



# UN-HABITAT ÉVALUATION BRÈVE

## Examen par les paires de la fonction d'évaluation, Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains (ONU-Habitat)

### 1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

Les activités de suivi et d'évaluation du Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains (ONU-Habitat) sont coordonnées et gérées par l'Unité chargée de Suivi et Evaluation (actuellement Unité chargée d'Evaluation). Cette Unité a été créée en 1997, suite aux recommandations de l'Office des Services de Surveillance Interne («OSSI») que le Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains (CNUEH) devrait mettre en place un mécanisme de suivi de la performance, de l'évaluation et de rapportage qui est séparé de la fonction de planification. Pour lui donner l'indépendance vis-à-vis des divisions substantives, il a été décidé de placer cette Unité au sein du Bureau du Directeur Exécutif et a pour mandat de faire des rapports directement au Directeur Exécutif.

L'examen par les pairs a été réalisé à la demande de l'ONU-Habitat. Le but de l'examen professionnel par les pairs était d'évaluer la fonction d'évaluation de l'ONU-Habitat contre les normes et les standards du Groupe d'Evaluation des Nations Unies (GENU); d'améliorer les connaissances sur la confiance et l'utilisation des évaluations par les organes de gouvernance de l'ONU-Habitat et la haute direction en vue d'améliorer la politique et la pratique d'évaluation; renforcer les capacités internes de la fonction d'évaluation, et de soutenir les efforts visés à assurer une plus grande acceptation et l'intégration des évaluations dans le système de gestion de la performance de l'organisation. L'examen par les pairs a été mené entre octobre 2011 et avril 2012.

### 2. PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE DE L'EXAMEN

L'examen par les pairs a été conjointement mené par DAC et Le GENU à l'aide d'un panel d'experts en évaluation composé

de: Mme Margareta de Goys (président), Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, M. Dominique de Crombrughe, Ministère des Affaires Etrangères, Belgique, M. Oscar A. Garcia, Programme des Nations Unies pour le Développement et M. Roland Rodts, consultant. Il a été réalisé conformément au cadre du GENU pour les examens professionnels de la fonction d'évaluation des organismes des Nations Unies, 2011. L'examen a porté sur les questions de base dans le but de vérifier si la fonction d'évaluation de l'ONU-Habitat et ses produits étaient indépendants, crédibles utilisés aux fins d'améliorer les connaissances et d'assurer de transparence et la responsabilité.

Le processus d'examen comprend la préparation d'une note d'approche, la revue préliminaire des documents pertinents, y compris les rapports d'évaluation; la mission au Siège de l'ONU-Habitat pour la collecte des données et des interviews ainsi que des discussions ouvertes avec des intervenants variés tel que Comité des Représentants Permanents, la Direction de l'ONU-Habitat et son personnel; une enquête, la rédaction de rapports et la présentation du rapport final à Nairobi.

### 3. CONCLUSIONS PRINCIPALES

Le panel d'examen par les pairs a conclu que l'évaluation prend une importance croissante, et qu'il s'agit d'un processus continu de réforme avec un accent accru orienté vers les résultats et la responsabilité en vue de renforcer sa position. En particulier, le panel a constaté que:

#### *Indépendance des évaluations et le système d'évaluation*

- La fonction d'évaluation au sein de l'ONU-Habitat n'est pas totalement indépendante. Actuellement, la fonction d'évaluation est intégrée dans une unité chargée de suivi, l'évaluation et de rapportage,

contrairement aux meilleures pratiques des Nations Unies. La réalisation de la séparation de la fonction d'évaluation de la fonction de suivi était en cours, mais on n'avait pas encore été décidé l'allocation des ressources nécessaires;

- Il faut urgemment finaliser et approuver la politique d'évaluation de l'ONU-Habitat. L'absence d'une politique générale d'évaluation peut saper l'autorité de l'unité chargée d'évaluation et la portée de ses travaux;
- En rendant compte hiérarchiquement et directement au Directeur Exécutif, l'indépendance structurelle est assurée et il faudrait maintenir cette pratique;
- Les évaluations sont menées de manière indépendante, sans ingérence de la Direction.
- Les rapports des évaluations sont disponibles sur le site Web externe ([www.unhabitat.org/évaluation](http://www.unhabitat.org/évaluation));
- Le programme d'évaluation des travaux est en grande partie déterminé en dehors de l'Unité d'évaluation, par le CRP, les bailleurs de fonds et les gestionnaires des programmes;
- L'indépendance est limitée par le manque de transparence dans l'allocation et le contrôle des ressources humaines et financières pour l'évaluation;
- Le processus actuel de programmation d'évaluation n'a pas une approche systémique et manque des ressources fiables, ce qui entrave la couverture d'évaluation conformément aux priorités stratégiques et aux besoins des connaissances.

