



**Organisation International
du Travail
Genève**

Octobre 2009

**Mandat de l'Evaluation Externe Indépendante
de la fonction d'évaluation de l'OIT**

Introduction

Sur demande du Conseil d'Administration, l'OIT va mettre en place une Evaluation Externe Indépendante (EEI) de sa fonction d'évaluation en 2010. (La fonction d'évaluation porte sur les structures, processus et activités d'évaluation). Lorsque la nouvelle politique et stratégie d'évaluation de l'OIT a été approuvée à la session de novembre 2005 de la Commission du programme, du budget et de l'administration (PFA)¹, il était prévu qu'une évaluation de cette nouvelle politique et stratégie ait lieu cinq ans plus tard. Par la suite, la commission du PFA a, lors de la session de novembre 2008 du Conseil d'administration, pris bonne note de cette proposition et l'a accueillie avec satisfaction. Les activités de l'Unité d'évaluation centrale du BIT (EVAL) ont déjà fait l'objet de plusieurs examens, et notamment d'une auto-évaluation

¹ BIT : Nouvelle politique et stratégie d'évaluation au BIT, GB.294/PFA/8/4 ; paragr. 46.

exécutée en 2005² et d'évaluations externes menées en 2006-07 par le Comité directeur indépendant pour l'examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle dans le système des Nations Unies, ainsi que d'un rapport de l'*Accountability Office* du gouvernement des Etats-Unis d'Amérique et d'un rapport de gestion global (*Global Accountability Report*) de la *One World Trust*³.

L'EEI va se pencher sur la fonction d'évaluation au sein de l'Organisation, prenant comme point de départ la mise en place, en 2005, de la politique et stratégie d'évaluation de même que la création d'EVAL, et elle va s'employer à comprendre comment fonctionne le système d'évaluation aux différents niveaux afin d'évaluer sa qualité et son efficacité en fonction des objectifs de l'Organisation et des normes internationales pertinentes. La principale raison d'être et l'objectif essentiel de l'EEI est de « se projeter dans l'avenir » et de fournir des recommandations propices à la prise de décisions stratégiques pour les activités futures d'évaluation au BIT. Cette stratégie est tout particulièrement indiquée pour répondre aux objectifs et priorités de la nouvelle Déclaration de l'Organisation internationale du Travail sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, et elle s'inscrit dans la démarche engagée par l'OIT pour promouvoir la gestion axée sur les résultats, qui a recours aux liens existant entre supervision et évaluation, élaboration de politiques et budgétisation.

Contexte de la fonction d'évaluation au BIT

L'unité EVAL a été mise sur pied en mars 2005 au sein du Secteur de la gestion et de l'administration. C'est à elle qu'incombe la responsabilité globale d'appliquer la nouvelle politique d'évaluation de l'OIT et elle doit soumettre ses

² Une auto-évaluation parmi les membres du groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG) fut menée pour vérifier la conformité de leurs règles avec les normes et règles applicables par l'UNEG. Cet exercice peut fournir à l'EEI des données et des informations de base fort utiles.

³ BIT: Rapport d'évaluation annuelle 2006, novembre 2007, pages 16- 17.

rapports directement au Directeur général. Elle est composée actuellement d'un directeur, de trois agents d'évaluation et d'un expert en gestion des connaissances, ainsi que de stagiaires nommés en fonction de la charge de travail. S'inspirant des normes et règles acceptées au niveau international, au sein comme à l'extérieur du système des Nations Unies (ces règles étant principalement celles du Groupe d'évaluation des Nations Unies et du Comité d'aide au développement de l'OCDE), la politique d'évaluation vise à améliorer et à renforcer la pratique d'évaluation indépendante au BIT et à établir des principes pour que l'auto-évaluation systématique des résultats des programmes couvre l'ensemble des activités de l'OIT afin de satisfaire aux objectifs de l'OIT tels qu'ils sont fixés dans le cadre stratégique et les documents du Programme et Budget.

