



Nations Unies

Examen de l'évaluation décentralisée dans les entités des Nations Unies

Rapport du Corps commun d'inspection

Établi par Eileen A. Cronin



Examen de l'évaluation décentralisée dans les entités des Nations Unies

Rapport du Corps commun d'inspection

Établi par Eileen A. Cronin



Nations Unies • Genève, 2026

Équipe de projet

Eileen A. Cronin, inspectrice

Kamolmas Jaiyen, spécialiste de l'inspection et de l'évaluation

Irina Ciocirlan, spécialiste de l'inspection et de l'évaluation

Eleyeba Bricks, assistante de recherche

Asyanadiva Najwa Fazrany, stagiaire

Table des matières

	<i>Page</i>
Abréviations	iv
I. Introduction	1
A. Objectifs, champ d'application et effets escomptés	1
B. Approche et méthode	2
II. Fonctions d'évaluation centralisée et décentralisée	4
A. Définitions	4
B. Activités d'évaluation (2021-2025)	7
III. État de l'évaluation centralisée dans les entités des Nations Unies	10
A. Rattachement structurel des instances centrales d'évaluation dans les entités	10
B. Indépendance fonctionnelle et administrative	10
C. Ressources	11
IV. Cadre institutionnel relatif aux évaluations décentralisées	13
A. Positionnement institutionnel de l'évaluation décentralisée	13
B. Garant des normes relatives à l'évaluation décentralisée	14
C. Arrangements institutionnels relatifs à la réalisation d'évaluations décentralisées	15
V. Réalisation d'évaluations décentralisées	20
A. Demande d'évaluations décentralisées et raison d'être	20
B. Crédibilité des évaluations décentralisées	21
C. Utilisation et utilité des évaluations décentralisées	25
D. Efficience dans la conduite des évaluations décentralisées	29
VI. Perspectives d'avenir concernant les évaluations décentralisées	31
Annexe	
Mesures à prendre par les entités pour donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection	33

Abréviations

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BSCI	Bureau des services de contrôle interne, Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies
CCI	Corps commun d'inspection
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IA	Intelligence artificielle
ITC	Centre du commerce international
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONU Tourisme	Organisation mondiale du tourisme
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UPU	Union postale universelle

I. Introduction

1. Le présent examen a été inscrit au programme de travail du Corps commun d'inspection (CCI) pour 2025 à la demande des entités ayant accepté le statut du CCI. Il relève principalement du domaine thématique des fonctions et systèmes des entités, qui a été défini dans le cadre stratégique du Corps commun pour la période 2020-2029.
2. Le présent examen s'inscrit dans le prolongement des travaux antérieurs du CCI, en particulier de son dernier examen consacré à ce sujet, publié en 2014 et intitulé « Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies », dans lequel le CCI avait formulé une recommandation officielle portant spécifiquement sur la décentralisation de la fonction d'évaluation¹.

A. Objectifs, champ d'application et effets escomptés

3. Les évaluations décentralisées s'étant multipliées au sein des entités ayant accepté le statut du Corps commun d'inspection au cours de la dernière décennie, il est important de déterminer si les ressources et les efforts qui y sont consacrés sont efficaces et efficients. Dans ce contexte, le présent examen porte sur les moyens de renforcer l'évaluation décentralisée afin de produire en temps opportun des données fiables et utiles, de favoriser une culture davantage axée sur les résultats et les données factuelles, et d'améliorer l'apprentissage organisationnel et la responsabilité. Y sont étudiés les dispositifs institutionnels, les ressources, les capacités et l'efficacité de l'évaluation décentralisée en tant que fonction, ainsi que l'efficacité, la crédibilité et l'utilisation des conclusions et des données d'évaluation aux fins de l'application du principe de responsabilité et de l'apprentissage. Le présent examen ne concerne que les activités d'évaluation conforme à la définition d'une évaluation donnée dans les normes et règles d'évaluation du système des Nations Unies².
4. Cet examen passe en revue les politiques et les pratiques, pendant la période allant de 2021 à 2025, de 28 entités ayant accepté le statut du CCI. En ce qui concerne le Secrétariat de l'ONU, il n'est pas possible de faire porter cet examen mené à l'échelle du système sur les pratiques d'évaluation de toutes les entités du Secrétariat, puisqu'il y en a plus de 70. Six entités choisies³ ont donc été examinées afin d'apporter un éclairage concret, et la CNUCED, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) ont été examinés séparément en tant qu'entités ayant accepté le statut du CCI. L'examen porte aussi sur l'état de l'évaluation centralisée, bien que de manière moins approfondie, l'évaluation décentralisée ne pouvant être analysée isolément. L'accent est mis sur l'évolution de la situation depuis 2021, même si les progrès accomplis pour combler les principales lacunes identifiées dans le rapport du CCI de 2014 sont aussi examinés. Compte tenu des effets de l'instabilité du contexte financier sur les entités ayant accepté le statut du CCI, l'examen a aussi pour but de dresser un état des lieux des changements en cours et de ceux qui sont prévus concernant les fonctions d'évaluation tant centralisées que décentralisées, afin de garantir que les conclusions et recommandations qui y sont données restent pertinentes au moment de sa publication, à la fin de 2026.

¹ JIU/REP/2014/6, recommandation 9 (approuvée par 81 % des entités ayant accepté le statut du CCI, dont 95 % ont indiqué qu'elle avait été appliquée).

² Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, « Normes et règles d'évaluation », 2016. Consultable à l'adresse www.unevaluation.org/uneg_publications/uneg-norms-and-standards-evaluation-un-system.

³ Bureau de la coordination des activités de développement, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, Commission économique pour l'Afrique, Commission économique pour l'Europe et Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.

B. Approche et méthode

5. L'examen a été mené conformément au statut du CCI et à ses procédures internes. Conformément à l'approche collaborative du CCI, les entités ayant accepté son statut ont apporté leur contribution à différentes étapes de l'examen. Afin de garantir la validité et la fiabilité des conclusions de l'examen, l'inspectrice a eu recours à tout un éventail de méthodes qualitatives et quantitatives issues de diverses sources. Les données et les éléments probants sur lesquels s'appuie l'examen ont été recueillis entre le 1^{er} mai 2025 et le 31 mars 2026 à l'aide des outils suivants :

- un **examen sur dossier exhaustif et une analyse comparative approfondie** des documents pertinents, notamment les politiques d'évaluation et autres politiques pertinentes, les rapports annuels, les manuels et orientations, les examens collégiaux des fonctions d'évaluation, ainsi qu'un échantillon de rapports d'évaluations décentralisées ;
- un **questionnaire destiné aux entités** visant à recueillir des données sur les évaluations tant centralisées que décentralisées auprès de toutes les entités ayant accepté le statut du Corps commun d'inspection ;
- **110 entretiens semi-directifs** menés auprès de 215 personnes, parmi lesquelles des responsables des entités appliquant le statut du CCI, au siège et aux niveaux régional et national (dans les domaines de l'évaluation, des programmes et des partenariats, ainsi qu'à la direction), et des représentant(e)s des donateurs ;
- une **enquête en ligne** menée dans 20 pays **auprès des bureaux de pays** de 13 entités ayant accepté le statut du CCI, s'appuyant sur leur expérience récente du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, ainsi que sur les évaluations des programmes et projets de pays. Au total, il y a eu 146 réponses, avec un taux de satisfaction d'environ 60 %.

6. La principale limite réside dans le fait que la plupart des entités n'assurent pas un suivi systématique des évaluations décentralisées, notamment en ce qui concerne leur nombre, leur coût ou leur utilité. Cela limite les possibilités de comparaison interorganisationnelle et rend difficile de mesurer leur portée globale. C'est pour aider à combler ces lacunes qu'ont été réalisés des entretiens et une enquête.

7. L'inspectrice tient à remercier tous les fonctionnaires des entités ayant accepté le statut du CCI et les autres acteurs qui ont contribué à la conception des entretiens, du questionnaire destiné aux entités et de l'enquête. La confidentialité des personnes interrogées a été dûment préservée.

8. Conformément au paragraphe 2 de l'article 11 du statut du Corps commun, le projet de rapport a fait l'objet d'un examen collégial interne mené par les inspecteurs du CCI, afin d'en garantir la qualité et de valider les recommandations à la lumière de l'expertise collective du CCI. Le rapport a été finalisé après examen de tous les commentaires reçus, bien que sa teneur n'engage que la responsabilité de son auteur.

9. L'équipe du Corps commun chargée de l'examen n'a subi, dans l'exercice de ses obligations professionnelles et déontologiques, aucune influence extérieure qui aurait pu affecter son indépendance, son équité, son impartialité ou son intégrité professionnelle durant la planification, la réalisation et l'établissement du présent rapport.

10. Deux documents ont été publiés : a) le présent rapport, disponible dans les six langues officielles de l'Organisation des Nations Unies ; b) une analyse complémentaire, publiée sous la cote [JIU/REP/2026/5 \[Expanded report\]](#), regroupant les éléments factuels sur lesquels s'appuie le présent rapport.

11. Six recommandations formelles y sont formulées, dont une destinée aux organes délibérants et cinq aux chefs de secrétariat. Afin de faciliter l'application des recommandations, on trouvera en annexe un tableau précisant pour chaque recommandation si elle nécessite l'intervention d'un organe délibérant ou de la ou du chef de secrétariat. Outre les recommandations officielles, 11 recommandations informelles données en gras offrent des suggestions supplémentaires ou viennent compléter les recommandations officielles.

II. Fonctions d'évaluation centralisée et décentralisée

12. La présente section donne les principales définitions et offre un aperçu des activités d'évaluation menées au cours de la période considérée, posant ainsi un cadre pour l'analyse proposée dans les sections suivantes.

A. Définitions

13. Les 28 entités ayant accepté le statut du Corps commun adoptent des approches variées en matière d'évaluation et utilisent des terminologies et des définitions différentes. Étant donné que des termes identiques peuvent revêtir des significations différentes d'une entité à l'autre, on retiendra aux fins du présent examen les définitions suivantes.

14. On entend par « évaluations centralisées » les évaluations planifiées et menées par un bureau ou un service central d'évaluation. Il n'existe toutefois pas de définition consensuelle de ce qu'est un service central d'évaluation, et la taille, la structure et le mandat de ces services varient considérablement d'une organisation ayant accepté le statut du Corps commun à l'autre. À la lumière des pratiques les plus fréquentes, la définition de travail utilisée dans le présent rapport est la suivante :

Un « bureau » ou « service central d'évaluation » est une entité organisationnelle officiellement créée et régie par une politique d'évaluation ou un cadre institutionnel équivalent, dotée d'un mandat clairement défini et des ressources financières et humaines nécessaires pour mener des évaluations couvrant tous les domaines d'activité de l'organisation considérée. Il se distingue des autres entités organisationnelles en cela qu'il a pour objectif principal l'évaluation ; sa structure peut aller d'un seul responsable de l'évaluation à un service dédié, et il peut s'agir d'une unité autonome⁴ ou d'une fonction intégrée à d'autres fonctions organisationnelles, compte tenu des besoins de l'organisation considérée. Toutes les instances centrales d'évaluation sont indépendantes, sur le plan structurel et/ou fonctionnel, de l'administration.

15. En fonction de son mandat, une instance centrale d'évaluation peut, entre autres, assumer l'une ou plusieurs des fonctions suivantes :

- offrir une assurance et un contrôle indépendants à l'organe directeur ou à l'organe délibérant (fonction de troisième ligne dans le modèle des trois lignes de l'Institut des auditeurs internes)⁵ ;
- fournir des données d'évaluation permettant d'éclairer la prise de décision de la direction ;

⁴ Le terme « autonome » qualifie un bureau ou un service qui fonctionne de manière indépendante, sans être intégré à une autre division ou à un autre bureau.

⁵ Le modèle des trois lignes de l'Institut des auditeurs internes distingue la direction opérationnelle (première ligne), les fonctions qui soutiennent, contrôlent et orientent la direction (deuxième ligne) et les fonctions d'assurance indépendantes (troisième ligne). Bien que ce modèle ait été élaboré principalement à des fins de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne, il offre un cadre analytique utile pour déterminer la place qu'occupent les fonctions d'évaluation décentralisées et centralisées au sein des dispositifs de responsabilité organisationnelle. Dans son document CEB/2014/HLCM/14/Rev.1, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination a recommandé que soit adopté le cadre précédemment défini par l'Institut, à savoir le modèle des trois lignes de maîtrise des risques, en l'adaptant aux dispositifs de gestion des risques, de contrôle et d'établissement des responsabilités du système des Nations Unies.

