

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

**Normes d'évaluation applicables
dans le système des Nations Unies**

**Pour un système des Nations Unies servant mieux les peuples du monde :
vaincre les faiblesses et bâtir en s'appuyant sur une évidence bien fondée.**

29 avril 2005

Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

Préambule

Le système des Nations Unies se compose de différentes entités qui ont chacune leur propre mandat et leurs propres structures de direction qui visent à fournir des biens publics tels la bonne gouvernance mondiale, la création de consensus, la paix et la sécurité, la justice et le droit international, la non-discrimination et l'égalité des sexes, un développement socio-économique soutenu, un développement durable, un commerce équitable, des initiatives humanitaires et la prévention du crime. Surtout, le système des Nations Unies se range tout entier sous la bannière de la Déclaration du Millénaire.

Le règlement qui régit les activités d'évaluation des Nations Unies a été publié le 19 avril 2000 dans le Bulletin du Secrétaire général¹. Une réglementation et des politiques analogues ont été publiées ces dernières années par plusieurs des organisations qui composent le système des Nations Unies. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), qui se compose de praticiens, a entrepris de définir des normes afin de rendre la fonction d'évaluation plus professionnelle et de fournir une orientation aux bureaux d'évaluation chargés d'élaborer des politiques d'évaluation ou d'autres aspects de leurs opérations. Cette initiative a été entreprise en partie pour donner suite à la résolution A/RES/59/250² de l'Assemblée générale, en date du 17 décembre 2004, qui a engagé le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation à promouvoir la collaboration à travers tout le système en matière d'évaluation, en particulier par l'harmonisation et la simplification des méthodes, des normes, des critères et des cycles d'évaluation.

Les résolutions de l'Assemblée générale et des organes directeurs des organismes des Nations Unies comportent des caractéristiques particulières en matière d'évaluation au sein du système des Nations Unies. Les processus d'évaluation doivent être inclusifs; les gouvernements et autres parties prenantes doivent y participer. Les activités d'évaluation exigent des approches transparentes, qui traduisent la collaboration intergouvernementale. En outre, l'Assemblée générale a demandé que le système des Nations Unies réalise les évaluations en veillant à renforcer les capacités dans ce domaine dans les pays membres, dans toute la mesure du possible.

Les normes tentent de faciliter une collaboration de l'ensemble du système à l'évaluation en s'assurant que les entités chargées de l'évaluation à l'intérieur du système respectent les principes de base convenus. Elles sont un point de référence en vue de renforcer, professionnaliser et améliorer la qualité de l'évaluation dans toutes les entités des Nations Unies, y compris les fonds, les programmes et les institutions spécialisées. Les normes sont compatibles avec d'autres sources principales³ et traduisent le caractère

¹ Voir ST/SGB/2000/8 du 19 avril 2000.

² Voir A/C.2/59/L.63 du 17 décembre 2004, par. 69.

³ Ces sources sont, notamment, les politiques et directives en matière d'évaluation existant dans les différentes entités composant le système, les principes d'évaluation de l'OCDE/CAD, les normes nationales des pays de l'OCDE, les politiques d'évaluation des institutions financières internationales, les

Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

unique des organismes des Nations Unies, à savoir : l'accent mis sur les individus et le respect de leurs droits, l'importance des valeurs et les principes internationaux, l'universalité et la neutralité, des parties prenantes diverses, l'aspiration à une bonne gouvernance à l'échelle mondiale, le caractère multidisciplinaire et le système complexe de reddition des comptes. Enfin, et ce n'est pas la moindre des choses, il y a le défi de la coopération internationale tel que défini dans la Déclaration du Millénaire et les objectifs du développement.

Résolus à accomplir leur mission et à contribuer à une plus grande efficacité pour mieux servir les peuples du monde, les services d'évaluation des entités des Nations Unies se placent sous la bannière de l'excellence et de la pertinence en suivant les normes définies dans le présent document.

politiques d'évaluation de l'Union européenne, les normes définies par les associations d'évaluation, et les orientations en matière d'évaluation mises au point par le réseau actif d'apprentissage pour la responsabilité de rendre compte et le rendement (ALNAP) en vue de l'action humanitaire.

Normes d'évaluation applicables dans les organismes des Nations Unies

0 Introduction

- 0.1 Le présent document définit les normes qui constituent les principes directeurs pour l'évaluation des résultats obtenus par les entités des Nations Unies le rendement des organisations, la manière dont est exercée la direction de l'évaluation dans chacune des entités des Nations Unies, ainsi que la valeur ajoutée qui doit s'attacher à l'utilisation de la fonction d'évaluation.
- 0.2 Pour compléter ces normes, un ensemble de règles a été élaboré à partir des bonnes pratiques des membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Ces règles seront réexaminées périodiquement et doivent être appliquées comme il convient par chacune des organisations.