Les objectifs de la nouvelle politique d'évaluation de l'OIT sont les suivants :

- améliorer la transparence et renforcer l'obligation de rendre compte de l'incidence des actions de l'OIT en faveur de ses mandants ;
- faciliter la prise de décisions par les organes exécutifs et la haute direction en leur donnant les moyens d'apprécier objectivement l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'impact et la durabilité des actions de l'OIT ; et
- fournir des informations permettant d'intégrer les leçons de l'expérience en vue d'améliorer toujours plus les activités de l'OIT.

Le cadre opérationnel de cette politique vise à garantir la transparence et l'indépendance de la fonction d'évaluation. Ce cadre répond à différents besoins et vise différents niveaux de manière à les mettre en conformité avec les grands processus de programmation et d'allocation des ressources au Bureau. La responsabilité de l'application de certains types d'évaluation incombe aux

responsables/structures hiérarchiques (l'auto-évaluation) tandis que d'autres relèvent d'agents chargés de coordonner les évaluations dans les secteurs et les régions, et supervisés par une unité centrale d'évaluation indépendante.

La fonction d'évaluation regroupe quatre différents types d'évaluation :

- **Premièrement**, les évaluations des stratégies de l'OIT doivent porter essentiellement sur les résultats des grandes stratégies ou politiques établies dans le Programme et Budget⁴. Depuis 2005, cinq stratégies ont fait l'objet d'une évaluation en matière d'efficacité, d'efficience, d'impact et de pertinence stratégique⁵. Une sixième étude, portant sur le développement de la capacité nationale des Etats Membres à mettre au point des politiques et programmes en faveur de l'emploi des jeunes, est en cours.
- **Deuxièmement**, des évaluations indépendantes de programmes par pays ont été proposées à des mandants et partenaires nationaux comme moyens d'examiner l'état d'avancement et la pertinence des activités au niveau du pays. Cinq évaluations ont été menées à ce jour et deux sont en cours⁶.
- **Troisièmement**, des évaluations thématiques ont permis aux programmes techniques de l'OIT d'étudier en détail l'efficacité et l'impact des grands moyens d'action. Dans l'ensemble, EVAL a fourni un appui consultatif aux programmes techniques de l'OIT en les aidant à

⁴ Le Programme et Budget couvrait les périodes biennales suivantes : 2000-2001, 2002-2003, 2004-2005, 2006-2007 et 2008-2009.

⁵ Il s'agit des stratégies suivantes : i) Programme focal sur le dialogue social, la législation du travail et l'administration du travail ; ii) Programme focal sur la sécurité socio-économique ; iii) Stratégie d'investissement à forte intensité d'emploi ; Stratégie visant à aider les Etats Membres à améliorer l'impact des normes internationales du travail ; et v) Stratégie pour la protection des travailleurs migrants.

⁶ Ces évaluations ont été menées en Argentine, au Royaume hachémite de Jordanie, aux Philippines, en Ukraine et en Zambie et des études sont en cours au Honduras et en Indonésie.

conduire des évaluations thématiques et à mobiliser des ressources à cet effet.

- **Quatrièmement**, pour ce qui est des évaluations indépendantes de projets du BIT, EVAL a apporté un appui et une supervision, comme le Bureau le préconise. Quelque 160 rapports, de mi-parcours et finaux, ont été établis pendant la période 2005-2007, dont la qualité et la crédibilité de plus de la moitié d'entre eux ont été évaluées de manière indépendante.

Par ailleurs, la fonction d'évaluation aide le Bureau à mener des auto-évaluations au niveau des programmes par pays, des examens organisationnels et des projets eux-mêmes.