- favoriser l'apprentissage organisationnel et l'application du principe de responsabilité à l'échelle des programmes ou des fonctions ;
- renforcer les capacités d'évaluation et promouvoir au sein de l'entité une culture de prise de décisions fondée sur des données factuelles et une culture de gestion axée sur les résultats.

16. Il n'existe pas de définition communément admise de ce que l'on entend par « évaluations décentralisées ». Selon une définition couramment utilisée, ce sont des évaluations menées par des entités organisationnelles autres que le bureau ou le service central d'évaluation⁶. Toutefois, pareille définition ne dit rien du rôle et de la finalité spécifiques des évaluations décentralisées au sein d'une entité et cela n'explique pas ce qui les différencie des évaluations centralisées.

17. À partir de l'analyse des politiques et des pratiques des entités ayant accepté le statut du CCI en ce qui concerne les évaluations décentralisées, on peut en proposer une définition plus précise⁷ :

Les évaluations décentralisées sont des évaluations planifiées, financées, commandées et gérées par des unités administratives autres que l'instance centrale d'évaluation. Ces unités peuvent intervenir à tous les niveaux de l'organisation, y compris au sein des départements du siège, des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des structures de gestion des programmes ou des projets. Contrairement aux instances centrales d'évaluation, elles ne disposent pas d'un mandat d'évaluation à l'échelle de l'entité ; leur champ d'action se limite à leurs domaines de responsabilité respectifs, notamment, mais pas exclusivement, aux projets, programmes, groupes thématiques, thèmes et aux activités interorganisations.

Les évaluations décentralisées étant gérées et approuvées sous l'autorité de la hiérarchie, elles sont donc commandées et gérées par des services qui ne sont pas indépendants, sur le plan structurel et/ou administratif, des activités, programmes ou projets faisant l'objet de l'évaluation. Les évaluations décentralisées sont généralement menées par des consultant(e)s externes, qui sont tenus de faire preuve d'indépendance professionnelle et d'impartialité et qui sont soumis aux normes d'évaluation applicables au sein de l'entité.

Les évaluations décentralisées font partie intégrante de la fonction Suivi et évaluation de l'entité et devraient, dans l'idéal, s'inscrire dans la deuxième ligne du modèle à trois lignes de l'Institut des auditeurs internes. Elles visent principalement à faciliter l'apprentissage opérationnel, le respect de l'application du principe de responsabilité par l'équipe de direction et en externe, ainsi que la production de données factuelles pour améliorer les programmes et les projets, plutôt qu'à fournir l'assurance et la supervision indépendantes qui incombent généralement à l'instance centrale d'évaluation au niveau de l'entité.

18. On trouve le terme « évaluation décentralisée » dans les politiques d'évaluation de 14 entités [Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les

⁶ Notamment dans la dernière publication du Groupe d'évaluation des Nations Unies consacrée aux évaluations décentralisées, intitulée « Cadre d'évaluation des fonctions d'évaluation décentralisées au sein du système des Nations Unies » (2025).

⁷ Le CCI a une position différente de celle adoptée par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation dans sa publication de 2025 intitulée « Assessment Framework for Decentralized Evaluation Functions in the UN System » en ce qui concerne le rattachement de la fonction d'évaluation décentralisée au sein de l'entité.

réfugiés de Palestine au Proche-Orient (UNRWA), ONU-Habitat, Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), Organisation internationale du Travail (OIT), Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), Organisation mondiale de la Santé (OMS), Programme alimentaire mondial (PAM), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et Union internationale des télécommunications (UIT)]. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et l'Union postale universelle (UPU) mènent des évaluations décentralisées, mais ne disposent pas de politique d'évaluation. Plusieurs entités utilisent des termes différents pour désigner les activités d'évaluation qui correspondent à la définition des évaluations décentralisées donnée ci-dessus, et parlent par exemple d'évaluations menées sous la responsabilité du responsable du budget, d'autoévaluations, d'évaluations gérées dans le cadre d'un projet ou d'examens finaux de la direction.

19. D'après les définitions données ci-dessus, 20 entités mènent à la fois des évaluations centralisées et des évaluations décentralisées, 5 mènent uniquement des évaluations centralisées, 2 ne mènent que des évaluations décentralisées et 1 ne mène aucune évaluation (voir tableau 1). Au sein des entités du Secrétariat de l'ONU, les évaluations du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable sont classées comme des évaluations décentralisées et elles relèvent du Secrétariat, car c'est l'une de ses entités, le Bureau de la coordination des activités de développement⁸, qui en assure la supervision. Elles constituent le type d'évaluations décentralisées le plus formellement établi au sein du Secrétariat.

Tableau 1

Aperçu de la fonction d'évaluation au sein des entités ayant accepté le statut du CCI

<i>Entité</i>	<i>Existence d'une unité d'évaluation centralisée</i>	<i>Existence d'évaluations décentralisées</i>
AIEA	Oui	Non
CNUCED	Oui	Non
FAO	Oui	Oui
FNUAP	Oui	Oui
HCR	Oui	Oui
ITC	Oui	Oui
OACI	Oui	Oui ^a
OIT	Oui	Oui
OMI	Oui	Non
OMM	Oui	Oui
OMPI	Oui	Oui

⁸ Les lignes directrices du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation relatives à l'évaluation du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (2021) précisent que les évaluations du Plan-cadre sont décentralisées, le Bureau de la coordination des activités de développement en assurant la supervision et apportant un appui technique. Consultable à l'adresse www.unevaluation.org/uneg_publications/guidelines-evaluation-united-nations-sustainable-development-cooperation.

Entité	Existence d'une unité d'évaluation centralisée	Existence d'évaluations décentralisées
OMS	Oui	Oui
ONU Tourisme	Non	Non
ONUDC	Oui	Non
ONUDI	Oui	Oui
ONU-Femmes	Oui	Oui
ONU-Habitat	Oui	Oui
ONUSIDA	Oui	Non
PAM	Oui	Oui
PNUD	Oui	Oui
PNUE	Oui	Oui
Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies	Oui ^b	Oui ^c
UIT	Oui ^d	Oui
UNESCO	Oui	Oui
UNICEF	Oui	Oui
UNOPS	Non	Oui
UNRWA	Oui	Oui
UPU	Non	Oui
Total	25	22

Source : Questionnaire du CCI destiné aux entités.

^a La politique de l'OACI prévoit des évaluations décentralisées, mais celles-ci n'ont pas encore été mises en œuvre.

^b Au sein du Secrétariat de l'ONU, le BSCI fait office d'organe de contrôle interne, notamment en matière d'évaluations, et c'est la seule fonction d'évaluation de troisième ligne à l'échelle de l'organisation pour le Secrétariat. Toutefois, de nombreuses entités du Secrétariat de l'ONU, notamment les commissions régionales et les bureaux hors Siège, disposent de leurs propres services d'évaluation, distincts du BSCI, mais ceux-ci n'assument pas de fonction de troisième ligne.

^c Cela concerne exclusivement les évaluations du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable qui sont coordonnées par le Bureau de la coordination des activités de développement.

^d À partir de 2026.

B. Activités d'évaluation (2021-2025)

20. Au cours de la période considérée, les instances centrales d'évaluation de 25 entités ont mené au total 1 381 évaluations centralisées⁹. Les dépenses totales de ces bureaux, y compris les frais de personnel, se sont élevées à 423 725 345 dollars,

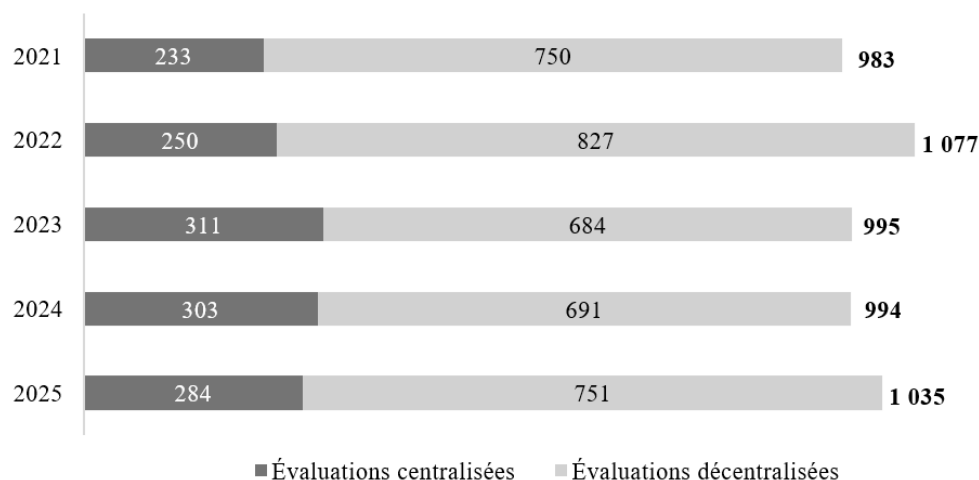
⁹ En ce qui concerne le Secrétariat des Nations Unies, seuls les rapports d'évaluation établis par le BSCI sont pris en compte.

soit environ 0,19 % des dépenses de l'organisation¹⁰. Au total, 22 entités ont mené des évaluations décentralisées, mais le suivi concernant le nombre desdites évaluations laisse à désirer : sur les 18 entités pour lesquelles des données sont disponibles, 3 703 évaluations décentralisées au total ont été réalisées au cours de la période considérée, et seules 12 entités¹¹ ont pu fournir des données sur les dépenses y relatives, chiffrées à 382 902 998 dollars, soit environ 0,24 % de leurs dépenses globales.

21. D'après les informations disponibles, environ 1 000 évaluations étaient menées en moyenne chaque année, et les évaluations décentralisées étaient deux fois plus nombreuses que les évaluations centralisées. À en croire les montants communiqués, les dépenses consacrées aux évaluations décentralisées semblent d'un niveau comparable à celui des évaluations centralisées, mais elles sont probablement largement sous-estimées, de nombreuses entités ne procédant pas à un suivi de leurs dépenses et les données disponibles ne tenant souvent pas compte du temps consacré par le personnel à la gestion de ce processus. Pour consulter les données relatives à chaque entité, voir les figures I et II ci-dessous ainsi que le rapport détaillé (JIU/REP/2026/5 [Expanded report]).

Figure I

Nombre d'évaluations réalisées par les entités ayant accepté le statut du CCI (2021-2025)



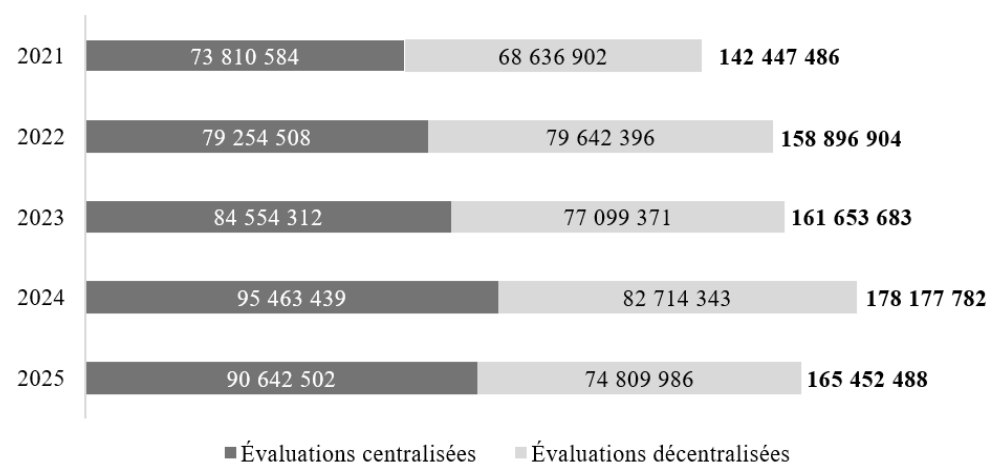
Source : Questionnaire du CCI destiné aux entités.

¹⁰ Sur la base des dépenses cumulées de 22 instances centrales d'évaluation entre 2021 et 2024. Le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies a été exclu du calcul, car on ne disposait pas aux fins de l'examen de données sur les dépenses de ses instances d'évaluation, à l'exception du BSCI. La CNUCED a également été exclue, car ses dépenses de fonctionnement ne sont pas ventilées séparément de celles du Secrétariat de l'ONU dans les états du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. Les chiffres concernant les dépenses de l'Organisation pour 2025 ne sont pas encore disponibles.