1 N1 – Définition

- 1.1 L'évaluation vise à comprendre pourquoi et dans quelle mesure des résultats, voulus ou non voulus, sont atteints, ainsi que leur impact sur les parties prenantes. L'évaluation offre un moyen important d'établir le degré de réalisation des résultats et le rendement institutionnel. Elle joue aussi un rôle important sur le plan du savoir et de l'apprentissage organisationnel. Elle est un agent important de changement et contribue, de façon critique et crédible, à appuyer la responsabilité de rendre compte.
- 1.2 L'évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel, une performance institutionnelle, etc.⁴. Axée sur les résultats escomptés et sur les résultats obtenus, elle examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité, afin d'appréhender les réalisations ou l'absence de celles-ci. Elle vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions des entités des Nations Unies. Elle doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles, fiables et utiles et permettre d'intégrer en temps utile les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des entités des Nations Unies et de leurs membres⁵.

⁴ Ci-après désignés comme une "initiative".

⁵ Cette définition s'inspire du règlement 7.1 de l'Article VII de la circulaire ST/SGB/2000/8 et des principes d'évaluation généralement acceptés du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD).

Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

- 1.3 L'évaluation s'inscrit dans les processus de gestion et de prise des décisions et apporte une contribution essentielle à la gestion axée sur les résultats. Elle informe le cycle de la planification, de la programmation, de l'établissement du budget, de la réalisation et de la préparation des rapports. Elle vise à améliorer la pertinence institutionnelle et l'obtention de résultats, à optimiser l'utilisation des ressources, à satisfaire les clients et à maximiser l'impact de la contribution que font les entités des Nations Unies.
- 1.4 On trouve encore d'autres formes d'analyse qui sont réalisées par les entités des Nations Unies. Elles varient selon leur objectif et leur niveau d'analyse et peuvent se chevaucher dans une certaine mesure. L'évaluation proprement dite se différencie des notions ci-après :
- a) Appréciation : Il s'agit d'une analyse critique de la valeur potentielle d'une initiative avant que soit prise la décision de s'y engager.
 - b) Suivi : Examen continu des progrès réalisés durant la mise en oeuvre d'une initiative afin d'établir la conformité avec le plan et de prendre les décisions requises pour améliorer la performance.
 - c) Examen : Appréciation périodique ou ad hoc, souvent rapide, de la performance d'une initiative, n'appliquant pas la rigueur méthodologique de l'évaluation. Un tel examen tend à mettre l'accent sur des questions opérationnelles.
 - d) Inspection : Examen général qui s'efforce de recenser les zones vulnérables et dysfonctionnelles, et de proposer des mesures correctrices.
 - e) Enquête : Examen concret d'une allégation faisant état d'une infraction et recueil d'éléments de preuve en vue de l'engagement éventuel de poursuites ou de l'adoption de mesures disciplinaires.
 - f) Audit : Examen des contrôles de gestion portant sur l'utilisation efficace et économique de ressources, la préservation des avoirs, la fiabilité des données financières et autres, la conformité aux réglementations, règles et politiques établies, l'efficacité de la gestion des risques et l'adéquation des structures, des systèmes et processus organisationnels.
 - g) Recherche : Examen systématique conçu pour développer le savoir ou y contribuer.
 - h) Consultations internes : Services de consultation devant aider les gestionnaires à apporter les changements qui doivent permettre de faire face aux défis organisationnels et managériaux et d'améliorer les processus internes de travail.
- 1.5 L'évaluation n'est pas en soi un processus de prise des décisions, mais elle fournit aux décideurs des connaissances en matière de rendement et des bonnes pratiques.

Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

Elle est utilisée pour évaluer des initiatives, mais elle doit aussi fournir une valeur ajoutée aux processus décisionnels afin de contribuer à améliorer les activités présentes et futures, les projets, programmes, stratégies et politiques. Elle contribue donc à l'élaboration des politiques institutionnelles, à l'efficacité du développement et à l'efficacité organisationnelle.