Dans le cadre de la politique et de la stratégie d'évaluation, une Unité centrale d'évaluation a vu le jour, qui a pour tâche d'instiller une culture de la responsabilisation et de l'apprentissage par l'évaluation. Cette unité s'est vu confier la mission de mettre sur pied un réseau d'évaluation à l'échelon du Bureau et de promouvoir l'harmonisation des politiques et pratiques d'évaluation, en vérifiant notamment si elles sont conformes aux normes ; en établissant des règles et des orientations pour les évaluations au BIT ; en améliorant la cohérence et la complémentarité des évaluations ; en facilitant la production et l'utilisation d'informations résultant de l'évaluation ; en développant des réseaux et en conférant une certaine visibilité et une crédibilité à l'OIT dans le domaine de l'évaluation.

Depuis l'adoption de cette politique, la fonction d'évaluation au BIT a été renforcée grâce à une directive du Bureau qui précise les pouvoirs et responsabilités d'EVAL et grâce à l'établissement d'un rapport d'évaluation annuel soumis au Conseil d'administration, qui dresse le bilan des activités et des résultats d'évaluation au sein du BIT pour tous les types d'évaluation et à

tous les niveaux. Un Comité consultatif interne d'évaluation chargé de superviser et de promouvoir le suivi institutionnel des recommandations en matière d'évaluation a été mis sur pied. Le Bureau a mis au point des outils et des orientations pour la supervision et l'auto-évaluation et a dispensé une formation ciblée pour améliorer la fonction d'apprentissage des activités d'évaluation.

Il existe une relation étroite entre la fonction d'évaluation et le cadre de gestion axée sur les résultats, la première fournissant au deuxième des informations intégrant les enseignements tirés de l'expérience. EVAL a effectué des évaluations qualitatives des rapports d'évaluation indépendante de projets, dans le cadre de sa mission consistant à soumettre des rapports au Conseil d'administration. Une base de données a été mise sur pied pour superviser et suivre de près les évaluations de projet. Cette base de données permet aussi d'établir un calendrier composite des évaluations à venir et d'obtenir des informations sur le suivi des évaluations. Enfin, des agents d'évaluation régionaux ont été nommés à plein-temps après une période d'évaluation à temps partiel dans des points focaux.

Objectif et champ d'application

L'objectif de l'EEI est de fournir une évaluation indépendante de la fonction d'évaluation au sein du BIT pour pouvoir donner des recommandations sur la stratégie future de l'évaluation. Les évaluateurs vont examiner l'efficacité, l'efficacité et la pertinence des méthodes et structures actuelles de la fonction d'évaluation au sein du BIT, en tirant des enseignements des expériences réalisées en matière d'application et en s'inspirant des meilleures pratiques internationales et notamment des normes et règles de l'UNEG⁷. L'EEI va

⁷ Le groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG) est un réseau professionnel qui rassemble les unités responsables de l'évaluation au sein du système des Nations Unies, notamment celles des institutions spécialisées, des fonds, des programmes et des organisations affiliées. L'UNEG vise à renforcer l'objectivité, l'efficacité et la visibilité de la fonction d'évaluation dans l'ensemble du

examiner notamment dans quelle mesure la fonction d'évaluation au sein du BIT a progressé par rapport à l'application des normes de l'UNEG. Reposant sur les normes de l'UNEG⁸, un ensemble de critères regroupés autour des trois pôles que sont l'indépendance, la crédibilité et l'utilité devraient constituer le cadre normatif de cet exercice d'évaluation (voir l'annexe 1).

L'EEI va couvrir la période qui s'étend du lancement de la politique et de la stratégie d'évaluation de l'OIT, en 2005, jusqu'en 2009. L'analyse va tenir compte des opérations aussi bien centralisées que décentralisées, et notamment celles relatives à la section d'évaluation du Programme international pour l'abolition du travail des enfants, ainsi que des avis des spécialistes régionaux de l'évaluation.

Le principal destinataire de l'EEI est le Conseil d'administration qui, en tant que structure de gouvernance, est responsable des décisions à prendre en fonction des constatations et recommandations de cette évaluation. Le Directeur général du BIT et les membres de l'équipe de direction, les directeurs régionaux et les donateurs de l'OIT comptent parmi les autres parties prenantes.

