour le développement, les conclusions concertées 1997/2 et la résolution 2011/5 du Conseil économique et social et la politique sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et le plan d'action correspondant à l'échelle du système. De façon plus spécifique, la mise en œuvre de la politique d'évaluation de l'Entité s'alignera sur les futures résolutions concernant l'examen quadriennal complet sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, l'évaluation à l'échelle du système et la mise en œuvre d'indicateurs de résultats du

plan d'action à l'échelle du système s'agissant de l'évaluation tenant compte de la problématique hommes-femmes.

### **Objectif et définition de l'évaluation à ONU-Femmes**

5. À ONU-Femmes, l'évaluation a trois principaux objectifs, aussi importants les uns que les autres qui, s'ils sont réalisés conjointement, permettent d'obtenir des résultats. Elle constitue en premier lieu une façon de montrer aux parties prenantes, notamment aux femmes, qui ont aussi bien des droits que des devoirs, que l'Entité fait preuve de transparence lorsqu'elle axe sa gestion sur les résultats, s'agissant notamment des organes directeurs, des donateurs, des gouvernements partenaires, des autres organismes des Nations Unies et des bénéficiaires d'ONU-Femmes de par le monde. En deuxième lieu, elle fournit des données crédibles et fiables pour une prise de décisions en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes susceptible d'améliorer les résultats obtenus. Enfin, elle permet de tirer d'importants enseignements sur les activités normatives et opérationnelles et la coordination dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, qui viennent compléter la base de connaissances existantes, notamment les connaissances sur la manière de parvenir à une plus grande cohérence entre les activités normatives et les activités opérationnelles dans ces domaines.

6. ONU-Femmes souscrit à la définition de l'évaluation<sup>1</sup> établie par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, mais incorpore directement les principes de l'égalité des sexes, des droits des femmes et de l'autonomisation des femmes<sup>2</sup>. Pour l'Entité, l'évaluation est une analyse systématique et impartiale fournissant des informations crédibles et fiables fondées sur l'observation concernant la mesure dans laquelle une intervention<sup>3</sup> a permis de faire des progrès et d'obtenir des résultats – escomptés ou non – en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. En tant que processus en soi, l'évaluation est également un moyen de renforcer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes en ce qu'elle incorpore les aspects sexospécificités et droits des femmes dans ses méthodes et procédures. En conséquence, l'évaluation ne joue pas seulement un rôle de moteur favorisant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, elle est également une façon de responsabiliser les parties prenantes concernées.

7. Plus concrètement, une évaluation tenant compte de l'égalité des sexes et des droits des femmes permet de déterminer si les interventions menées :

---

<sup>1</sup> Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation a défini l'évaluation de la manière suivante : l'évaluation a pour objet d'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, une performance institutionnelle, etc. Axée sur les résultats escomptés et sur les résultats obtenus, elle examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité, afin d'appréhender les réalisations ou l'absence de celles-ci. Elle vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions des entités des Nations Unies. Elle doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles, fiables et utiles et permettre d'intégrer en temps utile les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des organismes des Nations Unies et de leurs membres.

<sup>2</sup> Conformément à la résolution 64/289 de l'Assemblée générale par laquelle ONU-Femmes a été créée.

<sup>3</sup> L'intervention est définie de façon large : projet, programme, stratégie, plan, politique, secteur, thème, domaine opérationnel ou institutionnel, etc.

a) Se sont inspirées des cadres normatifs internationaux, nationaux et régionaux pertinents en matière d'égalité des sexes et de droits des femmes, des mandats définis à l'échelle des Nations Unies et des objectifs institutionnels;

b) Ont permis d'analyser les structures qui contribuent aux inégalités dont sont victimes les femmes, les hommes, les filles et les garçons, en particulier ceux qui font l'objet de multiples formes d'exclusion, et de trouver une solution;

c) Ont tiré parti autant que faire se pouvait de la participation et de l'intégration de ceux qui ont aussi bien des droits que des devoirs lors de la planification, de la conception, de la mise en œuvre et de la prise de décisions;

d) Ont visé l'obtention de résultats durables grâce à l'autonomisation et au renforcement des capacités des femmes et de tous ceux qui ont aussi bien des droits que des devoirs; et

e) Ont contribué ou non à la réalisation des objectifs à court, moyen et long terme grâce à une analyse des chaînes de résultats, des processus, des facteurs contextuels et des liens de causalité, axée sur la problématique hommes-femmes et les droits.

8. La fonction d'évaluation va de pair avec quatre fonctions ayant trait au contrôle et à l'organisation au sein d'ONU-Femmes mais s'en distingue :

a) *L'audit*, qui sert principalement à évaluer le caractère adéquat des systèmes de contrôle administratif et à assurer une utilisation rationnelle et efficace des ressources; la manière dont les avoirs sont protégés; la fiabilité des informations financières et autres; le respect des directives, règles et politiques en place; l'efficacité de la gestion des risques; et la viabilité des structures, systèmes et processus organisationnels. L'audit concerne avant tout la mise en œuvre alors que l'évaluation porte sur les résultats obtenus et vise à améliorer la compréhension de ce qui fonctionne, du pourquoi et du comment. Les évaluations peuvent se fonder sur des informations ayant trait à l'efficacité des programmes obtenus grâce aux audits;

b) *Le suivi*, qui est une fonction de gestion des programmes continue visant à fournir régulièrement des renseignements sur les progrès, ou l'absence de progrès, réalisés, et des indications préliminaires en la matière. Il est souvent assimilé à l'établissement de rapports car il constitue l'un des principaux moyens de recueillir des informations. Bien que le suivi ait principalement pour objectif de déterminer si un programme est mené à bien correctement, l'évaluation vise également à cerner si ce qui doit être fait dans le cadre d'un programme, l'est bien, pourquoi et comment les résultats, escomptés ou non, ont été obtenus, s'il existe de meilleures façons de parvenir aux résultats souhaités et si les résultats obtenus sont durables;

c) *La gestion des connaissances*, qui est le processus systématique et intégré consistant à créer, analyser, emmagasiner et diffuser des connaissances. Les conclusions et les enseignements tirés des évaluations contribuent à l'apprentissage institutionnel et, par conséquent, à l'amélioration des systèmes de gestion des connaissances;

d) *La recherche sociale*, qui est une analyse systématique et approfondie de phénomènes sociaux, tout particulièrement conçue pour déboucher sur des connaissances empiriques ou y contribuer. Alors que l'évaluation a recours aux méthodes traditionnellement utilisées par les sciences sociales de recueil et

d'analyse des données et peut contribuer à l'amélioration des connaissances, son objectif principal est de faciliter la gestion en contribuant à la transparence de l'organisation, à la prise de décisions et à l'apprentissage. La recherche sociale est souvent une source essentielle d'informations pour les évaluations.