¹¹ Centre du commerce international (ITC), FNUAP, OIT, OMPI, OMS, ONU-Femmes, Organisation météorologique mondiale (OMM), PAM, PNUD, Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (évaluations du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable), UNESCO et UNICEF. L'OACI et l'UIT n'avaient pas encore procédé à des évaluations décentralisées au cours de la période considérée.

Figure II
**Dépenses consacrées aux évaluations¹² au sein des entités ayant accepté le statut
 du CCI (2021-2025)**

(En dollars des États-Unis)



Source : Questionnaire du CCI destiné aux entités.

¹² Les montants des dépenses consacrées aux évaluations centralisées comprennent à la fois les activités d'évaluation et les frais de personnel.

III. État de l'évaluation centralisée dans les entités des Nations Unies

22. Depuis 2014, les instances centrales d'évaluation des entités ayant accepté le statut du CCI ont considérablement évolué. Bien que le présent examen porte principalement sur l'évaluation décentralisée, les instances centrales d'évaluation continuent de jouer un rôle essentiel dans la définition et le soutien de cette fonction. Les arrangements continuant d'évoluer, les conclusions présentées ici reflètent la situation au début de 2026. La présente section compare les dispositions actuellement en vigueur aux conclusions de l'examen mené par le CCI en 2014 et met en contexte l'analyse de l'évaluation décentralisée qui est proposée¹³. Les données ventilées par entité sont disponibles dans le rapport détaillé ([JIU/REP/2026/5 \[Expanded report\]](#)).

A. Rattachement structurel des instances centrales d'évaluation dans les entités

23. Le rattachement structurel des instances centrales d'évaluation varie en fonction des entités, qui continuent d'adapter cette fonction à l'évolution des besoins. Au sein de la CNUCED, du HCR et du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), les instances centrales d'évaluation, qui relevaient auparavant de la direction exécutive ou de la structure des programmes, sont désormais des bureaux autonomes. De plus en plus d'entités gèrent leurs instances centrales d'évaluation comme des unités distinctes au sein de leurs services de contrôle interne, soit pour renforcer leur autonomie au sein de structures intégrées (Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) et OMPI), soit pour regrouper d'anciens services autonomes dans un souci de réduction des coûts (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et ONU-Femmes). Seule l'UTI, parmi les entités qui ne disposaient pas d'instance centrale d'évaluation en 2014 (Organisation mondiale du tourisme (OMT), UIT, UNOPS et UPU), est en train d'en mettre une en place. Comme indiqué précédemment¹⁴, **l'inspectrice encourage l'UNOPS et l'UPU à envisager de mettre en place une fonction chargée de la supervision et de la fourniture d'orientations stratégiques en ce qui concerne l'évaluation.**

24. D'après les résultats de l'examen mené par le CCI en 2014, le rattachement structurel répondait essentiellement à des critères d'indépendance, d'efficacité, de pertinence et d'utilité. L'évolution récente de la situation laisse à penser que les considérations financières jouent désormais un rôle plus important. Dans certains cas, la restructuration a eu lieu sans que soient mises à jour les politiques d'évaluation. Par exemple, l'OMS a réintégré en 2025 son bureau d'évaluation, qui fonctionnait jusqu'alors de manière autonome, au sein de la fonction de contrôle, et le bureau d'ONU-Habitat, auparavant autonome, relève désormais, sur le plan administratif, de la Division de la gestion institutionnelle.

B. Indépendance fonctionnelle et administrative

25. Dans le présent examen, l'indépendance administrative et fonctionnelle des instances centrales d'évaluation est évaluée à l'aune des mêmes grands paramètres

¹³ En ce qui concerne le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, la présente section ne traite que du BSCI, en tant qu'instance centrale d'évaluation du Secrétariat.

¹⁴ Dans le document [JIU/REP/2017/4](#), l'inspectrice a encouragé l'UPU à élaborer une politique d'évaluation et un plan de travail ; dans le document [JIU/REP/2018/3](#), il était indiqué que l'UNOPS ne disposait ni d'une politique ni d'une fonction d'évaluation, ses évaluations étant menées par des partenaires. Ce n'est toutefois plus le cas.

que dans l'examen de 2014. L'indépendance s'inscrivant dans un continuum, ces paramètres correspondent moins à une détermination finale qu'à un positionnement relatif.

26. L'indépendance fonctionnelle s'est accrue : 15 instances centrales d'évaluation sont désormais en mesure de définir leur programme d'évaluation indépendamment de l'administration, contre 11 en 2014. Sur les 24 instances centrales d'évaluation, toutes, à l'exception de celles du Centre du commerce international (ITC) et de l'Organisation maritime internationale (OMI), peuvent publier des rapports d'évaluation et d'autres documents sans que l'administration intervienne¹⁵.

27. Les organes directeurs jouent désormais un rôle plus large en matière de sélection et de nomination des responsables de l'évaluation. Huit des 12 services centraux d'évaluation autonomes font intervenir leur organe directeur dans la nomination de leur responsable. Il n'y a qu'au PAM qu'il est explicitement stipulé dans la politique en vigueur que c'est son Conseil d'administration qui approuve la nomination du directeur ou de la directrice de l'évaluation. Dans les sept autres entités – le FNUAP, le HCR, ONUSIDA, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le PNUD, le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies [Bureau des services de contrôle interne (BSCI) et l'UNICEF] –, ces nominations par les chefs de secrétariat nécessitent la consultation de l'organe directeur. Dans l'ensemble, cependant, les entités sont aujourd'hui plus nombreuses qu'en 2014 à nommer la ou le responsable de l'évaluation sans avoir consulté l'organe directeur. Cette tendance s'observe principalement au sein d'entités, notamment l'OMS et ONU-Femmes, qui ont intégré des bureaux d'évaluation, auparavant autonomes, dans des structures de contrôle plus larges ou d'autres unités.

28. Seules 10 des 25 entités dotées d'une instance centrale d'évaluation¹⁶ imposent à la fois une limitation de la durée du mandat de la ou du responsable de l'évaluation et des restrictions concernant sa réintégration au sein de l'entité. **L'inspectrice rappelle aux entités que ce type de restrictions renforcent l'indépendance des responsables de l'évaluation en réduisant les intérêts professionnels, réels ou perçus, qui sont susceptibles d'affecter leur impartialité.**

29. S'agissant de l'indépendance administrative, 17 instances centrales d'évaluation ont indiqué contrôler la gestion des ressources financières et humaines qui leur sont allouées, notamment pour la sélection des membres de leur personnel et de leurs consultants et consultantes, ainsi qu'en ce qui concerne l'approbation des fonctions administratives courantes. Les sept autres bureaux – à la CNUCED, à la FAO, au HCR, à l'ITC, à ONU-Habitat, à ONUSIDA et au PNUE – ont indiqué que leur indépendance administrative était limitée.

C. Ressources

30. Depuis l'examen réalisé par le CCI en 2014, les politiques d'évaluation au sein du système des Nations Unies ont considérablement évolué en ce qui concerne le traitement des dotations en ressources, et l'on est passé de fonctions sous-financées, avec des ressources instables et ponctuelles, à des normes budgétaires formalisées. Neuf entités font explicitement référence, dans leurs politiques, au seuil de référence de 0,5 % à 3 % des dépenses organisationnelles suggéré par le CCI en 2014, et de nombreuses autres ont codifié leurs propres objectifs en pourcentages, dans la plupart des cas aussi bien pour les évaluations centralisées que pour les évaluations

¹⁵ Le groupe de l'évaluation d'ONU-Habitat indique toutefois que ce n'est pas entièrement le cas dans la pratique.

¹⁶ Dans le cas du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, il s'agit du BSCI.

décentralisées, avec des engagements allant d'une fourchette haute de 2 % à 3 % (Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), ONU-Femmes et UNESCO) à des objectifs intermédiaires autour de 1 % (OMS, ONUSIDA, PNUD et UNICEF) et à des niveaux plus bas (FAO, PAM et UNRWA). La distinction est de plus en plus souvent faite dans les politiques entre les ressources de base des services centraux d'évaluation et les rubriques consacrées obligatoirement à l'évaluation dans les projets extrabudgétaires, tandis que plusieurs entités (FAO, PAM, OIT et UNICEF) ont mis en place des fonds de financement communs ou des fonds d'affectation spéciale à des fins diverses, notamment pour réaliser des économies d'échelle, éviter les effets de subventions croisées et permettre la réalisation d'évaluations thématiques, d'évaluations conjointes et d'évaluations d'impact.

31. Toutefois, il existe toujours un écart important entre les engagements pris et les mesures adoptées pour les concrétiser. Entre 2021 et 2023, la plupart des entités ont reçu les dotations demandées, souvent inférieures à la norme, mais, à partir de 2024, un nombre croissant d'entre elles ont fait état de déficits donnant lieu à un gel ou à une réduction des postes et à des coupes importantes dans les ressources autres que celles affectées à des postes¹⁷. La tendance à l'échelle du système est donc à la baisse : la part moyenne des dépenses consacrées à l'évaluation centralisée a légèrement diminué, passant de 0,30 % en 2012-2013 à 0,28 % en 2023-2024. Si 12 entités ont connu une augmentation de leurs ressources, des réductions ont été enregistrées dans de nombreuses entités, y compris dans certaines qui affichaient auparavant des niveaux d'investissement plus élevés. Dans l'ensemble, le tableau est préoccupant : le renforcement des normes ne s'est pas encore traduit par des financements prévisibles, ce qui met en péril la pérennité et l'indépendance de la fonction d'évaluation.

32. En matière de ressources humaines, les instances centrales d'évaluation ont gagné en taille et en compétences. Entre 2012 et 2025, les effectifs de ces instances dans les 25 entités ayant accepté le statut du CCI ont augmenté d'environ 73 %, passant de 197,95 à 343,10 membres du personnel à temps plein au total. Plusieurs ont enregistré une croissance substantielle, notamment à l'ONUDC (de 5 à 11 membres du personnel), au PAM (de 19 à 58), au PNUD (de 24 à 47) et à l'UNICEF (de 17 à 26), et certaines font également appel à des non-fonctionnaires sur le long terme¹⁸. Les effectifs ont augmenté dans toutes les catégories de personnel, mais les dotations en agentes et agents des services généraux sont restées au même niveau en termes absolus alors même que le nombre total de membres du personnel augmentait, ce qui signifie que leur part relative dans les effectifs a diminué. C'est la proportion de personnel en début de carrière (P-1 à P-3) qui a connu la plus forte progression, tandis que celle du personnel de niveau intermédiaire à supérieur (P-4 et au-delà) et des fonctionnaires occupant des postes de directeur(trice) a augmenté de manière plus modérée. Toutefois, ces tendances doivent être interprétées avec prudence, car le nombre d'évaluations centralisées réalisées est resté globalement similaire malgré l'augmentation des effectifs, et des facteurs tels que les outils numériques, la collecte de données à distance et l'évolution des mandats font que les effectifs ne constituent pas un indicateur parfait de l'adéquation des ressources. Il existe aussi des disparités, puisque le HCR fait état d'un nombre de professionnels de l'évaluation (12) nettement inférieur en 2025 à celui d'entités à vocation humanitaire comparables comme le PAM (34) et l'UNICEF (21).

¹⁷ Financement non lié aux postes.

¹⁸ Le champ d'action et le mandat des instances centralisées d'évaluation varient considérablement ; il convient donc de tenir compte de ces différences lorsque l'on compare leurs effectifs et leurs budgets.

IV. Cadre institutionnel relatif aux évaluations décentralisées

33. Dans l'examen qu'il a mené en 2014, le CCI a conclu que la plupart des entités ne disposaient pas d'un cadre institutionnel bien défini pour les évaluations décentralisées, ce qui rendait cette fonction précaire. On trouvera dans la présente section un examen des progrès réalisés depuis 2014 en vue d'institutionnaliser l'évaluation comme une fonction organisationnelle essentielle.

A. Positionnement institutionnel de l'évaluation décentralisée

34. La reconnaissance de l'évaluation décentralisée, par opposition à l'évaluation centralisée, reste inégale d'une entité à l'autre, de nombreux cadres politiques ne définissant pas clairement son objectif ni son statut institutionnel. Ces deux fonctions visent en fin de compte à favoriser l'apprentissage et l'application du principe de responsabilité, mais de manière différente, à différents niveaux et pour des destinataires différents. Cette distinction détermine la manière dont les évaluations sont prises en charge, dotées de ressources, menées et utilisées. Lorsque cette approche est clairement articulée, les responsables hiérarchiques ont conscience du fait que l'évaluation décentralisée engage leurs propres responsabilités en matière de reddition de comptes et d'apprentissage, ce qui favorise l'encadrement du processus et l'exploitation des résultats.