L'EEI va examiner les aspects suivants :

- la qualité de la fonction d'évaluation au BIT, eu égard à son indépendance et à l'utilité de ses produits et services, dans le cadre notamment de l'apprentissage et de la responsabilisation, et évaluée à l'aune des normes et règles internationales ;

système des Nations Unies et à mettre en exergue l'importance de l'évaluation pour l'apprentissage, la prise de décisions et la responsabilisation.

⁸ Les normes d'évaluation de l'UNEG applicables dans le système des Nations Unies tentent de s'assurer que les fonctions d'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. Les règles d'évaluation de l'UNEG reposent sur les normes et visent à aider à la mise sur pied d'un cadre institutionnel, à la gestion de la fonction d'évaluation, à la conduite et à l'utilisation des évaluations.

- les aspects structurels de la fonction d'évaluation au BIT ;
- la mission, le champ d'application et les activités d'EVAL, à savoir ses relations avec les diverses opérations d'évaluation au BIT, les rôles respectifs et l'utilité des activités d'évaluation centralisées et décentralisées de même que des évaluations indépendantes et des auto-évaluations ;
- la nature des procédures de rapport au niveau interne auprès du Comité consultatif d'évaluation et au niveau externe auprès du Conseil d'administration ;
- dans quelle mesure la fonction et les responsabilités d'évaluation répondent aux besoins des mandants tripartites et vont dans le sens du processus de gouvernance de l'OIT ;
- dans quelle mesure les évaluations au BIT respectent les normes et les règles de l'UNEG ; les relations avec les unités et les mécanismes d'évaluation au sein du système des Nations Unies, avec les organismes donateurs et les autres réseaux pertinents d'évaluation ;
- la capacité d'évaluation et les compétences en la matière, ainsi que l'utilisation des techniques et des méthodologies d'évaluation ;
- dans quelle mesure la fonction d'évaluation contribue à fournir des informations précises aux directions, politiques, programmes et projets stratégiques, l'accent étant placé sur la gestion axée sur les résultats, et comment la rendre plus efficace à cet égard ; et

- dans quelle mesure les résultats de l'évaluation sont intégrés et utilisés dans les activités de suivi et dans les stratégies de gestion des connaissances de l'OIT, et s'ils sont diffusés à un public plus large.

Il importe de formuler des recommandations sur, entre autres, l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de la fonction d'évaluation du BIT, sur la façon de les améliorer et sur le rôle de l'évaluation dans le cadre stratégique pour 2010-2015, dans les programmes par pays de promotion du travail décent et dans le suivi de la nouvelle Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable. L'EEI devrait également permettre d'améliorer l'obligation de rendre des comptes, l'apprentissage des enseignements tirés de l'expérience, la gestion et la prise de décision dans le cadre de l'engagement continu de l'OIT en faveur d'une gestion axée sur les résultats. Bien que les recommandations de l'évaluation ne devraient pas, selon toute attente, se traduire par une réelle augmentation des ressources du budget ordinaire affectées à la fonction d'évaluation, toute recommandation de changement devrait être chiffrée avec précision et traitée en priorité.

Méthodologie

Conformément à la politique d'évaluation de l'OIT, il sera fait en sorte que les mandants tripartites de l'OIT ainsi que les principales parties prenantes, tant internes qu'externes, participent à toutes les phases du processus d'évaluation externe, s'il y a lieu. Ce processus reposera sur des méthodologies appropriées, sur des entretiens, des réunions de consultation, des enquêtes et l'examen de documents.

Une auto-évaluation de la fonction d'évaluation du Bureau sera entreprise par EVAL juste avant l'EEI et figurera dans la documentation de base ; la discussion de cette auto-évaluation fera partie intégrante de la méthodologie d'évaluation.