### **Principes et normes orientant l'évaluation**

9. Un certain nombre de principes orientent la planification, la réalisation et le suivi des évaluations. Réunis, ils permettent à l'ensemble des processus d'évaluation de tenir compte a) des fonctions normatives et opérationnelles et du rôle de coordination d'ONU-Femmes en tant qu'entité des Nations Unies; b) de l'attachement d'ONU-Femmes à des évaluations prenant en compte l'égalité des sexes et les droits des femmes; et c) des normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, des principes directeurs de déontologie du Groupe en matière d'évaluation et du manuel *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation: Towards UNEG Guidance*. Les évaluations menées au sein d'ONU-Femmes doivent respecter les principes ci-après :

a) *Conception et exécution par les pays*. Les évaluations doivent être avant tout le fait des pays. Elles doivent être planifiées et menées à bien de façon à ce que ceux qui ont aussi bien des droits que des devoirs au niveau national en soient responsables. À cette fin, elles doivent favoriser le renforcement des capacités et permettre la mise en place de processus tenant compte de l'égalité des sexes et des droits des femmes;

b) *Coordination et cohérence au sein du système des Nations Unies pour ce qui est de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes*. Les évaluations doivent être menées, dans toute la mesure possible, à l'échelle du système et de concert avec les organismes apparentés des Nations Unies afin de promouvoir la coordination et la cohérence s'agissant de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Il serait bon que les évaluations permettent de déterminer systématiquement la manière d'améliorer la coordination et la cohérence en termes d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, en particulier pour ce qui est des travaux normatifs et opérationnels dans ces domaines;

c) *Innovations*. L'objectif des évaluations devrait être d'identifier les aspects novateurs des travaux d'ONU-Femmes en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Les évaluations devraient également se fonder sur des méthodes novatrices susceptibles de mieux cerner la nature complexe et à long terme des résultats à obtenir dans ces domaines;

d) *Rapports de force et autonomisation*. Les évaluations devront être menées à bien sur la base d'une bonne compréhension des rapports de force entre les sexes. Elles doivent viser l'autonomisation des femmes et des groupes défavorisés;

e) *Participation et ouverture*. Les processus d'évaluation doivent faire en sorte que la participation des parties prenantes est à la fois pertinente et ouverte compte tenu de l'objet de l'évaluation menée. L'analyse des parties prenantes doit notamment être planifiée et menée à bien en tenant compte du temps et des ressources supplémentaires nécessaires à la participation de tous les groupes pertinents, en particulier les femmes qui sont confrontées à des obstacles en matière de participation;

f) *Indépendance et impartialité.* La fonction d'évaluation doit être indépendante des autres fonctions administratives de manière à être crédible, à ne pas subir d'influence indue et à se traduire par des rapports impartiaux et transparents. Les évaluateurs doivent faire preuve d'impartialité et ne pas être partie à un conflit d'intérêt. Ils doivent avoir pleinement accès aux informations relatives aux questions qu'ils évaluent et être libres d'exprimer leurs opinions;

g) *Transparence.* Les évaluations doivent être menées de manière transparente et en consultation avec les principales parties prenantes. Les plans d'évaluation, les mandats et les rapports doivent être rendus publics afin d'améliorer la transparence d'ONU-Femmes en matière d'efficacité et de gestion axée sur les résultats;

h) *Qualité et crédibilité.* Les évaluations doivent être menées de manière systématique<sup>4</sup> et se fonder sur des méthodes rationnelles afin d'assurer la qualité et la crédibilité des conclusions, recommandations et enseignements tirés. Les rapports doivent être complets et équilibrés. Un mécanisme d'assurance de la qualité soutiendra les évaluateurs et les responsables de l'évaluation à cet égard;

i) *Objectifs et utilisation des évaluations.* La planification des évaluations montre que l'objectif des conclusions tirées est d'améliorer les travaux d'ONU-Femmes et du système des Nations Unies dans les domaines de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et de contribuer à l'acquisition de connaissances en la matière et aux processus plus généraux du système des Nations Unies. Il importe donc que les évaluations soient faites en temps voulu et que les plans de diffusion de ces évaluations, les mesures prises par les responsables et les plans d'action reflètent l'intention initiale;

j) *Déontologie.* Les évaluateurs doivent faire preuve d'intégrité sur les plans personnel et professionnel et respecter les principes directeurs de déontologie du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le code de conduite du Groupe en matière d'évaluation au sein du système des Nations Unies pour s'assurer que les droits des individus parties à une évaluation sont bien respectés<sup>5</sup>. Les évaluateurs doivent tenir compte des différences culturelles et accorder une attention toute particulière aux protocoles, codes et recommandations susceptibles de régir leurs interactions avec les femmes<sup>6</sup>.

### **Coordination par ONU-Femmes de l'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes**

10. Les États Membres ont créé ONU-Femmes dans le cadre du programme de réforme des Nations Unies visant à garantir la cohérence à l'échelle du système des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. L'objectif d'ONU-Femmes est de remédier aux problèmes rencontrés dans l'ensemble du système concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, y compris à la

<sup>4</sup> Conformément aux normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, aux directives en matière d'évaluation d'ONU-Femmes, au code de conduite du Groupe et aux normes déontologiques applicables à la recherche.

<sup>5</sup> Voir les principes directeurs de déontologie du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le code de conduite du Groupe pour l'évaluation au sein du système des Nations Unies.

<sup>6</sup> Par exemple, les publications de l'Organisation mondiale de la Santé *Putting Women First: Ethical and Safety Recommendations for Research on Domestic Violence against Women* et *Ethical and Safety Recommendations for Interviewing Trafficked Women*.

mauvaise coordination entre les entités des Nations Unies, au manque de cohérence entre activités normatives et activités opérationnelles, à l'insuffisance de la mise en jeu de la responsabilité et au manque d'autorité. Il a été noté, lors de l'examen complet du mécanisme d'évaluation indépendant à l'échelle du système<sup>7</sup>, qu'il n'existait pas de système d'intégration de l'égalité des sexes dans les évaluations menées à cette échelle et que l'on espérait qu'ONU-Femmes ferait tout son possible pour remédier à ce problème.

11. Par conséquent, ONU-Femmes joue un rôle essentiel en appuyant l'évaluation des progrès réalisés concernant le respect des engagements pris par les organismes des Nations Unies en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, en particulier concernant la mise en œuvre du plan d'action du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme établi par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination ainsi que du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes qui s'y rattache<sup>8</sup>. L'Entité veillera à ce que l'indicateur de résultats du plan relatif à une évaluation fondée sur la prise en considération des femmes soit appliqué et à ce qu'il soit fait rapport à ce sujet.