35. Sur les 20 entités qui mènent à la fois des évaluations centralisées et des évaluations décentralisées, 13 estiment que les évaluations décentralisées se distinguent de l'évaluation centralisée non seulement par les personnes qui les réalisent, mais surtout par leur champ d'application, leur niveau et leur finalité : les évaluations centralisées sont des exercices stratégiques à l'échelle de l'entité, tandis que les évaluations décentralisées sont axées sur l'apprentissage opérationnel et programmatique, l'application du principe de responsabilité et l'amélioration des résultats pour les responsables hiérarchiques. Les politiques de la FAO, de l'OIT, de l'OMS, du PNUE, de l'UIT et de l'UNICEF établissent une distinction entre ces deux fonctions sur les plans structurel ou administratif, mais elles ne donnent pas d'informations quant à leurs objectifs respectifs, les destinataires visés ou leurs contributions spécifiques à l'apprentissage organisationnel et à l'application du principe de responsabilité, privant ainsi ces entités des bases voulues pour mettre en place des pratiques d'évaluation cohérentes, mais distinctes, complémentaires et bien encadrées dans le cadre de ces deux fonctions.

36. Indépendamment de la reconnaissance de la valeur propre des évaluations décentralisées, seuls le HCR, l'Organisation météorologique mondiale (OMM), le PAM et le PNUD précisent clairement, dans leur cadre de responsabilité ou de gestion globale des risques, que la commande d'évaluations décentralisées par les responsables hiérarchiques est une fonction de deuxième ligne. L'ONUDI classe ses évaluations décentralisées (appelées « autoévaluations ») dans les première et deuxième lignes, car elles peuvent être menées soit par des responsables en interne¹⁹, soit par des consultants ou consultantes externes. **L'inspectrice recommande aux entités ayant accepté le statut du CCI qui ne l'ont pas encore fait d'envisager de classer explicitement l'évaluation décentralisée parmi les fonctions de deuxième ligne, pour bien établir que c'est aux responsables hiérarchiques, et non au bureau central d'évaluation, qu'il incombe au premier chef de commander ces évaluations, et pour préserver ainsi le rôle distinct de troisième ligne de l'instance centrale d'évaluation.** Si cette distinction n'est pas opérée, la frontière entre les deux

¹⁹ Les évaluations menées par ses propres fonctionnaires ne correspondent peut-être pas à la définition d'une évaluation donnée par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

formes d'évaluation s'estompe et l'indépendance du bureau central d'évaluation risque de paraître compromise.

37. À l'OIT et au PNUE, les évaluations décentralisées sont plutôt considérées comme des délégations de la fonction d'évaluation centralisée. Leurs services centraux d'évaluation ont un droit de validation finale et peuvent modifier les rapports ou les renvoyer aux évaluateur(trice)s externes, de sorte que ce ne sont pas les responsables hiérarchiques qui conduisent le processus. Les arrangements pris au PNUE s'apparentent aux évaluations de projets menées par l'ONUDC, mais l'ONUDC ne considère pas que ces évaluations sont décentralisées, ce qui constitue une position plus franche étant donné que c'est en réalité le service central d'évaluation qui est maître du produit final.

B. Garant des normes relatives à l'évaluation décentralisée

38. Il est essentiel qu'un garant des normes relatives à l'évaluation décentralisée soit clairement désigné afin de garantir pour l'ensemble des évaluations la cohérence des règles, la qualité, le contrôle et l'application du principe de responsabilité, quel que soit le service qui en demande la réalisation. Ce garant devrait assumer la responsabilité organisationnelle des dispositions institutionnelles et des règles relatives à la fonction d'évaluation décentralisée, en définissant des normes, en favorisant la qualité par le renforcement des capacités et l'assurance qualité, et en supervisant le champ d'action des évaluations et l'utilisation qui en est faite, sans pour autant les gérer. Dans l'idéal, le garant des normes facilite et garantit le bon exercice de la fonction, en trouvant un équilibre entre les règles organisationnelles et le degré de maîtrise et d'autonomie nécessaires pour faire de l'évaluation décentralisée un véritable outil de gestion hiérarchique plutôt qu'un simple exercice de conformité.

39. Parmi les entités examinées, 12 désignent, dans leurs politiques d'évaluation, leur instance centrale d'évaluation comme responsable de l'ensemble de la fonction d'évaluation, ce qui suppose qu'elle est garante des évaluations centralisées comme des évaluations décentralisées. Seules trois d'entre elles précisent explicitement quel est le garant normatif de la fonction d'évaluation décentralisée (ONU-Femmes, ONU-Habitat et l'UNRWA). À l'OIT, le domaine de compétence du service d'évaluation est plus restreint et ne concerne les évaluations décentralisées que lorsque celles-ci sont à caractère obligatoire.

40. Le PNUD et l'UNICEF adoptent un modèle de responsabilité partagée reflétant une approche applicable à l'ensemble de l'organisation. Au PNUD, les responsabilités sont réparties entre le bureau central d'évaluation, qui conserve l'autorité normative en ce qui concerne les règles d'évaluation et le contrôle de la qualité, et le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, chargé de promouvoir la qualité des évaluations décentralisées, de renforcer les capacités d'évaluation dans les bureaux décentralisés et de suivre les indicateurs institutionnels pertinents. Au sein de l'UNICEF, le Bureau de l'évaluation conserve la responsabilité normative en ce qui concerne la politique d'évaluation, les règles et l'évaluation de la qualité, tandis que les directeurs et directrices de division, les directeurs et directrices régionaux et les représentantes et représentants des bureaux nationaux assument des responsabilités de gestion bien définies en ce qui concerne les ressources, la dotation en personnel, la réalisation et l'utilisation des évaluations décentralisées. Si les modèles partagés peuvent être gages de meilleure appropriation du processus, ils supposent toutefois une définition particulièrement claire des rôles et des responsabilités de chacun pour éviter tout vacuum en matière de reddition des comptes.

41. Six entités (FAO, OMPI, ONUDI, UIT, UNOPS et UPU) ne désignent pas clairement de garant des normes pour les évaluations décentralisées. L'inspectrice souligne qu'en l'absence d'un garant désigné pour fixer des règles, garantir la qualité et contrôler le champ d'action des évaluations et leur utilisation, il risque de s'avérer difficile de maintenir la cohérence et la crédibilité de la fonction d'évaluation décentralisée.

42. L'application de la recommandation suivante devrait permettre d'améliorer la transparence et l'application du principe de responsabilité.

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient, d'ici à la fin de 2027, revoir leurs politiques afin d'inclure : a) une définition claire de l'évaluation décentralisée dans leurs cadres de responsabilité ; b) la désignation d'un garant des normes relatives à l'évaluation décentralisée ; c) une définition des rôles et des responsabilités pour toutes les phases clés des évaluations décentralisées.

C. Arrangements institutionnels relatifs à la réalisation d'évaluations décentralisées

43. Les cadres stratégiques des entités ayant accepté le statut du CCI présentent généralement l'évaluation décentralisée comme un processus décentralisé sur le plan opérationnel, les services mandants étant chargés de la planification, de la budgétisation, de la gestion et de l'utilisation des évaluations. Dans la pratique, toutefois, le degré de participation des instances centrales d'évaluation au processus d'évaluation décentralisée est variable.

44. On distingue trois grandes configurations. Au sein de l'ITC, de l'OACI, de l'OIT, du PNUE et de l'UIT, les instances centrales d'évaluation interviennent obligatoirement à des étapes clés du processus, notamment lors de l'approbation des plans de travail et des mandats, ainsi que lors de la finalisation des rapports d'évaluation. L'OIT qualifie d'ailleurs son approche d'« évaluation décentralisée hybride », en reconnaissance de cette forte participation. Dans trois entités, le rôle de l'instance centrale d'évaluation se limite à certaines étapes spécifiques. À la FAO, les exigences de conformité des donateurs justifient l'examen préalable des plans de travail et des mandats par le bureau de l'évaluation ; quant aux évaluations relevant du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, c'est le Bureau de la coordination des activités de développement du Secrétariat de l'ONU qui examine et approuve les mandats conformément à ses lignes directrices²⁰. Au HCR, l'instance centrale d'évaluation doit approuver les rapports finaux avant leur publication. Dans les autres entités, ce sont les unités mandantes qui sont entièrement responsables, les services centraux d'évaluation jouant un rôle consultatif axé sur l'accompagnement, le renforcement des capacités et l'assurance qualité. On trouvera dans le tableau 2 un résumé du degré de participation des instances centrales d'évaluation au processus d'évaluation décentralisée.

²⁰ Voir les lignes directrices Groupe des Nations Unies pour l'évaluation relatives à l'évaluation du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (2021).

Tableau 2
**Arrangements institutionnels relatifs à l'évaluation décentralisée au sein
des entités ayant accepté le statut du CCI**

<i>Modèle</i>	<i>Description</i>	<i>Entité</i>
Évaluations décentralisées soumises à l'approbation du bureau ou du service central d'évaluation	Les unités mandantes gèrent les évaluations décentralisées, mais ne disposent d'aucun pouvoir décisionnel indépendant pour la plupart, voire pour toutes les étapes clés du cycle	ITC, OACI, OIT, PNUE, UIT (5)
Contrôle centralisé en amont	La planification et/ou la conception des évaluations décentralisées nécessitent l'accord du bureau ou du service central d'évaluation ; les étapes suivantes sont décentralisées	FAO, Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies [Bureau de la coordination des activités de développement] (2)
Contrôle centralisé au niveau du produit final	Le rapport d'évaluation décentralisée final doit être validé ou approuvé par le bureau ou le service central d'évaluation avant sa publication ; les étapes précédentes sont décentralisées	HCR (1)
Processus entièrement décentralisé	Les unités mandantes disposent d'une autorité totale sur toutes les étapes du cycle d'évaluation décentralisée	FNUAP, OMM, OMPI, OMS, ONUDI, ONU-Femmes, ONU-Habitat, PAM, PNUD, UNESCO, UNICEF, UNOPS, UNRWA, UPU (14)

Source : Questionnaire du CCI destiné aux entités.

45. La localisation de la capacité d'évaluation varie également d'une entité à l'autre. Parmi les 10 entités disposant d'une présence significative sur le terrain, des capacités d'évaluation ont été mises en place au niveau régional, plus près des lieux où sont menées la plupart des évaluations décentralisées, mais selon deux modes de rattachement distincts (voir tableau 3). Dans le premier groupe (FNUAP, OIT, OMS, PNUD et UNICEF), les capacités techniques régionales en matière d'évaluations décentralisées relèvent entièrement ou en grande partie des bureaux régionaux, l'UNICEF disposant également de capacités d'évaluation au niveau national : ils financent et dirigent leur propre personnel d'évaluation, les services centraux d'évaluation se limitant à définir des règles, à élaborer des lignes directrices et à renforcer les capacités globales de l'entité en matière d'évaluation. Cela favorise une véritable prise en mains de la fonction par les responsables des unités considérées²¹. Dans le deuxième groupe (FAO, HCR, ONU-Femmes, PAM et UNESCO), les capacités d'évaluation régionales continuent d'être fournies par l'instance centrale d'évaluation, qui déploie son propre personnel dans les régions.

²¹ L'OIT constitue une exception partielle, dans la mesure où son service central d'évaluation continue de contrôler le cycle d'évaluation décentralisée ainsi que la nomination et la gestion des responsables régionaux de l'évaluation ; par conséquent, l'encadrement du personnel chargé de l'évaluation au niveau régional ne s'est pas accompagné d'une décentralisation totale de la fonction.