Les caractéristiques de la méthodologie seront définies par les évaluateurs externes sur la base du mandat, et consignées par écrit dans un premier rapport. L'équipe d'évaluation devrait toutefois appliquer un ensemble de méthodes reposant sur des éléments concrets mais aussi sur des données moins tangibles, et faisant appel à divers moyens d'analyse. Il pourrait s'agir notamment de :

- passer en revue la documentation pertinente relative à la politique d'évaluation, à savoir les rapports sur l'exécution des programmes, les informations relatives aux budgets, les documents de gouvernance interne, etc.
- procéder à un audit des dispositifs et des pratiques actuels d'évaluation en se basant sur les normes et règles d'évaluation des Nations Unies comme critère de qualité ;
- faire l'inventaire de l'ensemble des travaux d'évaluation réalisés depuis 2005, en examinant dans quelle mesure ils ont été conformes aux politiques et directives d'évaluation de l'OIT ;
- examiner un échantillon d'évaluations représentatives de la diversité régionale, de la nature centralisée ou décentralisée des rapports, des thèmes techniques et des différents types d'évaluation (projet, programme par pays, stratégie globale, évaluation thématique) en fonction des bonnes pratiques d'évaluation qui font foi ;
- analyser les systèmes électroniques qui sous-tendent la fonction d'évaluation et visent à promouvoir la transparence, l'obligation de rendre des comptes et le partage des connaissances ;

- examiner le rapport d'auto-évaluation établi par EVAL et en discuter avec les fonctionnaires compétents du BIT ;
- faire le point sur le suivi des recommandations d'évaluation et tirer des enseignements de l'expérience acquise par la direction du BIT ;
- interroger les principales parties prenantes représentatives de divers contextes au sein du Bureau, comme le secteur, l'unité technique, la région et le pays, et qui sont à la fois l'objet de ces évaluations et les utilisateurs ;
- interroger les parties prenantes extérieures au Bureau, et notamment les membres du Conseil d'administration (en mettant à profit pour ce faire les réunions du Conseil d'administration), les partenaires tripartites et les membres des partenaires bilatéraux et multilatéraux ;
- mener une série d'enquêtes électroniques auprès du personnel du Bureau et des membres du Conseil d'administration, et préparer des études de cas régionales et par pays, en prenant en compte les visites faites dans les bureaux régionaux et dans les autres bureaux extérieurs.

Mécanismes de gestion

L'EEI sera effectuée par une équipe de consultants chevronnés en évaluation qui jouissent d'une certaine expérience dans des pratiques semblables et qui sont indépendants de l'OIT. Les consultants seront sélectionnés au moyen d'une procédure d'appel public à la concurrence conformément aux procédures d'usage à l'OIT relatives à la passation de marchés. Un jury impartial sélectionnera les candidats en fonction de leur expérience en matière d'évaluation, de leur indépendance (en ce sens qu'ils ne devront pas avoir ou avoir eu de relations de travail étroites avec l'OIT), de leur connaissance de

l'Organisation et de son mandat, et de leur compréhension des normes et règles d'évaluation des Nations Unies. Une équipe de trois consultants sera mise sur pied. Chaque membre de cette équipe devrait être recruté pour une durée de vingt jours ouvrables. Les candidatures pourront être déposées par des sociétés fournissant des services de consultation. L'avis d'appel à la concurrence sera publié dans divers supports de publication de manière à susciter un large éventail de réponses.