12. ONU-Femmes encouragera, dans l'ensemble du système des Nations Unies, la cohérence, la coordination et la mise en jeu de la responsabilité dans les domaines de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans le cadre d'évaluations menées à l'échelle du système et d'évaluations communes. Pour ce faire, elle :

- Participera activement aux travaux du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et des groupes d'évaluation régionaux et nationaux;
- Encouragera les évaluations communes en matière d'égalité des sexes et de mise en jeu de la responsabilité à l'échelle du système aux niveaux mondial, régional et national;
- Appuiera les capacités d'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes au sein du système des Nations Unies;
- Établira une base de connaissances factuelles en matière d'égalité des sexes.

13. Plus précisément, au niveau mondial, l'évaluation menée à l'échelle du système sera utilisée pour régler les problèmes de mise en jeu de la responsabilité qui auront été recensés dans les domaines de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans l'ensemble du système des Nations Unies. En outre, les bureaux régionaux et les bureaux de pays encourageront la coordination dans ces domaines au sein du système des Nations Unies en participant aux évaluations communes, aux évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), aux évaluations de l'initiative « Unis dans l'action » et à toute autre évaluation pertinente menée à l'échelle du système au niveau régional ou national.

---

<sup>7</sup> Voir *Independent System-Wide Evaluation Mechanisms: Comprehensive Review of the Existing Institutional Framework for System-Wide Evaluation of Operational Activities for Development of the United Nations System Mandated in General Assembly Resolution 64/289*, mars 2012.

<sup>8</sup> Voir *System-Wide Action Plan for Implementation of The United Nations CEB Policy on Gender Equality and the Empowerment of Women* (ONU-Femmes).



### Évaluations d'ONU-Femmes<sup>9</sup>

14. Les évaluations portent sur les activités opérationnelles menées par ONU-Femmes aux niveaux mondial, régional et national, sur les travaux d'appui normatif entrepris par l'Entité et sur son rôle de coordination au sein du système des Nations Unies. Toute évaluation devrait porter sur la cohérence des activités normatives et opérationnelles.

15. Les évaluations menées par ONU-Femmes mettent en évidence les mécanismes employés et les résultats obtenus aux niveaux des produits, des effets et de l'impact; font apparaître les connexions découlant implicitement du rôle unique joué par ONU-Femmes en matière d'appui opérationnel et normatif et de coordination; et permettent de déterminer les facteurs et les modalités qui favorisent l'obtention des résultats souhaités ou y font obstacle. Elles se servent de méthodes mixtes et novatrices pour montrer la voie à suivre vers la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes aux niveaux mondial, régional et national, entreprise de longue haleine, bien souvent complexe.

16. Les évaluations d'ONU-Femmes entrent dans deux grandes catégories :

a) *Les évaluations institutionnelles*, qui sont des évaluations indépendantes menées par le Bureau indépendant d'évaluation avec l'aide d'évaluateurs externes. Elles sont utilisées pour faire le point sur les questions relatives à l'efficacité des activités de développement, aux résultats de l'Entité et à la cohérence normative et opérationnelle ayant une incidence stratégique institutionnelle;

b) *Les évaluations décentralisées*, menées par des évaluateurs externes indépendants mais gérées par les bureaux chargés des programmes. Elles sont réalisées, dans la mesure du possible, en consultation ou en partenariat avec les intervenants nationaux et les organismes des Nations Unies. Elles permettent de faire le point sur les questions d'importance au niveau des programmes et jouent un rôle essentiel non seulement dans la gestion des résultats mais aussi dans les évaluations institutionnelles et les évaluations du PNUAD.

17. Ces deux types d'évaluation portent sur l'appui opérationnel et normatif que fournit l'Entité et le travail de coordination qu'elle effectue, en s'intéressant aux stratégies, aux politiques, aux modes d'organisation, aux thèmes retenus, aux régions, aux pays et aux programmes. Les évaluations communes sont également encouragées.

18. Les évaluations institutionnelles et décentralisées d'ONU-Femmes sont menées à différentes étapes des programmes et comprennent les études d'évaluabilité, les évaluations à mi-parcours, les évaluations finales et les métaévaluations.

19. Les critères d'évaluation sont des critères de référence en la matière et correspondent aux principales questions qui se posent dans ce domaine. Ceux d'ONU-Femmes s'alignent sur les critères du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, notamment ceux axés sur l'égalité des sexes et les principes internationaux en matière de droits de l'homme. Il s'agit des critères ci-après : intérêt, efficacité, efficience, durabilité, impact, cohérence, connexité, portée,

<sup>9</sup> Les types d'évaluations mentionnées ici sont définis dans l'annexe. Elles entrent dans les catégories des auto-évaluations et des évaluations internes évoquées dans le document ST/SGB/2000/8. Elles sont toutes menées par des évaluateurs qualifiés indépendants.

coordination, innovation, participation et intégration, transformation sociale, autonomisation et égalité. Le Bureau indépendant d'évaluation adaptera la définition de l'ensemble des critères d'évaluation à la fonction et au rôle particuliers d'ONU-Femmes et élaborera des directives précises sur l'utilisation de chacun d'eux.

20. Le choix des critères pour les évaluations institutionnelles et décentralisées dépend des particularités de chaque évaluation et se fera à la lumière des caractéristiques et du contexte de l'intervention en question et compte tenu de la nécessité de s'intéresser à certains domaines en particulier.

### **Assurance de la qualité de l'évaluation et renforcement des capacités**

21. Le Bureau indépendant d'évaluation établira et gèrera des mécanismes d'assurance de la qualité des évaluations afin d'améliorer et de renforcer en permanence la qualité et la crédibilité des évaluations institutionnelles et décentralisées d'ONU-Femmes et de la fonction d'évaluation dans son ensemble. Le système s'inspirera des normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, de ses principes directeurs de déontologie en matière d'évaluation, de son code de conduite concernant l'évaluation au sein du système des Nations Unies et de ses documents d'orientation.

22. Au nombre des principaux éléments des mécanismes d'assurance de la qualité figurent :

- Les orientations et les instruments nécessaires à la réalisation et à la gestion des évaluations institutionnelles et décentralisées tenant compte de l'égalité des sexes et des droits des femmes;
- Des critères qualitatifs permettant de se faire une idée des rapports d'évaluation d'ONU-Femmes;
- L'examen par les pairs des rapports issus des évaluations institutionnelles et décentralisées, des procédures suivies et de la fonction d'évaluation en général;
- La métaévaluation des évaluations d'ONU-Femmes;
- Les groupes chargés de l'assurance de la qualité des évaluations.