Tableau 3

Ressources humaines dotées d'une expertise en matière d'évaluation aux niveaux régional et national, en 2025

Entité	Emploi	Rôle et temps consacré aux activités liées à l'évaluation décentralisée	Rattachement hiérarchique		
			Service central d'évaluation	Bureau régional	Bureau de pays
FAO	Spécialistes de l'évaluation (détachés en région)	15 % à 20 % du temps consacré à l'appui technique, selon les besoins	Oui	Non	Non
FNUAP	Conseiller(ère)s régionaux(ales) au suivi et à l'évaluation	20 % du temps consacré à l'appui technique, selon les besoins	Secondaire	Oui	Non
HCR	Spécialistes régionaux hors classe de l'évaluation	50 % du temps consacré à l'appui technique	Oui (secondaire jusqu'en 2024)	Secondaire (Oui jusqu'en 2024)	Non
OIT	Spécialistes régionaux de l'évaluation	Temps plein consacré à l'appui technique	Secondaire	Oui	Non
OMS	Spécialistes de l'évaluation, de la planification et des questions techniques	25 % à 100 % du temps consacré à l'appui technique ou à la gestion des évaluations décentralisées	Non	Oui	Non
ONU-Femmes	Spécialistes régionaux de l'évaluation	20 % du temps consacré à l'appui technique, selon les besoins	Oui	Non	Non
PAM	Conseiller(ère)s régionaux(ales) à l'évaluation	Temps plein	Oui ^a	Non	Non
PNUD	Conseiller(ère)s régionaux(ales) à l'évaluation	20 % à 40 % du temps consacré à l'appui technique, principalement aux points focaux régionaux chargés du suivi et de l'évaluation	Oui	Non	Non
	Spécialistes régionaux du suivi et de l'évaluation/de la gestion axée sur les résultats/de l'évaluation	20 % à 40 % du temps consacré à l'appui technique et au renforcement des capacités des bureaux de pays	Non	Oui	Non
UNESCO	Conseiller(ère)s régionaux(ales) à l'évaluation	Temps plein consacré à l'appui technique ou à la gestion des évaluations décentralisées	Oui	Secondaire	Non
UNICEF	Conseiller(ère)s régionaux(ales) à l'évaluation	Temps plein consacré à l'appui technique, principalement aux responsables de l'évaluation au niveau national et aux points focaux en matière de suivi et d'évaluation	Secondaire	Oui	Non

Entité	Emploi	Rôle et temps consacré aux activités liées à l'évaluation décentralisée	Rattachement hiérarchique		
			Service central d'évaluation	Bureau régional	Bureau de pays
	Spécialistes de l'évaluation multipays, chargés d'évaluation (au niveau national)	Temps plein consacré à l'appui technique et à la gestion des évaluations décentralisées	Non	Secondaire	Oui

Source : Questionnaire du CCI destiné aux entités.

^a Jusqu'en 2025, la plupart des spécialistes régionaux de l'évaluation relevaient des bureaux régionaux.

46. Lorsque les capacités d'évaluation ne relèvent pas de l'instance centrale d'évaluation, on est en présence d'une fonction d'évaluation décentralisée plus aboutie. L'existence de normes et d'orientations centrales, d'un appui technique sur le terrain et d'investissements stratégiques dans le renforcement des capacités, le tout étayé par un cadre politique qui précise les rôles, les normes de qualité, les modalités d'appui, les engagements pris en ce qui concerne les ressources en personnel et les financements, ainsi que la formation et les mécanismes favorisant l'exploitation des résultats revêtent à cet égard une importance déterminante. C'est aussi la preuve que la décentralisation de l'évaluation a fait l'objet d'une attention soutenue sur le plan organisationnel, notamment par des investissements visant à renforcer la gestion axée sur les résultats, la culture de l'évaluation ainsi que les capacités de suivi et d'évaluation, ce qui a permis aux services centraux d'évaluation d'évoluer vers un rôle de facilitateur. C'est au FNUAP, au PNUD et à l'UNICEF que cela est le plus manifeste : la plupart de leurs bureaux régionaux et nationaux investissent dans leurs propres capacités d'évaluation et les maintiennent, preuve que la fonction est désormais véritablement décentralisée.

47. Dans les entités où les instances centrales d'évaluation continuent de participer aux différentes évaluations décentralisées, les membres du personnel des instances centrales y voient une question de gestion des risques, et une manière de répondre au manque de capacités de certaines des unités mandantes, au fait que la qualité des évaluations décentralisées laisse parfois à désirer, aux risques existants pour la réputation de l'entité et aux exigences des donateurs, plutôt que le reflet d'une manière différente d'interpréter la décentralisation. La prise en charge totale du cycle de l'évaluation décentralisée par les unités mandantes n'est jugée possible que lorsque les capacités de gestion sont suffisantes, que des systèmes de suivi fiables sont en place et qu'une culture d'évaluation et de gestion axée sur les résultats est bien établie. Dans le même temps, les personnes interrogées sont conscientes que, même lorsque le rôle joué par les instances centrales d'évaluation est limité, cela peut donner aux unités mandantes l'impression de moins maîtriser les évaluations décentralisées, de sorte que leur finalité et leur utilité risquent de leur paraître moins évidentes.

48. Ces constatations permettent de tirer des conclusions claires sur la manière dont l'évaluation décentralisée devrait évoluer. L'inspectrice souligne qu'un soutien étroit de la part des instances centrales s'impose lorsque la culture et les capacités d'évaluation ne sont pas encore bien établies, mais qu'il doit avoir pour but de renforcer les capacités plutôt que d'exercer un contrôle. L'objectif devrait être une transition progressive vers une véritable autonomie lorsque cela est possible, afin que l'évaluation décentralisée devienne un outil de gestion hiérarchique interne, et non pas la réponse à une exigence gérée au niveau central. Les entités au sein desquelles les instances centrales d'évaluation continuent de participer à des étapes clés de l'évaluation décentralisée devraient définir une feuille de route claire pour sortir de ces rôles opérationnels et se repositionner en tant que garantes normatives des règles

et de la qualité. Cela permettrait de préserver le rôle d'assurance de troisième ligne du service central d'évaluation, tout en laissant l'évaluation décentralisée devenir une fonction de deuxième ligne à part entière.

49. La recommandation ci-après vise à améliorer la coordination, à renforcer les capacités de deuxième ligne relative à la gestion des évaluations décentralisées et à mieux définir les rôles et les responsabilités des instances centrales d'évaluation.

Recommandation 2

D'ici à la fin 2028, les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient mettre au point une approche permettant de renforcer l'évaluation décentralisée en tant que fonction de deuxième ligne à part entière, avec des mécanismes de gouvernance, des normes de qualité, des ressources dédiées, des documents d'orientation et des mesures de renforcement des capacités.

V. Réalisation d'évaluations décentralisées

A. Demande d'évaluations décentralisées et raison d'être

50. Des évaluations décentralisées sont le plus souvent demandées pour trois raisons distinctes, qui se recoupent parfois : a) la politique en vigueur ; b) les exigences des donateurs ; c) les besoins propres à l'unité mandante, en ce qui concerne par exemple le principe de responsabilité, l'apprentissage et la nécessité de procéder à des changements de cap. Dans la pratique, dans plusieurs entités, ce sont les normes liées aux politiques en vigueur qui donnent lieu en premier lieu à des évaluations et, lorsque cela satisfait par là même à des exigences des donateurs, ce n'est pas signalé séparément, de sorte que les chiffres concernant les évaluations demandées par les donateurs ne rendent probablement pas compte de la situation réelle. Dans les 12 entités qui recensent les raisons justifiant la commande d'évaluations décentralisées, environ 82 % des évaluations ont été motivées par les politiques en vigueur, et 24 % ont fait suite à des demandes des donateurs, mais certaines ont été menées pour ces deux raisons. Toutes ou presque toutes les évaluations décentralisées menées au sein du FNUAP, du HCR, de l'OIT et de l'UNESCO font suite aux politiques en vigueur, tout comme la totalité des évaluations du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Bien que les données soient incomplètes, les entretiens et les réponses à l'enquête confirment que les évaluations décentralisées menées avaient un caractère obligatoire.

51. Les exigences minimales obligatoires relatives aux évaluations décentralisées varient considérablement d'une entité à l'autre et se distinguent des évaluations imposées par les donateurs, qui sont considérées comme obligatoires dans tous les cas. En matière d'évaluation de projets, les exigences se répartissent généralement en six catégories, qui ne s'excluent pas toujours mutuellement et peuvent se combiner : a) les seuils budgétaires, catégorie la plus courante, parfois fixés de telle sorte que des budgets plus élevés déclenchent un type ou un nombre différent d'évaluations (par exemple, à l'OACI, à l'OIT, au PNUD et à l'UNRWA) ; b) des normes de fréquence liées aux cycles des programmes, à la taille des services ou au type d'urgence (par exemple, au HCR, à ONU-Femmes, au PAM et à l'UNICEF) ; c) une approche par défaut consistant à « tout évaluer » pour les projets qui n'ont pas été sélectionnés pour faire l'objet d'une évaluation centralisée (par exemple, à l'ONUDI) ; d) une sélection fondée sur des critères, les projets étant choisis en fonction de facteurs tels que leur importance stratégique, les exigences des donateurs ou leur couverture géographique (par exemple, au PNUE et à l'OMS) ; e) des déclencheurs liés à la gouvernance ou aux mandats, découlant de décisions prises par les organes directeurs (par exemple, à l'OMPI) ; f) les cas où les exigences sont de nature consultative ou n'ont pas de caractère officiel, c'est-à-dire lorsque l'évaluation décentralisée est encouragée mais non obligatoire (par exemple, à l'OMM) ou lorsqu'il n'existe pas encore de politique d'évaluation (par exemple, à l'UIT, à l'UNOPS et à l'UPU). En ce qui concerne les évaluations des programmes de pays, les exigences sont alignées sur les cycles des programmes, et ces évaluations sont menées soit sous forme d'évaluations centralisées (par exemple, à la FAO, au HCR, à l'OIT, à ONU-Femmes, à ONU-Habitat et au PAM), soit sous forme d'évaluations décentralisées, certaines entités prévoyant une certaine souplesse quant au choix de la modalité en fonction du contexte (par exemple, l'OMS et le PNUD), tandis que d'autres fixent une fréquence déterminée, par exemple une fois par cycle de programme ou une fois tous les deux cycles (par exemple, le FNUAP et l'UNICEF), ou les rendent obligatoires de manière systématique dans tous les cadres à l'échelle nationale (par exemple, les évaluations du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable).

52. L'examen sur dossier et les entretiens avec les donateurs ont mis en évidence l'existence de différences notables dans les exigences des donateurs en matière d'évaluation. Tous les donateurs examinés qui fournissent des fonds strictement affectés à un usage précis n'exigent pas pour autant que les bénéficiaires procèdent à des évaluations. Des évaluations sont le plus souvent exigées par certains donateurs gouvernementaux (par exemple, l'Allemagne, la République de Corée, la Suède et, dans certains cas, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord) ainsi que par des fonds verticaux tels que le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Fonds vert pour le climat. En revanche, les fondations philanthropiques et la Commission européenne n'exigent généralement pas que les bénéficiaires procèdent à des évaluations, et comptent plutôt sur leurs propres fonctions d'évaluation. Dans l'ensemble, la demande d'évaluations décentralisées semble largement indépendante des exigences des donateurs. Ce sont les fonds verticaux qui imposent les exigences les plus strictes, tandis que les fondations ont tendance à s'appuyer sur des données de suivi et sur leurs propres évaluations.

53. Ces conclusions soulèvent une question cruciale : les politiques d'évaluation des entités ont-elles été façonnées par des exigences des donateurs dont la portée est limitée ou qui ne sont pas explicitement définies ? Au vu des éléments disponibles, il semblerait que certaines entités des Nations Unies aient des exigences en ce qui concerne les évaluations et leur portée qui vont au-delà de ce que les donateurs demandent ou ont l'intention d'utiliser. Si ces exigences peuvent refléter des objectifs organisationnels légitimes liés à la responsabilité, à la gouvernance et à l'apprentissage institutionnel, il est important de s'assurer que la portée des évaluations et leurs incidences financières sont proportionnées aux besoins des parties prenantes et à la valeur ajoutée attendue. **L'inspectrice invite donc les entités ayant accepté le statut du CCI à réexaminer les critères déclencheurs des évaluations décentralisées liés aux accords de financement conclus avec les donateurs, en veillant à ce qu'ils soient adaptés et répondent aux exigences réelles des donateurs plutôt qu'à des attentes supposées.**

54. Les évaluations décentralisées engagées de manière spontanée restent rares et leur réalisation est souvent freinée par des priorités concurrentes, des capacités d'évaluation limitées et des budgets insuffisants. Lorsque des évaluations sont menées, elles ont généralement pour but d'informer la prise de décisions et l'apprentissage, de documenter les bonnes pratiques ou d'alimenter l'alignement stratégique ainsi que de combler les lacunes en données factuelles. Cependant, en l'absence d'incitations ou d'exigences claires, les responsables hiérarchiques privilégient souvent l'exécution des projets au détriment des évaluations, en particulier dans les contextes humanitaires où les contraintes financières et les pressions opérationnelles sont les plus fortes, de sorte que les évaluations décentralisées menées à titre volontaire sont fréquemment reléguées au second plan. Cette tendance n'est pas universelle : une mobilisation forte de la part du leadership et la conscience que les résultats sont utiles peuvent renforcer l'adhésion aux initiatives d'évaluation et réduire les réticences. Dans l'ensemble, toutefois, l'évaluation décentralisée reste largement dictée par des engagements à respecter, ce qui témoigne d'une culture d'évaluation peu développée, dans laquelle les évaluations décentralisées sont menées parce qu'elles sont attendues ou obligatoires, plutôt que parce qu'elles sont vues comme un outil de gestion prioritaire.