- 1.6 Il existe de nombreux types d'évaluation, comme les évaluations internes ou externes, celles qui adoptent une approche récapitulative ou qui sont axées sur la participation et la formation, celles qui visent à déterminer l'attribution des mesures prises par l'organisation elle-même et celles qui sont accomplies conjointement pour évaluer les efforts fondés sur la collaboration. L'évaluation peut être réalisées a posteriori, à la fin d'une phase, à mi-parcours, durant la dernière phase ou en temps réel. L'approche et la méthode d'évaluation doivent s'adapter à la nature de l'initiative pour garantir un bon fonctionnement et faciliter la participation des parties prenantes de façon à appuyer un processus décisionnel informé.
- 1.7 Ainsi donc, l'évaluation doit permettre de répondre à la question : *Faisons-nous ce qu'il convient de faire?* Elle examine la raison d'être, la justification de l'initiative, effectue des constats de situation et se préoccupe de la satisfaction des bénéficiaires présumés. L'évaluation doit aussi répondre à la question : *Faisons-nous les choses qui s'imposent comme il se doit?* Elle évalue l'efficacité des moyens mis en œuvre pour réaliser les résultats escomptés. Enfin, elle doit répondre à la question : *Existe-t-il de meilleurs moyens d'atteindre les résultats?* L'évaluation se préoccupe des moyens alternatifs, des bonnes pratiques et des enseignements tirés des expériences.

2 N2 – Responsabilité de l'évaluation

- 2.1 Les organes directeurs et/ou les chefs des entités des Nations Unies assument la responsabilité de favoriser un environnement propice à l'évaluation et de s'assurer que le rôle et la fonction de l'évaluation sont clairement affirmés, qu'ils traduisent les principes qui fondent les normes d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et tiennent compte des besoins spécifiques de chacune des organisations.
- 2.2 Les structures de gouvernance de l'évaluation peuvent varier. Dans certains cas, l'évaluation est du ressort des organes directeurs, dans d'autres elle relève du chef de l'organisation. La responsabilité de l'évaluation doit être précisée dans une politique d'évaluation.
- 2.3 Les organes directeurs et/ou les chefs des organisations sont également tenus de s'assurer que des ressources suffisantes sont affectées pour permettre que la fonction d'évaluation soit mise en œuvre de manière efficace et avec l'indépendance qui s'impose.

Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

- 2.4 Les organes directeurs et/ou les chefs des organisations et de l'évaluation assument la responsabilité de faire en sorte que les évaluations soient réalisées de façon impartiale et indépendante. Ils doivent également s'assurer que les évaluateurs sont libres de faire leur travail sans que cela déteigne sur le développement de leurs carrières.
- 2.5 Les organes directeurs et/ou les chefs des organisations sont chargés de nommer un chef de l'évaluation qui possède les qualifications professionnelles requises et qui sera à son tour responsable de veiller à ce que la fonction soit exercée par du personnel qualifié en matière d'évaluation.
- 2.6 Les organes directeurs et/ou les chefs des organisations et de l'évaluation sont responsables de garantir que l'évaluation contribue au processus décisionnel et à la gestion. Ils doivent s'assurer de la mise en place d'un système permettant de dûment planifier l'évaluation et de prendre systématiquement en compte les constatations, conclusions et recommandations contenues dans les évaluations. Ils doivent s'assurer que des mesures appropriées de suivi sont adoptées, notamment un plan d'action, ou des outils équivalents appropriés, l'obligation de rendre compte de la mise en œuvre des recommandations adoptées étant clairement définie.
- 2.7 Les organes directeurs et/ou les chefs des organisations et de l'évaluation doivent s'assurer qu'il existe un dépositaire des évaluations et un mécanisme pour diffuser les enseignements tirés des évaluations et ainsi améliorer l'apprentissage organisationnel et l'amélioration systémique. Ils doivent également veiller à mettre les conclusions des évaluations à la disposition des parties prenantes et des autres organismes des Nations Unies, ainsi que du public.

3 N3 – Politique

- 3.1 Chaque organisation doit mettre au point une déclaration de politique non équivoque concernant l'évaluation. Il s'agit d'expliquer clairement la notion, le rôle et l'usage de l'évaluation au sein de l'organisation, y compris le cadre institutionnel et la définition des rôles et responsabilités, d'expliquer le fonctionnement de l'évaluation et comment elle est planifiée, gérée et budgétée, et de faire une déclaration explicite concernant la divulgation et la diffusion.