23. En vue d'améliorer progressivement la qualité des évaluations, les capacités d'ONU-Femmes en la matière seront renforcées à l'échelle mondiale et aux niveaux régional et national. En outre, l'Entité favorisera le renforcement des capacités d'évaluation des divers organismes des Nations Unies.

24. Par ailleurs, le renforcement des capacités nationales est au cœur des activités menées par ONU-Femmes, qui en fera un élément essentiel de toutes ses procédures d'évaluation. Les partenariats dans ce domaine seront encouragés pour améliorer les capacités des gouvernements et des associations et réseaux d'évaluation nationaux et régionaux s'agissant d'évaluations tenant compte des préoccupations et des besoins des femmes.

25. Une stratégie de renforcement des capacités et d'établissement de partenariats en matière d'évaluation sera élaborée aux niveaux institutionnel et régional.

## Planification des évaluations

26. ONU-Femmes établit en toute circonstance des plans et des budgets biennaux pour les évaluations dans le cadre de plans d'évaluation institutionnels et de plans de suivi, d'évaluation et de recherche intégrés et décentralisés<sup>10</sup>.

27. Comme il ressort du tableau 1, huit paramètres essentiels répondant à deux niveaux de priorité sont pris en considération pour décider des évaluations institutionnelles et décentralisées à mener et faire en sorte que soient abordés les principaux domaines d'activité et les résultats d'ONU-Femmes. La planification des évaluations donnera la priorité aux résultats stratégiques et sera guidée par des paramètres qui ne se limiteront pas à l'importance des investissements. Le Conseil d'administration d'ONU-Femmes pourra également solliciter une évaluation sur la base de ces paramètres.

Tableau 1

### Huit paramètres de classement des évaluations par ordre de priorité

#### Première priorité

1. **Pertinence de l'évaluation** : L'évaluation répond-elle à une priorité socioéconomique ou politique pour le mandat et le rôle d'ONU-Femmes? S'agit-il d'une priorité du plan stratégique ou du programme de travail annuel? S'agit-il d'une priorité géographique d'ONU-Femmes, concernant par exemple l'inégalité des sexes et la situation des femmes dans le pays?
2. **Risques associés à l'intervention** : Existe-t-il des facteurs politiques, économiques, financiers, structurels ou organisationnels qui risquent fortement de faire obstacle à l'obtention de résultats ou pour lesquels il faut rassembler davantage d'éléments en vue de la prise de décisions par la direction?
3. **Investissements importants** : L'intervention est-elle considérée comme un investissement important par rapport aux ressources disponibles (plus d'un tiers)?

#### Deuxième priorité

4. **Demandes présentées par les intervenants en matière de mise en jeu de la responsabilité** : L'évaluation est-elle précisément demandée par les intervenants (par exemple, sur instruction des donateurs dans le cadre de mécanismes de financement direct et de cofinancement)? La demande peut-elle être satisfaite dans le cadre d'une évaluation déjà prévue?
5. **Possibilités de transposition et d'application à une plus grande échelle** : L'évaluation fournira-t-elle les informations requises pour définir les éléments nécessaires à son succès et déterminer si elle peut être transposée ou appliquée à plus large échelle? S'agit-il d'une initiative pilote ou novatrice?
6. **Possibilités d'évaluation commune ou d'évaluation du PNUAD** : L'évaluation donne-t-elle l'occasion de travailler en collaboration avec des partenaires (équipes de pays des Nations Unies, gouvernements, etc.) ou peut-elle être incorporée à une évaluation du PNUAD pour éviter les redondances et favoriser la coordination?

<sup>10</sup> Voir plan stratégique d'ONU-Femmes.

- Caractère intersectoriel** (à évaluer pour toutes les évaluations classées prioritaires)
7. **Faisabilité de l'évaluation** : L'entité demandant l'évaluation dispose-t-elle des ressources humaines et financières nécessaires pour mener ou gérer une évaluation de qualité dans les délais prévus? L'évaluabilité de l'intervention est-elle suffisante pour que soit menée une étude approfondie permettant de tirer des conclusions et des enseignements valables et de faire des recommandations judicieuses?
8. **Manque de connaissances** : L'évaluation permettra-t-elle de dûment combler le manque de connaissances en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes?

28. À ONU-Femmes, la planification des évaluations institutionnelles et décentralisées est guidée par les exigences formulées dans le tableau 2.

Tableau 2  
**Exigences d'ONU-Femmes en matière d'évaluation**

	<i>Type d'évaluation</i>	<i>Objectif</i>	<i>Entité responsable</i>
<b>Institutionnelle</b>	Évaluation des stratégies ou politiques	Au moins une évaluation pendant la durée du plan stratégique, plus sur demande et si les ressources nécessaires sont disponibles	Bureau indépendant d'évaluation
	Évaluation des résultats obtenus par entité	Au moins une évaluation pendant la durée du plan stratégique <sup>a</sup>	Bureau indépendant d'évaluation
	Évaluation de l'appui normatif	Au moins une évaluation pendant la durée du plan stratégique	Bureau indépendant d'évaluation
	Évaluation thématique	Au moins une évaluation de chaque thème du plan stratégique pendant sa durée <sup>b</sup>	Bureau indépendant d'évaluation
<b>Institutionnelle ou décentralisée</b>	Évaluation thématique régionale	Au moins une évaluation thématique ou régionale dans chacune des cinq régions pendant la durée du plan stratégique	Bureau indépendant d'évaluation ou Bureau régional
	Évaluation au niveau national <sup>c</sup>	Au moins une évaluation au niveau national par programme de pays ou pendant la durée du plan; l'évaluation devrait être coordonnée pour s'aligner sur celle du PNUAD ou y être incorporée quand cela est possible <sup>d</sup> .	Bureau indépendant d'évaluation ou Bureau régional

<i>Type d'évaluation</i>	<i>Objectif</i>	<i>Entité responsable</i>
Évaluation des programmes	<p>Pour garantir une bonne évaluation des activités financées sur les ressources de l'Entité<sup>e</sup> la priorité étant donnée aux investissements importants, il est recommandé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De procéder à une évaluation des programmes représentant au moins un tiers des ressources disponibles.</li> </ul> <p>En l'absence de programme représentant au moins un tiers des ressources disponibles, il est recommandé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De procéder à une évaluation (par groupe ou individuelle) de différents programmes qui, réunis, représentent au moins un tiers des ressources disponible.</li> </ul> <p>Une évaluation est également recommandée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand un engagement a été pris envers des intervenants clefs (donateurs, États Membres, bénéficiaires, etc.);</li> <li>• Pour toutes les initiatives pilotes stratégiques destinées à être transposées et appliquées à plus large échelle.</li> </ul> <p>Alignement sur les évaluations au niveau des pays :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des évaluations finales et à mi-parcours seront prévues de manière à ce que leurs conclusions puissent être incorporées dans les évaluations nationales, y compris celles du PNUAD.</li> </ul>	Bureau de pays, bureau régional, division du Siège

<sup>a</sup> Compte tenu de la brièveté de la période couverte par le premier plan stratégique d'ONU-Femmes, les évaluations des résultats obtenus et de l'appui normatif devront être classées par ordre de priorité selon les paramètres de planification (par. 27).