B. Crédibilité des évaluations décentralisées

55. La crédibilité de l'évaluation, qui est un facteur déterminant pour savoir si ses conclusions seront prises en compte et si les recommandations seront appliquées, repose sur deux éléments fondamentaux : l'indépendance et la qualité. L'examen

mené par le CCI en 2014 a révélé que les évaluations décentralisées étaient devenues plus crédibles ; l'impartialité avait été renforcée grâce à diverses mesures, même si, de par sa conception, cette fonction restait structurellement dépendante de la hiérarchie ; et la qualité des rapports s'était améliorée, mais restait inférieure aux normes attendues.

1. L'indépendance et les évaluations décentralisées

56. Bien qu'une indépendance structurelle et administrative ne soit ni attendue ni envisageable dans le cadre des évaluations décentralisées, plusieurs entités ont mis en place des mécanismes visant à promouvoir l'indépendance comportementale et l'impartialité. Leur efficacité est toutefois très variable : les conflits d'intérêts, les écarts hiérarchiques et les pressions informelles restent des sources de préoccupation dans certaines entités, tandis que les garanties sont encore limitées dans d'autres.

57. Les responsables des évaluations décentralisées jouent un rôle crucial dans la promotion de l'indépendance des évaluations. Dans la plupart des entités, ce rôle est assigné au (à la) responsable de l'intervention et/ou au personnel chargé du suivi et de l'évaluation. Le HCR, l'OACI, l'OIT, le PAM et le PNUD exigent que les responsables de l'évaluation ne soient en aucune façon impliqués dans l'intervention faisant l'objet de l'évaluation ; le HCR exige en outre que l'intéressé(e) ait un rang hiérarchique minimum pour qu'il (elle) puisse résister à d'éventuelles pressions de la direction. L'UNICEF est allée plus loin en se dotant, aux niveaux national et régional, d'une équipe de spécialistes aux échelles nationale et régionale chargés de gérer les évaluations décentralisées dans la plupart des régions (voir tableau 4).

Tableau 4
Responsables des évaluations décentralisées

<i>Responsable de l'évaluation décentralisée</i>	<i>Entité</i>
Les responsables des projets ou programmes faisant l'objet de l'évaluation	FAO, ITC, OMM, OMPI, ONUDI, ONU-Femmes, ONU-Habitat, PNUE, UIT, UNESCO, UNOPS, UPU (12)
Soit des membres du personnel chargés du suivi et de l'évaluation, soit les points focaux du projet ou du programme faisant l'objet de l'évaluation	FNUAP, UNRWA (2)
Des membres du personnel sans lien avec les projets ou programmes faisant l'objet de l'évaluation	HCR, OACI, OIT, PAM, PNUD (5)
Des membres du personnel chargé des évaluations décentralisées aux niveaux régional ou national	UNICEF (1) ²²
Autres arrangements ou configurations mixtes	OMS, Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (pour les évaluations du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable) (2)

Source : Questionnaire du CCI destiné aux entités.

²² Mais ce n'est pas le cas dans toutes les régions.

58. Au cours de la dernière décennie, la plupart des entités ont publié des lignes directrices à l'intention des responsables de l'évaluation et certaines d'entre elles, notamment le FNUAP, le HCR, l'OIT, l'OMS, ONU-Femmes, le PAM, le PNUD, le PNUE et l'UNICEF, ont renforcé leurs capacités grâce à des formations et à des communautés de pratique. Malgré ces efforts, les enquêtes et les entretiens révèlent que les moyens manquent toujours. La gestion de l'évaluation est souvent considérée comme une responsabilité secondaire, ce qui limite le temps qui peut être consacré aux processus d'évaluation. Les entités ayant répondu à l'enquête ont signalé des lacunes en matière d'expertise technique, notamment dans la conception des évaluations et l'assurance qualité, et ont dit que des formations et des orientations supplémentaires seraient très bienvenues. Ces failles peuvent nuire à la bonne compréhension des normes et règles d'évaluation ayant trait à l'indépendance et limiter le soutien apporté aux évaluateur(trice)s externes.

59. Le recours à des consultants et consultantes externes qui ne sont pas sujets à des conflits d'intérêts est un élément essentiel pour promouvoir l'indépendance des évaluations décentralisées. Dans la plupart des entités, les évaluateur(trice)s ne peuvent avoir pris part auparavant à l'intervention faisant l'objet de l'évaluation et des mesures telles que des contrôles visant à repérer les conflits d'intérêts, des codes de conduite et des mécanismes de plainte ont été mis en place. Les entretiens menés auprès des instances centrales d'évaluation semblent indiquer que les pressions ouvertes sur les évaluateur(trice)s sont rares. Les risques plus subtils sont plus fréquents, notamment dans les petits pays où le vivier de consultants et consultantes qualifiés est limité, ce qui rend difficile d'éviter les connexions antérieures. Il peut aussi arriver que les consultants ou les consultantes modèrent leurs conclusions afin de préserver leurs relations professionnelles et leurs perspectives de carrière, un risque difficile à repérer ou à gérer par le biais de politiques officielles.

60. Les personnes interrogées ont évoqué des garanties telles que le renvoi vers des instances régionales ou centrales d'évaluation, la supervision par des services régionaux ou centraux d'évaluation, ainsi que le renforcement des capacités des responsables de l'évaluation. Toutefois, leur efficacité varie et dépend souvent de pratiques informelles plutôt que de mesures de protection cohérentes. En revanche, 96 % des bureaux de pays interrogés se considéraient comme efficaces pour protéger les évaluateur(trice)s contre toute influence indue, citant des mesures telles que la mise en place de groupes de référence et la séparation entre la gestion de l'évaluation et la mise en œuvre des programmes. Cela traduit l'existence d'un écart entre l'indépendance perçue et l'indépendance vécue, les services régionaux et centraux d'évaluation identifiant des formes plus subtiles d'influence liées aux chaînes et rangs hiérarchiques et à la culture organisationnelle.

61. En ce qui concerne les évaluations décentralisées prévues par les accords de financement, la plupart des donateurs laissent aux entités le soin de définir les modalités d'indépendance et ne formulent généralement pas d'exigence d'indépendance structurelle, sauf dans le cas de certains fonds verticaux. Au FEM, par exemple, les évaluations doivent être menées de manière strictement indépendante de l'élaboration des politiques, de l'appui à la mise en œuvre, des examens à mi-parcours et de la gestion des programmes. Pour les organismes d'exécution du FEM (FAO, ONUDI, PNUD et PNUE), cela suppose une indépendance sur les plans organisationnel, opérationnel et comportemental, étayée par des mesures de prévention des conflits d'intérêts, la séparation des fonctions opérationnelles et des fonctions d'évaluation, ainsi que des mesures de protection contractuelle pour les évaluateurs. Même si le personnel chargé des programmes ou des projets peut gérer des évaluations, la participation du groupe de l'évaluation centrale de l'entité au contrôle de la qualité peut être vue par les donateurs comme un gage d'indépendance du processus.

62. Dans l'ensemble, ces constatations suggèrent que les évaluations décentralisées devraient toujours faire l'objet d'une forme de contrôle afin de garantir leur indépendance, que ce soit par le biais d'un groupe de référence en matière d'évaluation, du soutien d'un service régional ou central d'évaluation ou de dispositifs similaires. Cinq entités ne disposant pas de tels mécanismes ont été identifiées dans le cadre de l'examen. **L'inspectrice encourage l'OMM, l'OMPI, l'ONUDI, l'UNOPS et l'UPU à mettre en place des garanties minimales afin d'assurer l'indépendance comportementale des évaluations décentralisées.** Les mesures supplémentaires qui seront prises doivent être proportionnées au risque et adaptées à l'objectif de l'évaluation. Les mesures de protection superflues n'apportent guère de valeur ajoutée et risquent de détourner des ressources limitées au détriment de besoins plus prioritaires.

2. Qualité des évaluations décentralisées

63. D'après les résultats du présent examen, la disponibilité d'évaluateur(trice)s externes compétents est essentielle à la qualité des évaluations décentralisées. Bien que le nombre d'évaluations ait considérablement augmenté depuis 2014, les organisations continuent de faire face à une pénurie d'évaluateur(trice)s qualifiés, en particulier qui maîtrisent la langue locale et possèdent une bonne connaissance du contexte. Le problème n'est plus que la fonction d'évaluation est insuffisamment développée, mais que le nombre d'évaluateur(trice)s externes qualifié(e)s disponibles est limité. Comme en 2014, les constatations montrent qu'il est préférable de mettre en place des solutions à l'échelle du système plutôt que des solutions spécifiques à l'entité. **L'inspectrice recommande aux entités ayant accepté le statut du CCI d'élaborer des plans à long terme de renforcement des capacités des évaluateurs et évaluatrices externes, en particulier en ce qui concerne les capacités nationales d'évaluation, de préférence dans le cadre d'un forum interorganisations tel que le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.**

64. La qualité de l'évaluation reste limitée par des théories du changement inadéquates et un manque de données de suivi de haute qualité, ce qui fait écho aux constatations de l'examen de 2014. Pour 75 % des 71 évaluations examinées, l'insuffisance des données de suivi et d'évaluation et/ou la faiblesse de la conception des projets ont été mentionnées comme des contraintes pesant sur l'évaluation et/ou comme des problèmes majeurs nécessitant des recommandations. Dans de nombreux cas, les évaluations ont servi à pallier les lacunes des données de suivi. Pour améliorer la qualité des évaluations, il faut donc renforcer la conception des projets et des programmes et doter les systèmes de suivi de ressources plus importantes. Lorsque ces conditions ne sont pas réunies, les entités doivent déterminer si une évaluation se justifie. **L'inspectrice exhorte les entités à veiller à ce que les projets et programmes reposent sur les principes de la gestion axée sur les résultats, s'appuient sur des dispositifs de suivi dotés de ressources suffisantes et ne fassent l'objet d'une évaluation que lorsqu'ils s'y prêtent.**

65. La qualité des évaluations décentralisées est également hypothéquée par le caractère limité des capacités de gestion, un manque de clarté dans la définition des rôles et l'insuffisance du nombre de journées personnel. Bien que les rôles aient été davantage formalisés depuis 2014, la gestion de l'évaluation est encore souvent confiée à des membres du personnel chargés des projets et des programmes qui ne disposent pas du temps nécessaire, de l'expertise requise ou parfois des deux. C'est ce qui ressort des résultats de l'enquête : 42 % des services ont invoqué le manque de temps et 19 % ont cité le manque d'expertise en matière d'évaluation comme principales contraintes. En revanche, l'UNESCO a indiqué que la mise en place de responsables régionaux de l'évaluation chargés d'appuyer les responsables de l'évaluation avait considérablement amélioré la qualité des évaluations décentralisées, démontrant ainsi l'intérêt de l'apport d'un appui dédié en matière de capacités.

66. Les systèmes d'assurance qualité se sont considérablement améliorés depuis 2014. Onze des 22 organisations dotées de fonctions d'évaluation décentralisées procèdent désormais à un contrôle de qualité formatif formel et/ou à une évaluation de qualité a posteriori, et assurent le suivi des notes attribuées en matière de qualité. Ces pratiques bénéficient d'une large couverture et sont perçues comme efficaces. À l'issue de ces activités d'assurance qualité, plusieurs problèmes apparaissent récurrents en ce qui concerne la qualité des évaluations : prise en compte insuffisante des questions de genre et des droits humains, problèmes de méthodologie, piètre qualité des données, ainsi que le fait que les constatations ou les recommandations ne sont pas suffisamment étayées par des éléments probants ou qu'elles manquent de spécificité. En 2025, la proportion d'évaluations décentralisées jugées « satisfaisantes » ou mieux variait de 57 % au PNUD à 95 % à ONU-Femmes²³. Les systèmes d'assurance qualité restent le levier le plus efficace pour améliorer la qualité des évaluations décentralisées, même si leur impact est limité par le fait qu'ils ne sont pas en place ni suivis de la même manière d'une entité à l'autre.