4 N4 – Intentionnalité

- 4.1 Une pratique correcte de l'évaluation suppose que l'on soit résolu à utiliser les conclusions de l'évaluation. Compte tenu de la limitation des ressources, la planification et la sélection des évaluations doit se faire avec tout le soin voulu. Les évaluations doivent être décidées et entreprises en temps utile de manière à pouvoir alimenter le processus décisionnel à l'aide d'informations pertinentes et opportunes. La planification de l'évaluation doit faire partie intégrante de la

Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

planification et de l'établissement du budget de la fonction d'évaluation et/ou de l'organisation dans son ensemble. Des programmes annuels ou pluriannuels d'évaluation devraient être publiés.

- 4.2 Le plan d'évaluation peut être le résultat d'une sélection cyclique ou délibérée des sujets d'évaluation. L'objet, la nature et la portée de l'évaluation doivent apparaître clairement aux évaluateurs et aux parties prenantes. Le plan arrêté pour chaque évaluation doit prévoir les processus requis pour garantir l'achèvement en temps utile du mandat et la prise en compte des moyens d'un bon rapport coût-efficacité à mettre en œuvre pour obtenir et analyser les renseignements nécessaires.

5 N5 – Impartialité

- 5.1 L'impartialité est l'absence de parti pris durant le processus, qui doit être mené avec une grande rigueur méthodologique, dans la prise en considération et la présentation des résultats et des défis. Elle implique aussi qu'il soit tenu compte des vues de toutes les parties prenantes. Lorsque les opinions divergent, cette circonstance doit apparaître dans l'analyse de l'évaluation et dans le rapport dont elle fait l'objet.
- 5.2 L'impartialité augmente la crédibilité de l'évaluation et réduit les partis pris dans la collecte des données, l'analyse, les constatations, les conclusions et les recommandations. L'impartialité apporte une légitimité à l'évaluation et réduit les possibilités de conflit d'intérêt.
- 5.3 L'impartialité doit se retrouver à tous les stades du processus d'évaluation, notamment la planification de l'évaluation, la formulation du mandat et de la portée de l'évaluation, la sélection des équipes d'évaluation, la réalisation de l'évaluation et la formulation des constatations et recommandations.

6 N6 – Indépendance

- 6.1 Au sein de l'organisation la fonction d'évaluation doit se situer d'une manière indépendante des autres fonctions de gestion, pour la mettre à l'abri des influences indues et garantir un rapportage impartial et transparent. Ceux qui réalisent l'évaluation doivent avoir toute liberté de présenter leurs rapports directement pour examen au niveau approprié de la prise de décision, compte tenu du sujet de l'évaluation.
- 6.2 Le chef de l'évaluation doit avoir l'indépendance requise pour superviser l'évaluation et présenter un rapport à cet égard, ainsi que pour voir comment la direction assure le suivi de l'évaluation.

Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

- 6.3 Pour éviter tout conflit d'intérêt et toute pression, les évaluateurs doivent être indépendants. Ceci suppose que les membres d'une équipe d'évaluation n'aient pas été directement responsables de la détermination de la politique, de la conception et de la gestion d'ensemble du sujet de l'évaluation, pas plus qu'ils ne doivent le devenir dans un proche avenir.
- 6.4 Les évaluateurs ne doivent avoir aucun intérêt prédéterminé à défendre et disposer de l'entière liberté de réaliser l'évaluation de façon impartiale, le déroulement de leur carrière ne devant avoir à en subir aucun contrecoup. Ils doivent pouvoir exprimer librement leur opinion.
- 6.5 L'indépendance de la tâche d'évaluation ne doit pas entraver l'accès qu'ont les évaluateurs aux renseignements concernant le sujet de l'évaluation.

7 N7 – “Évaluabilité”

- 7.1 Durant la phase de planification d'une initiative, l'évaluation peut fournir une contribution à ce processus en améliorant la capacité d'évaluer l'initiative et d'intégrer un volet évaluation dans le plan. Pour sauvegarder l'indépendance, ceci doit se faire à titre purement consultatif.
- 7.2 Avant d'entreprendre une évaluation exigeant un investissement important de ressources, il peut être utile de s'attacher à en étudier l'évaluabilité. Il s'agit de vérifier que le sujet à évaluer reflète des intentions claires, qu'il existe suffisamment d'indicateurs mesurables et de sources d'information fiables et évaluables, et qu'aucun facteur important n'entravera un processus d'évaluation impartial.