<sup>b</sup> Durant le premier cycle du plan stratégique d'ONU-Femmes (2012-2013), il ne sera peut-être pas possible de mener des évaluations de tous les thèmes en raison du manque de temps nécessaire pour compiler les résultats globaux.

(Voir suite des notes page suivante)

(Suite des notes du tableau 2)

- <sup>c</sup> L'évaluation au niveau national concerne les bureaux multipays, qui deviendront à terme des bureaux de pays.
- <sup>d</sup> Un petit nombre d'évaluations de l'évaluabilité et/ou d'évaluations des notes stratégiques/plans de travail annuels seront menées par le Bureau indépendant d'évaluation et/ou les bureaux régionaux en 2013, en commençant par les pays qui bénéficient d'une pleine délégation de pouvoir.
- <sup>e</sup> Le portefeuille d'investissements se définit comme le montant total des ressources de base et autres ressources.

29. Les plans d'évaluation d'ONU-Femmes ne devraient pas être soumis à ces exigences lorsque la nécessité d'une évaluation est démontrée et que les ressources requises sont disponibles.

30. Des ressources seront prévues lors de la planification et de l'élaboration du budget pour répondre aux critères d'évaluation susmentionnés. Le niveau minimum d'investissement recommandé en matière d'évaluation est de 3 % du budget total prévu pour le plan ou le programme. Un supplément représentant 3 % à 10 % du budget total prévu pour le programme devrait être attribué pour le suivi, ce qui rend compte de l'importance du suivi non seulement pour la gestion du programme mais aussi pour l'efficacité de l'évaluation.

### **Gestion de l'évaluation**

31. La gestion des évaluations à ONU-Femmes est assurée conformément aux normes et mécanismes établis en matière d'assurance de la qualité par le Bureau de l'évaluation afin de garantir l'indépendance, la qualité et la crédibilité des conclusions, recommandations et enseignements tirés. La conduite et la gestion des évaluations institutionnelles et décentralisées doivent respecter ces normes et mécanismes et font l'objet d'examen de la qualité.

32. Les protocoles de gestion de l'évaluation comprennent les éléments suivants :

- Évaluations de l'évaluabilité, notamment concernant les éléments de l'intervention liés à l'égalité des sexes et aux droits de la femme;
- Analyse des parties prenantes, y compris différents groupes de femmes et d'hommes qui ont aussi bien des droits que des devoirs;
- Définition, dans la concertation, des attributions;
- Recrutement, en toute transparence et par concours, d'évaluateurs ou d'équipes d'évaluation dotés de l'expérience voulue dans les domaines de l'égalité des sexes et des droits de la femme;
- Participation des parties prenantes à l'exercice, y compris aux décisions concernant la composition et la gestion des groupes de référence qui comprennent des femmes ayant aussi bien des droits que des devoirs;
- Définition de procédures d'assurance de la qualité concernant les produits des évaluations intermédiaires et finales;
- Définition de plans de diffusion et mise à disposition de ressources pour leur mise en œuvre, afin qu'un grand éventail de parties prenantes ait accès à l'information;

- Aide à l'élaboration de plans d'action et d'intervention de la direction, en consultation avec les parties prenantes.

33. Le Manuel de l'évaluation sensible à l'égalité des sexes et aux droits de l'homme d'ONU-Femmes fournit les outils nécessaires pour mener à bien chaque étape de la procédure d'évaluation : préparation, conduite, utilisation et suivi. Le document d'orientation intitulé « Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations – Vers un document d'orientation du GNUE » est également une référence devant guider toutes les évaluations d'ONU-Femmes.

#### **Utilisation des évaluations pour l'amélioration des résultats dans les domaines de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes**

34. Les conclusions, recommandations et enseignements tirés des évaluations servent à renforcer les résultats obtenus par l'organisation et par les organismes du système des Nations Unies dans les domaines de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et à améliorer la cohérence entre les travaux théoriques et l'action menés en ce sens. Plus précisément, l'évaluation donne des éléments utiles pour :

- a) L'amélioration, par les organismes intergouvernementaux comme la Commission de la condition de la femme, des normes relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes;
- b) L'appui aux activités de contrôle et d'approbation exercées par le Conseil d'administration d'ONU-Femmes;
- c) La planification, la conception, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation des éléments suivants :
  - i) Les plans, politiques, stratégies, programmes et projets d'ONU-Femmes;
  - ii) Les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et les programmes de pays relevant de l'initiative « Unis dans l'action »;
  - iii) Les politiques, plans d'action et programmes s'appliquant à l'échelle du système des Nations Unies;
  - iv) Les plans, politiques et objectifs internationaux, régionaux et nationaux;
  - v) Le renforcement des mécanismes de coordination des activités en matière d'égalité des sexes entre les organismes du système des Nations Unies;
  - vi) Les procédures d'évaluation à l'échelle du système;
  - vii) L'élaboration de méthodes d'évaluation tenant compte de la problématique hommes-femmes;
  - viii) Les initiatives de gestion des connaissances et de recherche.

35. Sachant qu'il est obligatoire d'élaborer des plans d'action et d'intervention de la direction pour toutes les évaluations indépendantes dans les six semaines suivant l'achèvement des rapports d'évaluation, les évaluations gagnent en intérêt. En cas d'évaluation conjointe, ces plans doivent être définis en concertation<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> ONU-Femmes doit seule donner suite aux évaluations s'il n'est pas possible d'établir un plan d'action et d'intervention conjoint.

36. Cette politique sera complétée par un système permettant d'établir les responsabilités et de vérifier la bonne utilisation des évaluations (système GATE), que le Bureau de l'évaluation appliquera pour contrôler l'exécution des plans d'action et d'intervention de la direction et en rendre compte une fois par an au Directeur exécutif et au Conseil d'administration.

37. L'utilisation des évaluations est de la responsabilité de tous les superviseurs et du personnel. Elle est favorisée à ONU-Femmes par un ensemble d'incitatifs, par sa prise en compte dans le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires et par l'investissement dans le renforcement des capacités en matière d'évaluation. Il incombe également au Conseil d'administration de l'Entité d'étudier et d'utiliser les produits des évaluations dans ses travaux.