67. L'assurance qualité assistée par l'intelligence artificielle (AI) peut offrir des gains d'efficacité et garantir des évaluations de la qualité plus homogènes, mais la diversité des normes et des systèmes d'évaluation risque d'entraîner une fragmentation des solutions. Un exemple prometteur est l'application « AI Quality Assessment for Decentralized Evaluations », développée par le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD en 2025 et également testée par la FAO, le HCR, l'OIT, l'OMS, ONU-Habitat, le PAM, l'UNESCO et l'UNICEF. Pour que ces outils favorisent l'harmonisation à l'échelle du système, les entités devraient s'accorder sur les éléments fondamentaux d'un cadre commun d'assurance qualité pour leurs évaluations. **Les entités ayant accepté le statut du CCI devraient donc, par l'intermédiaire du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, définir les exigences de base d'un dispositif d'assurance qualité propre à appuyer l'assurance qualité assistée par l'IA.**

68. Plusieurs entités n'ont toujours pas adopté de normes de qualité ni ne sont dotées de mécanismes d'assurance qualité officiels ; il reste toutefois possible d'harmoniser et de rationaliser les approches existantes entre les entités afin de réduire les doubles emplois et de générer des économies d'échelle, notamment grâce à l'utilisation d'outils numériques. La recommandation ci-après vise à renforcer la qualité des évaluations et la coordination à l'échelle du système.

Recommandation 3

D'ici à la fin de 2028, les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient adopter des normes de qualité et mettre en place des mécanismes d'assurance qualité pour les évaluations décentralisées.

C. Utilisation et utilité des évaluations décentralisées

69. L'intérêt des évaluations ne réside pas seulement dans la qualité et la pertinence des données qu'elles génèrent, mais surtout dans l'utilisation qui en est faite. Toutefois, les données concernant l'impact réel des évaluations décentralisées sur l'efficacité et l'efficacité opérationnelles ou programmatiques restent limitées. Les estimations concernant leur utilisation reposent donc en grande partie sur des

²³ Les entités appliquant des mécanismes d'assurance qualité, les notes attribuées ne sont pas directement comparables.

indicateurs indirects et des données fondées sur des perceptions. L'un de ces indicateurs indirects est la mise en place de l'infrastructure minimale nécessaire pour promouvoir et comprendre l'utilisation des évaluations, qui comprend une série d'actions allant de la publication des résultats à la réponse de l'administration, en passant par le suivi des mesures prises en application. Au vu de l'examen réalisé, rares sont les entités qui ont mis en place toute la série des actions susmentionnées de manière complète et cohérente, même si la plupart en ont adopté certains éléments.

70. Quinze des 22 entités prévoient que toutes les évaluations décentralisées soient publiées, sachant l'importance que cela revêt pour la transparence, le principe de responsabilité et l'apprentissage, tandis que sept ne publient que certains rapports, voire aucun. Dans certains cas, cela tient à des contraintes légitimes, telles que la nature sensible de leur teneur ou des considérations propres au mandat, qui peuvent s'appliquer même lorsque la publication est autrement obligatoire, quand bien même la règle reste que les évaluations doivent être rendues publiques. Dans 16 entités, chaque évaluation décentralisée appelle une réponse de l'administration, ce qui contribue à traduire les recommandations en engagements organisationnels, tandis que ce n'est pas le cas dans les six autres entités. Seules 10 entités procèdent à un suivi de l'application des recommandations formulées. Au total, neuf entités ont mis en place ces trois mécanismes, ce qui leur confère une base institutionnelle plus solide pour le suivi des évaluations et leur utilisation (voir tableau 5).

Tableau 5

Politiques et pratiques en vigueur en ce qui concerne la publication des résultats, l'obligation de réponse de la direction et le suivi de l'application des recommandations²⁴

<i>Entité</i>	<i>Tous les rapports sur les évaluations décentralisées sont rendus publics</i>	<i>Une réponse de l'administration est obligatoire</i>	<i>L'application des recommandations formulées fait l'objet d'un suivi centralisé</i>
FAO	Pas de politique officielle ; certains rapports ont été publiés	Oui	Non
FNUAP	Oui	Oui	Oui (par la Division des programmes)
HCR	Oui	Oui	Non
ITC ^a	Oui	Oui	Oui
OACI	Oui	Oui	Oui
OIT	Oui	Oui	Oui
OMM	Non, tous les rapports restent internes	Non	Non
OMPI	Oui	Non	Non
OMS	Oui	Oui	Oui
ONUDI	Non, tous les rapports restent internes	Non	Non
ONU-Femmes	Oui	Oui	Oui

²⁴ Ce n'est pas nécessairement applicable aux évaluations conjointes.

Entité	Tous les rapports sur les évaluations décentralisées sont rendus publics	Une réponse de l'administration est obligatoire	L'application des recommandations formulées fait l'objet d'un suivi centralisé
ONU-Habitat	Oui (uniquement les rapports qui répondent aux critères d'évaluation prescrits)	Oui	Non
PAM	Oui	Oui	Oui
PNUD	Oui	Oui	Oui
PNUE	Oui	Oui	Non
Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (évaluations du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable)	Oui	Oui	Non
UIT	Non, tous les rapports restent internes	Non	Non
UNESCO	Oui (cette règle n'a pas été appliquée de manière systématique)	Oui	Non
UNICEF	Oui ^b	Oui	Oui
UNOPS	Certains, sous réserve d'accords conclus avec les donateurs et/ou les gouvernements	Non	Non
UNRWA	Certains, sous réserve de l'accord de l'administration	Oui	Oui
UPU	Non, tous les rapports restent internes	Non	Non

Source : Questionnaire du CCI destiné aux entités.

^a À partir de 2026, à la suite de la révision de sa politique d'évaluation.

^b À l'exception des rapports sensibles.

71. L'application de la recommandation suivante devrait améliorer l'utilité et l'efficacité des évaluations décentralisées.

Recommandation 4

D'ici à la fin de 2028, les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient veiller à ce que tous les rapports d'évaluation décentralisée soient rendus publics dans la mesure du possible, à ce que l'administration soit tenue d'y répondre et à ce que l'application des recommandations fasse l'objet d'un suivi systématique, afin que les évaluations puissent pleinement servir d'instruments favorisant la responsabilité, l'apprentissage et l'amélioration organisationnelle.

72. Les évaluations décentralisées étant le plus souvent des mesures obligatoires au lieu de répondre à une demande spontanée, l'adhésion à leurs conclusions a tendance à être plus faible et leur utilisation plus mécanique, se limitant à appliquer les recommandations plutôt qu'à en tirer des enseignements plus généraux. Ce caractère obligatoire peut également fausser le choix des interventions qui font l'objet d'une évaluation : lorsque les évaluations sont principalement déclenchées par des seuils financiers, les interventions de moindre envergure, qui pourraient pourtant apporter des enseignements essentiels, risquent de ne pas être examinées. Néanmoins, les données issues des entretiens et de l'enquête révèlent des utilisations conceptuelles et stratégiques des évaluations, telles que l'apprentissage interprogrammes, l'infléchissement de la stratégie et des priorités de financement, ainsi que le renforcement des systèmes organisationnels, même si ces avantages ne sont pas systématiques et dépendent fortement de conditions favorables telles que l'existence d'un leadership fort, d'une culture, de systèmes et de mesures incitatives.

73. Ce tableau contrasté concerne toutes les entités. Les personnes répondantes dans le cadre de l'enquête et des entretiens ont indiqué faire une utilisation modérée à élevée des évaluations décentralisées, notamment pour la conception des programmes, les stratégies de pays, la gestion adaptative et les ajustements à mi-parcours. Pour les bureaux de pays, 77 % des personnes ayant répondu ont déclaré utiliser les évaluations modérément ou largement, tandis que 42 % ont indiqué que les résultats informaient systématiquement les décisions prises, la planification et la communication de l'information. Toutefois, les preuves d'une utilisation effective étaient limitées, les études approfondies étant rares, et les personnes interrogées aux sièges et dans les bureaux régionaux se sont montrées plus critiques, soulignant que les évaluations étaient souvent réalisées, mais qu'elles n'étaient pas exploitées de manière substantielle, leur utilisation se limitant parfois à des mesures de conformité et à la communication de l'information.

74. L'utilisation variait également considérablement selon le contexte. D'après l'étude menée par l'UNICEF en 2025 sur les évaluations à fort impact (Study of Influential Evaluations²⁵), les notes données concernant la qualité sont sans lien statistique avec l'impact des évaluations ; l'impact dépend d'une combinaison plus large de facteurs, notamment le leadership, la culture, la participation des parties prenantes, la capacité opérationnelle, le calendrier et l'applicabilité des recommandations.

75. Les entretiens et les résultats de l'enquête révèlent que les problèmes de qualité, les échanges de connaissance restreints, le suivi limité et le manque d'alignement avec les cycles de projet sont autant d'obstacles à l'utilisation des évaluations. Les évaluations finales sont souvent considérées comme moins utiles que les évaluations à mi-parcours ou celles réalisées à des moments stratégiques, car elles sont généralement menées après la clôture du projet. Ce problème est aggravé par le fait que les évaluations finales sont généralement obligatoires, tandis que les évaluations à mi-parcours sont souvent facultatives. Dans l'ensemble, les évaluations sont plus susceptibles d'être utilisées lorsque le leadership en souhaite la réalisation, que les parties prenantes y participent, qu'il y a un suivi institutionnel et qu'elles donnent lieu à des conclusions actuelles et applicables.

76. Ces tendances concernant l'utilisation des évaluations valent aussi pour les donateurs. À l'exception des fonds verticaux qui synthétisent les résultats des évaluations, la plupart des donateurs qui exigent la réalisation d'évaluations ne vérifient pas si les recommandations sont appliquées et ne donnent pas de retour d'information sur les conclusions, de sorte qu'il est difficile de savoir l'utilisation qu'ils font des évaluations réalisées par les entités des Nations Unies. Lors des

²⁵ Bureau de l'évaluation de l'UNICEF, « The 2025 Study of Influential Evaluations » (New York, UNICEF, 2025).

entretiens, les donateurs ont également indiqué qu'ils préféreraient leurs propres évaluations à celles réalisées par les bénéficiaires. Dans l'ensemble, ces résultats soulèvent des questions quant à la valeur de certaines évaluations exigées par les donateurs, au-delà d'un rôle de mécanisme d'assurance supplémentaire.

D. Efficience dans la conduite des évaluations décentralisées

77. Les évaluations décentralisées perdent de leur valeur lorsqu'elles ne répondent pas aux besoins de l'entité en ce qui concerne l'apprentissage, l'administration ou le principe de responsabilité : les économies réalisées n'ont guère d'importance si les résultats des évaluations ne sont pas mis à profit. Les évaluations sont surtout jugées utiles lorsqu'elles sont bien définies, réalisées en temps opportun et soutenues par l'administration ; elles ne le sont pas autant lorsqu'elles sont réalisées avant tout pour des questions de conformité ou parce que les donateurs l'exigent. Les évaluations de fin de projet illustrent ce problème, car il est rare que les résultats soient exploités une fois le projet terminé. Or, ces évaluations de fin de projet sont généralement obligatoires, tandis que les évaluations à mi-parcours, jugées plus utiles, sont souvent facultatives et ne bénéficient donc pas toujours de financements. Les conclusions et recommandations génériques ne font qu'aggraver le problème, car elles n'apportent guère de valeur ajoutée. Elles révèlent un manque de qualité des évaluations et des problèmes d'efficacité, car les ressources investies dans des évaluations aboutissant à des conclusions génériques n'ont que des retombées limitées et les services mandants ont souvent l'impression que leurs ressources ont été mal utilisées. Le manque de clarté des exigences des donateurs se traduit par davantage de pression, car cela pousse les services à opter par défaut pour des évaluations exhaustives plutôt que pour des solutions plus proportionnées. **L'inspectrice recommande de renforcer le dialogue avec les donateurs, notamment dans le cadre de forums interorganisations aux sièges et dans les pays, ainsi que de faire intervenir dès le début les instances centrales d'évaluation lorsqu'il est peu probable que des données pertinentes soient obtenues en temps utile pour répondre aux exigences des donateurs.**

78. Les répondants à l'enquête se sont prononcés en faveur d'approches plus souples et proportionnées : plus de la moitié des services interrogés ont estimé que des outils moins contraignants (examens, autoévaluations, rapports de suivi et d'évaluation, évaluations en temps réel, etc.) étaient suffisants dans certains contextes et que les évaluations exhaustives pouvaient être réservées aux cas où les risques, l'échelle du projet ou le principe de responsabilité les justifiaient. La distinction établie par le PAM entre les différents produits destinés à la production de données factuelles est une pratique utile. L'efficience des évaluations dépend également des dispositions institutionnelles en vigueur : une coordination insuffisante entre les entités et en leur sein risque d'entraîner des doubles emplois, des interventions mal synchronisées et des possibilités de synergie ratées, tandis que le volume croissant des évaluations laisse craindre que la quantité ne l'emporte sur l'utilité. **L'inspectrice encourage un recours accru à d'autres outils d'évaluation lorsque cela est possible, en tenant compte de leur coût, de leur utilité et de leur rapidité.**

79. Il est de plus en plus souvent généralement admis que les évaluations groupées, les évaluations par portefeuille et les évaluations thématiques sont des approches plus efficaces, susceptibles de réduire la « lassitude » générée par les évaluations et d'offrir des enseignements stratégiques. Toutefois, le recours à ces pratiques reste limité, car la planification et le financement des évaluations sont généralement liés à des projets spécifiques et aux exigences des donateurs, en particulier dans le cas des fonds verticaux, où le caractère obligatoire des évaluations des projets détermine leur nombre et leur calendrier. Les capacités limitées en matière de suivi et d'évaluation,

les exigences de conformité et les besoins de coordination freinent encore davantage l'adoption de ces mesures.