#### *Crédibilité des évaluations*

- Il a été constaté que Les rapports des évaluations sont de bonne qualité, crédibles, complètes, transparentes et équilibrés;
- La quantité et qualité des évaluations menées à l'extérieur de l'unité d'évaluation ne sont pas connues;
- La crédibilité de la fonction

d'évaluation de l'ONU-Habitat est affectée par la faible portée et la couverture limitée. Il ya des domaines de l'ONU-Habitat qui n'ont pas été suffisamment évalués, ce qui affecte la crédibilité institutionnelle ;

- Les questions relatives au genre ne sont pas systématiquement intégrées dans les évaluations ;
- La compétence générale et le professionnalisme de l'Unité sont suffisants et la pratique de recrutement du personnel chargé d'évaluation est apparemment efficace ;
- Les évaluateurs externes sont compétents, cependant, la liste des évaluateurs est limitée et il faudrait élargir davantage la portée des consultations avec des intervenants ;
- Le recrutement actuel et futur du personnel et les niveaux de financement de la fonction d'évaluation consiste un problème préoccupant car elle affecte la capacité de la réalisation de manière crédible de son mandat.

#### Utilité des évaluations

- Des évaluations sont considérées influentes et utiles ;
- Des conclusions et des recommandations de l'évaluation alimentent de nouveaux projets et programmes ;
- On accorde peu d'attention aux évaluations stratégiques, causant l'influence marginale sur l'élaboration des a politique et des stratégies;
- La compréhension de l'évaluation et son importance est raisonnablement forte au sein de l'ONU-Habitat. Cependant, il ya lieu d'amélioration davantage la culture de l'évaluation au sein de l'ONU-Habitat pour que la Direction et le personnel acceptent pleinement le rôle potentiel et l'utilité chargée des évaluations ;
- La capacité de la fonction d'évaluation devrait systématiquement rapporter les conclusions des évaluations, les leçons apprises et mise en œuvre des recommandations de l'évaluation constitue encore un défi parce que l'unité d'évaluation ne compte que deux agents ;
- La couverture des évaluations n'est pas entièrement représentative par rapport aux activités de l'ONU-Habitat et les évaluations ne contribuent pas suffisamment à la gestion des connaissances et à la l'élaboration des politiques et des stratégies.

## 4. LEÇONS PRINCIPALES APPRIS

La fonction d'évaluation n'est pas entièrement indépendante. Des évaluations sont menées d'une manière crédible conformément aux normes et aux standards du GENU. La portée et la couverture des évaluations sont limitées. Des évaluations ont grandement influencés la promotion des changements organisationnels. L'utilité des termes dans la fourniture des preuves évaluatives pour le mémoire organisationnel et l'élaboration des stratégies a été limitée. L'engagement de la Haute Direction et des organes de gouvernance en vue de renforcer la fonction d'évaluation constitue un atout sur lequel peut compter l'ONU-Habitat.

## 5. RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

- La politique d'évaluation de l'ONU-Habitat conforme aux normes et aux standards du GENU devrait être finalisée, approuvée et entérinée par les organes de gouvernance ;
- La politique devrait déterminer les principes directeurs, les rôles et les responsabilités et les types des évaluations à mener ;
- L'Unité chargée des évaluations devrait être placée sous l'autorité directe du Directeur Exécutif et directement et hiérarchiquement rendre compte au Comité des Représentants Permanents.
- L'ONU-Habitat devrait continuer davantage à la promouvoir des conditions favorisant l'évaluation indépendante et de haute qualité, qui considérée comme un instrument de base pour le mémoire institutionnel et le renforcement de la transparence et la responsabilité ion au grand public et aux partenaires. Plus précisément, il est recommandé que l'évaluation alimente l'élaboration des politiques de haut niveau et la planification stratégique.
- Il faudrait renforcer la capacité des ressources humaines des unités. Le panel d'experts recommande un minimum de trois agents professionnels dans l'unité d'évaluation et la mise en place d'un mécanisme permettant l'identification des priorités stratégiques et la détermination d'une manière indépendante, du programme des travaux de l'évaluation ;
- Le panel recommande également une liste appropriée consultants chargés

des évaluations, en reflétant sur le plan adéquat l'équilibre entre les experts nationaux et internationaux ;

- La Direction de l'ONU-Habitat devrait s'assurer que la fonction d'évaluation ait un niveau adéquat de projections des ressources budgétaires pour lui permettre de fonctionner de manière indépendante et crédible ;
- Il faudrait mener plus d'évaluations en termes de volume et de couverture ;
- L'ONU-Habitat devrait, en principe et dans la pratique, mettre en place une répartition claire des responsabilités entre la fonction d'évaluation et la gestion hiérarchique de l'organisation en ce qui concerne la réaction de la direction aux évaluations ;
- L'Unité d'évaluation devrait établir des mécanismes de systématiquement tirer des leçons des évaluations existantes. Il faut préparer un rapport de synthèse annuel de l'évaluation fournissant des informations sur les principales conclusions et les connaissances découlant de l'évaluation.
- Il faudrait institutionnaliser des briefings systématiques du conseil d'administration et au Comité des Représentants Permanents ;
- L'ONU-Habitat devrait accorder la haute priorité en vue de résoudre le problème de déconnexion entre ses différents outils axés sur les résultats pour la collecte, le rapportage et le suivi des données. Plus précisément, une stratégie devrait être en mesure de renforcer les liens de feedback entre la planification, le suivi et l'évaluation afin de garantir un les connaissances et le mémoire efficaces, l'amélioration des performances, la prise de décisions et la politique.