38. Le système des Nations Unies et la communauté internationale favorisent l'utilisation des informations concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes qui sont recueillies dans le cadre des évaluations en créant et en tenant à jour des réseaux de connaissances sur les évaluations relatives à l'égalité des sexes.

### **Communication et diffusion**

39. Attachée aux principes du contrôle public et du partage de l'information, ONU-Femmes communique tous les plans d'évaluation, les objectifs des évaluations indépendantes, les rapports finaux et les plans d'action et d'intervention de la direction grâce à un système Web de gestion de l'information centralisé que le public peut consulter [Evaluation Resource Centre (ERC)].

40. Le plan d'évaluation institutionnelle et les parties des plans décentralisés de contrôle, d'évaluation et de recherche consacrées à l'évaluation sont publiés dans le mois suivant leur approbation. Les mandats d'évaluation, les rapports et les plans d'action et d'intervention de la direction sont publiés dans les six semaines suivant l'élaboration de leur version définitive; les rapports finaux d'évaluation doivent être communiqués en même temps que les plans d'action et d'intervention correspondants. Tous les autres éléments concernant l'évaluation sont publiés dès qu'ils sont achevés.

41. ONU-Femmes est consciente que ne communiquer que par l'intermédiaire du système de gestion de l'information ERC ne suffit pas pour promouvoir l'utilisation des informations issues des évaluations et que ce système ne permet pas de garantir qu'un large éventail de parties prenantes ait accès à l'information. En conséquence, des stratégies de diffusion relatives à toutes les évaluations indépendantes sont en train d'être définies et des moyens sont mis à disposition. Ces stratégies visent à renforcer l'utilisation et l'évaluation par les moyens suivants :

- Mise au point de produits d'information sur mesure;
- Élimination des obstacles empêchant certaines personnes ayant des droits et des obligations d'accéder à l'information, en particulier les femmes;
- Recours à des modes de diffusion novateurs;
- Définition de méthodes pour la conduite d'évaluations tenant compte de l'égalité des sexes et des droits de la femme.



### Rôles et responsabilités

42. L'ensemble du personnel d'ONU-Femmes est tenu de respecter les principes sous-tendant cette politique et de promouvoir un système d'évaluation tenant compte de l'égalité des sexes et des droits de la femme dans le cadre de leurs rôles respectifs, au sein de l'Entité en particulier et dans le système des Nations Unies en général.

43. Sachant qu'ONU-Femmes n'a été créée que récemment, la construction de son architecture régionale se fait par étapes pendant la période couverte par le plan stratégique 2011-2013. L'attribution des rôles et responsabilités dans les évaluations institutionnelles et décentralisées découle de ce processus.

44. Le Conseil d'administration approuvera la politique d'évaluation et sera informé des plans d'évaluation de l'Entité, des résultats des évaluations et de la suite donnée par la direction. Il sera également informé de l'application des plans d'évaluation institutionnelle et décentralisée et des plans d'action et d'intervention de la direction dans le cadre du rapport annuel d'évaluation, qui est établi par le Bureau de l'évaluation. Le Conseil d'administration peut également demander que certains domaines soient évalués au siège sur la base des huit paramètres définis dans la politique, y compris dans le cadre d'évaluations conjointes avec d'autres organismes des Nations Unies. Il s'attachera en particulier à :

- Examiner le plan d'évaluation institutionnelle;
- Examiner les principaux résultats des évaluations institutionnelles et leurs incidences sur la gestion stratégique d'ONU-Femmes;
- Se faire communiquer les conclusions et recommandations issues des évaluations au moment de contrôler et d'approuver les politiques et stratégies d'ONU-Femmes;
- Créer des groupes de travail spéciaux chargés d'examiner les résultats des évaluations.

En outre, les membres du Conseil d'administration pourront participer aux groupes de référence aux fins de certaines évaluations institutionnelles.

45. La Commission de la condition de la femme et d'autres organes intergouvernementaux peuvent tenir compte des conclusions, recommandations et enseignements tirés des évaluations d'ONU-Femmes pour la publication de politiques.

46. Le Directeur exécutif est comptable des résultats d'ONU-Femmes et se doit au premier chef de promouvoir l'évaluation au sein de l'Entité. Il instaurera la volonté politique et les conditions nécessaires au renforcement de la culture de l'évaluation. Il est chargé de préserver l'indépendance du Bureau de l'évaluation en nommant un directeur de l'évaluation compétent et en veillant à ce que le Bureau soit suffisamment doté en personnel et en moyens pour remplir son rôle d'évaluation et de coordination des évaluations menées à l'échelle du système concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Il approuve le plan d'évaluation institutionnelle et veille à l'élaboration et à l'exécution de plans d'action et d'intervention de la direction correspondant aux évaluations institutionnelles et les soumet au Conseil d'administration. Par l'intermédiaire des directeurs exécutifs adjoints, il est responsable en dernier ressort de la mise en œuvre de tous les plans

décentralisés de suivi, d'évaluation et de recherche et de l'utilisation des conclusions, recommandations et enseignements tirés des évaluations dans le cadre des plans d'action et d'intervention de la direction. Enfin, il préside le Comité d'évaluation.

47. Le Bureau de l'évaluation est responsable de la fonction d'évaluation à ONU-Femmes. Il relève directement du Directeur exécutif, ce qui lui permet de préserver son indépendance vis-à-vis de la direction et de mener ses travaux en toute impartialité. Ses principales responsabilités sont les suivantes :

- a) Créer des systèmes efficaces d'évaluation institutionnelle :
  - i) Mettre en place une politique et une stratégie d'évaluation et définir le plan de travail annuel du Bureau de l'évaluation;
  - ii) Arrêter un plan d'évaluation institutionnelle et conduire des évaluations institutionnelles indépendantes. Tout en assurant l'indépendance de ses décisions, le Bureau de l'évaluation tiendra compte, dans la définition du plan d'évaluation institutionnelle, des intérêts des différentes parties prenantes (Conseil d'administration, pays de programme, bureaux d'ONU-Femmes, etc.);
  - iii) Établir un rapport annuel d'évaluation destiné au Conseil d'administration;
  - iv) Présenter au Conseil d'administration les résultats de l'évaluation stratégique;
  - v) Avertir la haute direction des problèmes détectés lors des évaluations;
  - vi) Mettre au point des systèmes d'évaluation, y compris pour l'assurance de la qualité, la planification, la communication, les plans d'action et d'intervention de la direction et la gestion des connaissances;
  - vii) Promouvoir le recours à l'évaluation en mettant au point des instruments renseignant sur la fonction d'évaluation;
- b) Renforcer les systèmes décentralisés d'évaluation :
  - i) Définir des orientations en matière d'évaluation dans les domaines de l'égalité des sexes et des droits de la femme, y compris des critères d'évaluation;
  - ii) Renforcer les systèmes décentralisés d'évaluation, procéder à des évaluations stratégiques régionales et appuyer directement les procédures de planification, de conduite, de suivi et d'utilisation des évaluations décentralisées;
  - iii) Donner des conseils techniques sur l'évaluabilité des programmes;
  - iv) Créer et alimenter une réserve d'experts en matière d'évaluation dans le domaine de l'égalité des sexes;
- c) Assurer, à l'échelle du système, la coordination de l'évaluation tenant compte de la problématique hommes-femmes :