80. Les évaluations conjointes et interorganisations offrent des avantages potentiels similaires, mais restent largement limitées aux projets mis en œuvre conjointement. Les évaluations thématiques et les évaluations de portefeuille interorganisations à plus grande échelle sont rares en raison des différences existantes en matière de budgétisation, de passation de marchés, de procédures d'approbation et de normes de qualité, ainsi que des coûts de coordination plus élevés qu'elles impliquent. Comme pour les évaluations groupées, pour qu'il y ait des gains d'efficacité, il faut que la planification ait lieu suffisamment à l'avance, qu'il y ait un leadership fort et une participation interorganisations soutenue.

81. Des difficultés similaires compromettent l'alignement des évaluations du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable avec celles des programmes de pays. Bien que certains cas²⁶ montrent les avantages d'une coordination précoce et de la collecte de données partagées, ceux-ci restent rares. Un manque de synchronisation, des différences de classification et d'exigences entre entités et des objectifs distincts en matière de responsabilité conduisent souvent à la réalisation d'évaluations parallèles qui mobilisent à répétition les mêmes parties prenantes, ce qui entraîne une augmentation des coûts et une lassitude vis-à-vis des évaluations.

82. Les retards restent un problème récurrent, dû aux contraintes administratives, à des capacités limitées, à des blocages logistiques dans les passations de marché et à la difficulté de recruter des évaluateurs et évaluatrices qualifiés. Les entités ont pris des mesures pour y remédier, notamment la constitution de listes d'évaluateurs et d'évaluatrices qualifiés, l'établissement d'accords-cadres, l'élaboration d'orientations standardisées, la conception de mécanismes d'assurance qualité et celle de systèmes de suivi numériques, mais celles-ci ne sont pas appliquées de manière uniforme. Pour obtenir des améliorations durables, il faut intégrer plus tôt les évaluations dans les cycles des programmes, renforcer les capacités et utiliser de manière plus systématique les outils disponibles. Une difficulté plus critique tient au fait que les coûts afférents aux évaluations décentralisées ne sont pas bien compris. Si les honoraires des consultantes et consultants font souvent l'objet d'un suivi, il est rarement tenu compte des autres coûts, notamment en ce qui concerne les journées personnel, le temps consacré par l'administration au processus et les suites données aux recommandations. Cela limite la capacité des entités de mesurer l'efficacité des évaluations et de prendre des décisions bien étayées concernant le volume et la conception des évaluations. **L'inspectrice recommande vivement aux entités de collecter des données sur le coût des évaluations décentralisées qui ont été réalisées, sachant que même des estimations approximatives permettraient de mieux allouer les ressources et d'améliorer la planification.**

83. L'utilisation de l'IA commence à générer des gains d'efficacité, même si l'on ne dispose que de données limitées à ce sujet. Les avantages signalés concernent principalement le traitement des données, l'analyse, la recherche de preuves, l'assurance qualité et la rédaction, en particulier lorsque les outils sont spécialement conçus à cet effet, institutionnalisés et pris en charge par des membres du personnel qualifiés. Toutefois, ces économies sont en partie compensées par les coûts liés à la formation, au développement et à la validation. Le contrôle humain et la vérification des sources restent essentiels, l'IA s'avérant surtout efficace en tant qu'outil d'aide initiale.

²⁶ Comme les évaluations du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et les évaluations des programmes de pays du FNUAP, d'ONU-Femmes et de l'UNICEF au Timor-Leste pour le cycle de programmation 2021-2025.

VI. Perspectives d'avenir concernant les évaluations décentralisées

84. Au cours de la dernière décennie, les fonctions d'évaluation au sein du système des Nations Unies ont été renforcées grâce à des politiques plus solides, à des cadres de gouvernance plus clairs et à une meilleure reconnaissance institutionnelle. Pourtant, ces progrès ont engendré une tension croissante. Dans le domaine de l'évaluation décentralisée, qui fait l'objet du présent examen, le développement des évaluations a été largement motivé par les politiques en vigueur et les attentes des donateurs, et moins par une demande intrinsèque en données d'évaluation. Le nombre des évaluations a donc augmenté dans des services qui faisaient déjà face à des priorités concurrentes et à une diminution de leurs ressources. Souvent, les évaluations ne répondent pas aux besoins les plus urgents en matière de données factuelles, et elles ne sont pas conçues pour être proportionnées et adaptées à leur finalité, ce qui entraîne des inefficacités là même où les ressources sont les plus limitées. Cette difficulté a été aggravée par le fait que les financements préaffectés ont renforcé l'influence des donateurs en ce qui concerne la demande d'évaluations, tandis que les politiques en vigueur lient la réalisation obligatoire d'évaluations à des seuils de financement et à d'autres critères plutôt qu'aux besoins stratégiques en données probantes. Il en résulte un paradoxe : le système produit davantage d'évaluations, mais beaucoup d'entre elles ne répondent pas aux questions qui se posent aux entités avec le plus d'acuité ; et même lorsque des données pertinentes sont générées, la capacité à les exploiter est souvent limitée.

85. Ces défis surviennent à un moment où le système des Nations Unies est soumis à une pression de plus en plus forte. La perte de confiance dans les institutions multilatérales est telle que l'on attend des entités des Nations Unies qu'elles fassent la preuve de leur pertinence et de leur efficacité, ce qui confère aux évaluations une importance sans précédent. Parallèlement, l'IA transforme les méthodes d'évaluation en améliorant la rapidité et l'ampleur de la collecte, des analyses, des synthèses et de la communication des données, bien qu'un contrôle humain soit toujours nécessaire pour garantir leur rigueur et leur crédibilité. Les évaluations sont également de plus en plus reconnues comme étant dans l'intérêt général et susceptibles d'éclairer l'apprentissage et la prise de décisions au-delà des entités individuelles.

86. Dans l'ensemble, ces tendances indiquent que le modèle actuel d'évaluation décentralisée n'est plus parfaitement adapté à sa finalité et que le simple fait de multiplier les évaluations ne constitue pas un indicateur réel de bon fonctionnement. Il n'existe pas de nombre optimal d'évaluations décentralisées ni de niveau de dépenses optimal ; les évaluations n'ont de raison d'être que lorsque leur utilité justifie les ressources investies. Il faut donc veiller à ce que les évaluations soient pertinentes et proportionnées et à ce qu'elles s'appuient sur des dispositifs institutionnels efficaces. Efficience et utilité sont intrinsèquement liées. Il convient d'apprécier périodiquement l'utilité des évaluations déclenchées par des seuils financiers ou d'autres politiques en vigueur, et non uniquement celles demandées par les donateurs. Il faut à cet égard examiner si d'autres produits ou approches, notamment des appréciations de la situation, des études, des examens ou des évaluations à portée limitée, thématiques, conjointes ou groupées, pourraient permettre d'obtenir des données plus pertinentes de manière plus efficace. Il est essentiel de recentrer l'évaluation décentralisée sur les besoins réels en matière de données factuelles et d'y avoir recours de manière ciblée et proportionnée afin de préserver sa crédibilité, sa pérennité et de faire en sorte qu'elle contribue à l'efficacité et à l'efficacité opérationnelle²⁷.

²⁷ Pour une analyse plus approfondie, voir le rapport détaillé (JIU/REP/2026/5 [Expanded report], sect. S29). Perspectives d'avenir concernant les évaluations décentralisées.

87. Les recommandations ci-après visent à garantir que les évaluations décentralisées restent adaptées à l'évolution des besoins des entités ayant accepté le statut du CCI, qui doivent pouvoir apprécier périodiquement l'utilité de ces évaluations et réexaminer les politiques en vigueur. Les évaluations ne sont pas toujours l'outil le mieux adapté ; dans certains cas, d'autres exercices d'évaluation, plus rentables et mieux adaptés aux besoins en données factuelles, peuvent s'avérer plus appropriés. Les organes directeurs doivent donc avoir connaissance de l'ensemble des possibilités dont disposent les entités ayant accepté le statut du CCI en ce qui concerne l'application du principe de responsabilité et la production de données.

Recommandation 5

D'ici à la fin de 2029, les chefs de secrétariat des entités ayant accepté le statut du CCI devraient commander un rapport, par le biais d'un mécanisme existant ou spécifique approprié, appréciant l'utilité et l'efficacité des évaluations décentralisées, y compris celles qui font suite aux politiques en vigueur, afin de réexaminer les prescriptions de ces politiques, d'identifier les cas dans lesquels d'autres exercices d'évaluation ou d'autres mesures, plus rentables, seraient mieux adaptés, et d'orienter les stratégies, l'allocation des ressources et les arrangements institutionnels.

Recommandation 6

D'ici à la fin de 2030, les organes directeurs/délibérants des organismes des Nations Unies devraient demander une appréciation actualisée de l'utilité et de l'efficacité des évaluations décentralisées, y compris leurs facteurs déclencheurs, leur nombre et leurs coûts, ainsi que l'approche qu'il convient d'adopter pour renforcer la fonction d'évaluation.

Annexe

Mesures à prendre par les entités pour donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection

		Effet escompté	Entités ayant accepté le statut du Corps commun d'inspection																												
			ONU ^a	ONUSIDA	CNUCED	ITC	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat	HCR	UNICEF	ONUDC	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	ONU Tourisme	UPU	OMS	OMPI	OMM	
Rapport	Pour suite à donner		☒	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☐	☒	☒	☐	☒	☒	☒	☐	☒	☒	☒	☒	☒	
	Pour information		☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	
Recommandation 1		a				E		E	E	E		E		E	E	E		E		E	E		E	E	E		E	E	E		
Recommandation 2		a				E		E		E	E		E	E	E	E	E	E		E	E		E	E	E		E	E	E	E	
Recommandation 3		c				E				E				E	E			E		E			E		E		E			E	
Recommandation 4		a						E		E	E			E	E			E					E	E	E		E		E	E	
Recommandation 5		h	E			E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E	E		E	E		E	E	E		E	E	E	E	
Recommandation 6		h	L			L	L	L	L	L	L		L	L	L	L	L		L		L	L		L	L	L		L	L	L	L

Légende :

L : Recommandation appelant une décision de l'organe délibérant

E : Recommandation appelant l'adoption de mesures par le ou la chef de secrétariat

☐ : Recommandation ne nécessitant pas de mesure de la part de l'entité

Effet escompté :

a : renforcement de la transparence et de la responsabilité ; **b** : diffusion des bonnes et meilleures pratiques ; **c** : renforcement de la coordination et de la coopération ;

d : renforcement de la cohérence et de l'harmonisation ; **e** : renforcement du contrôle et de la conformité ; **f** : efficacité accrue ; **g** : économies financières notables ;

h : efficience accrue ; **i** : autres.

^a Bien que les recommandations 1 à 4 s'inscrivent dans le cadre des évaluations du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, le CCI a connaissance des discussions en cours concernant leur cadre général de mise en œuvre ; ces recommandations sont donc adressées au Secrétariat de l'ONU uniquement à titre d'information. Toutefois, la recommandation n° 5 s'adresse au Bureau de la coordination des activités de développement, quelles que soient les modifications qui pourraient être apportées à l'avenir à l'approche retenue en matière d'évaluation pour le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.