8 N8 – Qualité de l'évaluation

- 8.1 Toute évaluation doit mettre en oeuvre des processus de conception, de planification et d'application intrinsèquement orientés vers la qualité et faisant appel à des méthodes appropriées de collecte, d'analyse et d'interprétation des données.
- 8.2 Les rapports d'évaluation doivent présenter de façon complète et équilibrée les éléments de preuve, les constatations, les conclusions et les recommandations. Ils doivent être concis, concrets et faciles à comprendre. Ils doivent rendre compte des méthodes employées, souligner les limites méthodologiques de l'évaluation, mettre en relief les principales préoccupations et constatations fondées sur des faits, les opinions divergentes et les conclusions, les recommandations et les enseignements qui découlent de l'évaluation. Ils doivent comporter un résumé qui saisisse la substance même des informations contenues dans le rapport, et faciliter la diffusion des enseignements.

9 N9 – Qualifications requises pour réaliser une évaluation

- 9.1 Chaque entité des Nations Unies devrait avoir des descriptions d'emploi et des critères de sélection formels indiquant les qualifications professionnelles de base requises attendues d'un évaluateur et d'un gestionnaire d'évaluation.
- 9.2 Le chef de l'évaluation doit posséder des compétences démontrées en matière de gestion d'une évaluation et dans la direction des études d'évaluation.
- 9.3 Les évaluateurs doivent posséder les qualifications de base requises pour réaliser des études d'évaluation et gérer des évaluateurs externes engagés contractuellement.

10 N10 – Transparence et consultation

- 10.1 La transparence du processus d'évaluation et la consultation avec les principales parties prenantes sont des éléments essentiels à toutes les étapes du processus. Ils permettent d'améliorer la crédibilité et la qualité de l'évaluation. Ils sont de nature à faciliter le consensus et de faire en sorte que chacun fasse siennes les constatations, conclusions et recommandations.
- 10.2 Les mandats d'évaluation et les rapports qui en découlent doivent être accessibles aux parties prenantes et au public. Cette documentation, qui doit être facilement accessible et lisible devrait, elle aussi, contribuer à assurer la transparence et la légitimité du processus évaluatif.

11 N11 – Éthique de l'évaluation

- 11.1 Les évaluateurs doivent être intègres personnellement et professionnellement.
- 11.2 Les évaluateurs doivent respecter le droit des particuliers et des institutions de fournir des renseignements à titre confidentiel, et faire en sorte que des données qualifiées de sensibles ne permettent pas de remonter à leur source. Ils doivent s'assurer que les personnes ayant participé à une évaluation ont la possibilité d'examiner les déclarations qui leur sont attribuées.
- 11.3 Les évaluateurs doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes des environnements sociaux et culturels dans lesquels ils travaillent.
- 11.4 Eu égard à la Déclaration universelle des droits de l'homme adoptée par les Nations Unies, les évaluateurs doivent se préoccuper des questions que sont la discrimination et les disparités entre les sexes.

- 11.5 Lorsqu'une évaluation met au jour une infraction ou malversation, ce fait doit être signalé discrètement aux organes compétents en matière d'enquête. Par ailleurs, les évaluateurs n'ont pas à évaluer la performance personnelle des particuliers et doivent assortir l'évaluation des fonctions de gestion du respect de ce principe.

12 N12 – Suivi de l'évaluation

- 12.1 L'évaluation exige une réponse explicite de la part des autorités auxquelles s'adressent ces recommandations. Il peut s'agir de mesures en matière de gestion, d'un plan d'action et/ou d'un accord précisant clairement les responsabilités et la responsabilité de rendre compte.
- 12.2 Il doit y avoir un suivi systématique de l'application des recommandations formulées dans l'évaluation qui ont été acceptées par la direction et/ou les organes directeurs.
- 11.3 L'application des recommandations découlant de l'évaluation devrait faire l'objet d'un rapport périodique adressé aux organes directeurs et/ou au chef de l'organisation.

13 N13 – Contribution à l'acquisition des connaissances

- 13.1 L'évaluation contribue à l'acquisition des connaissances et à l'amélioration organisationnelle. La façon de réaliser les évaluations, tout comme la présentation des constatations et recommandations qui en découlent, doivent être facilement compréhensibles par les publics ciblés.
- 13.2 Les constatations de l'évaluation et les enseignements qui en sont tirés doivent être accessibles au public ciblé et présentées de manière conviviale. Un répertoire des évaluations pourrait être utilisé pour diffuser les enseignements susceptibles de contribuer à l'apprentissage par les pairs et à l'élaboration d'un matériel d'information structuré destiné à la formation du personnel. Ceci devrait être fait de façon à faciliter le partage de l'apprentissage entre les parties prenantes, notamment les entités des Nations Unies, grâce à une politique de diffusion bien établie et à l'utilisation des réseaux de connaissance.