- i) Appuyer les fonctions de mise en œuvre et d'établissement de rapports concernant l'indicateur d'évaluation du plan d'action à l'échelle du système en créant des directives et une fonction d'appui technique;
- ii) Diriger le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et y participer;
- iii) Promouvoir et diriger l'évaluation conjointe et l'évaluation à l'échelle du système dans le domaine de l'égalité des sexes;
- d) Promouvoir l'innovation et la production de renseignements sur les moyens de favoriser l'égalité des sexes en renforçant les capacités nationales en matière d'évaluation :
  - i) Renforcer les capacités d'ONU-Femmes, du système des Nations Unies et des pays en matière d'évaluation dans les domaines de l'égalité des sexes et des droits de la femme en appuyant les groupes d'évaluation et les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation;
  - ii) Créer et tenir à jour un fichier centralisé des évaluations menées dans le domaine de l'égalité des sexes.

48. Un directeur compétent doit être nommé, qui dirigera le Bureau de l'évaluation. Il relèvera directement du Directeur exécutif et présentera le rapport annuel d'évaluation au Conseil d'administration. Il lui incombe en dernier ressort de veiller à ce que le Bureau de l'évaluation réponde à des normes professionnelles strictes dans la mise en œuvre de son plan de travail et du plan d'évaluation institutionnelle. Il est chargé de gérer le budget du Bureau et de nommer le personnel. Il possédera les compétences de base définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation pour le recrutement d'évaluateurs et respectera les normes et règles, les directives déontologiques en matière d'évaluation et le code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies établis par le Groupe.

49. Le Directeur du Bureau de l'évaluation est secondé, pour la mise en œuvre du plan de travail du Bureau, par des spécialistes de l'évaluation, des analystes et des experts en matière d'évaluation régionale qui possèdent les compétences de base définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation pour le recrutement d'évaluateurs et qui respectent les normes et règles, les directives déontologiques en matière d'évaluation et le code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies établis par le Groupe.

50. En particulier, les spécialistes de l'évaluation régionale, qui travaillent dans les bureaux régionaux, mèneront et géreront les évaluations stratégiques décentralisées au niveau des régions et des pays, ce qui permettra de renforcer l'indépendance des procédures. Ils veilleront également à renforcer la symbiose entre les systèmes d'évaluation institutionnelle et décentralisée en appuyant la mise en œuvre des politiques et des stratégies en matière d'évaluation dans les régions qui les concernent et en formulant à cet effet des stratégies régionales. En outre, ils contribueront au renforcement des capacités du personnel d'ONU-Femmes aux fins de la gestion des évaluations décentralisées, des évaluations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et d'autres processus conjoints d'évaluation en tenant compte de la problématique hommes-femmes.

51. Le Comité d'évaluation est composé de membres de l'équipe de direction, des directeurs régionaux et des experts extérieurs dans le domaine de l'évaluation issus d'autres organismes apparentés relevant du système des Nations Unies. Le Comité

conseille le Directeur exécutif et le Bureau de l'évaluation afin d'assurer l'indépendance et la qualité de la fonction d'évaluation et de promouvoir l'utilisation de toutes les évaluations d'ONU-Femmes. Le Comité d'évaluation se réunit deux fois par an pour examiner le plan d'évaluation institutionnelle, les rapports sur l'évaluation institutionnelle et les plans d'action et d'intervention de la direction y afférents, le rapport annuel d'évaluation destiné au Conseil d'administration et toute autre question importante sur le sujet. Il contrôle également la planification et l'exécution des évaluations décentralisées.

52. La direction (directeurs exécutifs adjoints, directeurs de division, directeurs régionaux et représentants de pays) milite en faveur de l'utilisation de toutes les évaluations au sein d'ONU-Femmes et veille à ce que des ressources financières et humaines suffisantes soient dégagées pour la conduite des évaluations décentralisées afin que la fonction d'évaluation soit aussi efficace que possible. Les membres de la direction doivent créer des conditions propres au renforcement de la culture de l'évaluation dans les domaines qui les concernent. Ils veillent à ce que les éléments et les ressources nécessaires pour assurer l'évaluabilité des interventions soient disponibles, y compris les systèmes de conception et de contrôle de la qualité, d'information et de documentation. Ils sont responsables de l'utilisation des conclusions, recommandations et enseignements tirés des évaluations commandées par leurs bureaux respectifs et d'autres évaluations institutionnelles ou d'autres évaluations pertinentes. Le fait d'utiliser les résultats des évaluations pour améliorer les performances sera un critère essentiel de notation des membres de l'équipe de direction. Plus précisément :

- La direction désignera des interlocuteurs privilégiés pour le suivi et l'évaluation et des responsables de l'évaluation avant que ne commence la phase de préparation de toutes les évaluations décentralisées;
- La direction est chargée, d'une part, d'élaborer, de mettre en œuvre et de suivre les plans d'action et d'intervention de la direction faisant suite aux évaluations décentralisées commandées par leurs bureaux et, d'autre part, de rendre compte de l'état d'application de ces plans grâce au système GATE;
- Les directeurs régionaux assurent le contrôle des évaluations décentralisées dans leur région et veillent à ce que l'on dispose du personnel et de l'expertise nécessaires pour exécuter les fonctions d'évaluation, y compris le recrutement de spécialistes du suivi et de l'évaluation ou la nomination d'interlocuteurs privilégiés dans ces domaines;
- La Division des programmes approuvera les plans décentralisés de contrôle, d'évaluation et de recherche et apportera son concours aux évaluations décentralisées. Pour ce faire, elle assurera l'évaluabilité des programmes en prévoyant des ressources suffisantes, en apportant un appui technique et en donnant des orientations concernant la définition de théories du changement, l'élaboration de cadres de suivi des résultats et leur mise en œuvre, et la création de systèmes de documentation sur les programmes.

53. Pour mettre en œuvre les plans d'évaluation et gérer les évaluations, les spécialistes du suivi et de l'évaluation et les interlocuteurs privilégiés coordonnent et appuient tous les travaux d'évaluation réalisés par le bureau des programmes en vue de promouvoir le respect de la politique d'évaluation, et communiquent des informations à cet égard. En outre, les responsables de l'évaluation concourent à

l'administration globale des processus d'évaluation et assurent notamment la participation des parties intéressées.

54. La Section des ressources humaines et la Section des achats veilleront à ce qu'à tous les contrats, individuels ou institutionnels, conclus avec des évaluateurs extérieurs soient joints des exemplaires signés du code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies établis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

55. Les rôles et responsabilités susvisés seront renforcés grâce au système d'incitatifs et à la définition de plans de travail individuels et collectifs et grâce à la prise en compte des résultats dans le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires.

### **Évaluation externe**

56. La mise en œuvre de la politique d'évaluation fera l'objet d'un examen externe en 2015. Un examen par les pairs de la fonction évaluation sera conduit en 2014 pour orienter l'examen de la politique.

57. L'évaluation extérieure indépendante d'ONU-Femmes peut être conduite par le Bureau des services de contrôle interne et le Corps commun d'inspection, selon leur mandat.

## Annexe

### Types d'évaluation conduits à l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes<sup>a</sup>

Deux types d'évaluation sont menés à l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) :

- *Les évaluations institutionnelles* sont des évaluations indépendantes réalisées par le Bureau de l'évaluation avec le concours d'évaluateurs extérieurs. Elles servent à évaluer les questions revêtant une importance stratégique à l'échelle de l'institution pour l'efficacité des activités de développement, la performance de l'organisation et la cohérence normative et opérationnelle;
- *Les évaluations décentralisées* sont menées par des évaluateurs extérieurs indépendants mais sont administrées par les bureaux des programmes. Elles sont réalisées en consultation ou en partenariat avec les parties prenantes nationales et les organismes de l'ONU dans la mesure du possible. Elles servent à évaluer des questions revêtant une importance au niveau des programmes et jouent un rôle essentiel dans la gestion des résultats. Il en ressort des éléments clefs pour les évaluations institutionnelles et les évaluations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.

L'évaluation est réalisée aux niveaux suivants :

- *L'évaluation des stratégies et des politiques* permet de rendre compte de la mise en œuvre ou du respect d'une stratégie ou d'une politique. Elle analyse le processus d'élaboration, la cohérence et les effets à long terme de certains programmes relevant d'un cadre particulier;
- *L'évaluation de l'appui normatif* permet d'évaluer les travaux d'ONU-Femmes en matière d'appui à l'élaboration de normes et de règles pour les conventions, déclarations, résolutions, règlements, accords, directives, codes de bonne pratique et autres instruments normatifs, à l'échelon mondial, régional et national. Dans le cadre de ses travaux normatifs, l'Entité appuie également la transposition de ces instruments dans les lois, politiques et plans de développement et leur mise en œuvre dans les programmes;
- *L'évaluation de l'efficacité de l'organisation* permet d'évaluer la capacité d'une organisation de gérer au mieux ses actifs pour atteindre les résultats escomptés, ainsi que sa capacité d'innover et d'évoluer. Pour mener à bien ce type d'évaluation, il faut examiner les processus de décision ainsi que les structures organisationnelles et les capacités institutionnelles;
- *L'évaluation thématique* permet d'évaluer des domaines précis. Elle analyse de multiples programmes portant sur un sujet particulier en vue d'interpréter l'ensemble des résultats obtenus dans un domaine et de mieux cerner les possibilités, les défis et les lacunes en matière de programmes et de résultats. Les évaluations de ce type peuvent être menées à l'échelon mondial, régional ou national;

<sup>a</sup> ONU-Femmes peut réaliser d'autres évaluations, lesquelles seront énumérées et décrites en détail dans les directives qu'établira le Bureau de l'évaluation de l'Entité.

- *L'évaluation régionale ou groupée* permet d'évaluer les travaux de l'Entité à l'échelon régional. Elle évalue dans quelle mesure les travaux d'ONU-Femmes ont contribué aux résultats obtenus dans une région donnée, soit en analysant de multiples programmes mis en œuvre dans une région sur un sujet précis, soit en s'intéressant en particulier à d'autres éléments de programme, comme le renforcement des capacités, l'innovation, les stratégies de partenariat, les résultats régionaux, etc.;
- *L'évaluation par pays* est une évaluation systématique de la contribution apportée par ONU-Femmes aux résultats en matière de développement pour ce qui est de l'égalité entre les sexes dans un pays donné. Elle s'intéresse en particulier à un ensemble donné d'interventions et à la façon dont celles-ci ont permis de promouvoir l'égalité entre les sexes dans le pays considéré;
- *L'évaluation des programmes* permet d'évaluer un programme donné mené par ONU-Femmes et ses résultats.

L'évaluation d'une intervention à n'importe quel niveau peut être entreprise à différents stades :

- *L'évaluation de l'évaluabilité* est une procédure systématique qui aide à déterminer si une intervention peut être évaluée et si cette évaluation est justifiée, possible et susceptible de dégager des renseignements utiles. Elle vise non seulement à déterminer s'il faut ou non procéder à l'évaluation, mais également à faire en sorte que toutes les conditions soient réunies pour que le programme visé puisse être évalué;
- *L'évaluation intermédiaire* d'une intervention est réalisée à mi-parcours. Il s'agit d'une évaluation préparatoire, qui s'intéresse principalement aux processus. Cette évaluation peut également donner une première idée des résultats qui seront obtenus par rapport aux produits escomptés. Elle est utile en ce qu'elle constitue une étude plus approfondie et plus fiable qu'un examen à mi-parcours, ce qui permet de procéder aux ajustements nécessaires;
- *L'évaluation finale* est réalisée à l'issue de l'intervention. Elle est généralement de nature sommative et s'attache à évaluer les résultats obtenus par rapport aux produits escomptés, mais elle consigne également les enseignements tirés de l'exécution de l'intervention;
- *La métaévaluation* est l'évaluation d'une évaluation. Un évaluateur évalue un ou plusieurs rapports d'évaluation qui ont été établis par d'autres évaluateurs. La métaévaluation sert principalement à évaluer la qualité globale des évaluations au regard de normes et critères établis. On peut procéder parallèlement à une méta-analyse, qui fait la synthèse des informations tirées d'un certain nombre d'évaluations pour mettre les tendances en évidence.

ONU-Femmes promeut et conduit également des évaluations conjointes concernant l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes :

- *L'évaluation conjointe* s'entend d'une évaluation qui est commandée et administrée conjointement par ONU-Femmes et au moins une autre organisation, chaque organisation pouvant prendre des décisions concernant la procédure d'évaluation. Les évaluations conjointes sont souvent réalisées dans le cas de programmes conjoints. On peut citer en particulier les évaluations des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et les évaluations des activités relevant de l'initiative « Unis dans l'action ».