Le Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO) va superviser la procédure de l'EEI afin de garantir son indépendance. L'IAO est chargé de donner au Conseil d'administration l'assurance que l'EEI a été conduite en toute indépendance et dans le souci de la transparence et qu'elle satisfait aux procédures et normes établies, en ce qui concerne notamment la procédure d'appel d'offres en vue de la sélection des évaluateurs et le mandat approuvé par le Conseil d'administration. Les responsabilités propres à l'IAO sont les suivantes :

1. Examiner le plan de travail et le mandat des évaluateurs pour s'assurer qu'ils répondent au mandat d'évaluation approuvé par le Conseil d'administration ;
2. Examiner la procédure d'appel public à la concurrence conduisant à la sélection de l'équipe d'évaluateurs externes et à la passation de contrat pour s'assurer qu'elle satisfait bien aux procédures établies ;
3. Superviser la procédure d'évaluation en s'assurant que les évaluateurs peuvent consulter le personnel compétent et qu'ils ont bien accès aux éléments d'information nécessaires ainsi qu'aux autres ressources nécessaires.
4. Passer en revue le projet de rapport d'évaluation pour s'assurer qu'il est bien conforme au mandat approuvé ;

5. Centraliser les observations et les réponses de la direction du BIT à propos du projet de rapport d'évaluation ; et
6. Communiquer au Conseil d'administration les informations en retour, par oral ou par écrit, au sujet de l'indépendance, de la transparence et de la crédibilité de la procédure, en indiquant si elle est conforme aux règles et procédures établies.

L'Unité d'évaluation centrale (EVAL) fournira, sur demande, des services d'appui à l'EEI, mais ne participera pas à la procédure d'évaluation proprement dite.

Documents attendus

Il importera de produire les documents écrits suivants :

- un premier rapport exposant en détail les constatations initiales et la méthodologie proposée, ainsi que les questions clés appelant une réponse ;
- un projet de rapport d'évaluation détaillé basé sur des données factuelles ainsi qu'un jugement bien argumenté basé sur une analyse crédible des sources et des documents consultés ;
- un rapport d'évaluation final qui devra être publié sur le site Web du BIT et diffusé aux principales parties prenantes ; et
- une présentation du résumé analytique au Conseil d'administration en novembre 2010.

Plan de travail et échéancier provisoires

Le laps de temps proposé pour effectuer l'évaluation court de décembre 2009 à août 2010. Le mandat définitif de l'EEI sera présenté à la Commission du programme, du budget et de l'administration en novembre 2009.

Dates	Evénements
juillet 2009	Le comité consultatif interne d'évaluation passe en revue et met définitivement au point le projet de mandat.
juillet - septembre 2009	Le projet de mandat est transmis aux représentants du CA pour avis.
novembre 2009	Le mandat est soumis à la Commission du PFA pour approbation.
décembre 2009	Lancement des procédures d'appels publics à la concurrence
décembre 2009	Rapport d'auto-évaluation effectué par EVAL.
janvier - février 2010	Sélection de l'équipe de consultants et passation des contrats.
mars 2010	Rapport de situation oral présenté à la Commission du PFA par le Bureau.
mai 2010	Premier rapport présenté par l'équipe de consultants.
août 2010	Diffusion du projet de rapport aux parties prenantes pour avis.
octobre 2010	Finalisation du rapport et préparation du résumé pour le CA
novembre 2010	Présentation du rapport sommaire au CA et diffusion du rapport complet sur Internet.
novembre 2010	Le Bureau de l'audit interne et du contrôle fournit à la Commission du PFA un compte-rendu oral ou écrit sur la procédure d'évaluation.
janvier 2011	Préparation du plan d'action pour le suivi.
mars 2011	Le plan d'action pour le suivi est présenté à la Commission du PFA.

Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies⁹

Introduction

Les normes de l'UNEG « 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 [...]. Les normes sont compatibles avec d'autres sources principales et traduisent le caractère 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 ».

Les normes de l'UNEG sont regroupées ici en trois grandes catégories d'évaluation : l'utilité, l'indépendance et la crédibilité. Elles ont été répertoriées de façon à ce que l'EEI puisse mettre l'accent sur ces trois grands aspects¹⁰.

⁹ Extrait de l'UNEG : Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies, avril 2005. Les numéros des paragraphes correspondent aux numéros des normes figurant dans le texte original. Le matériel descriptif relatif aux évaluations ne figure pas dans le présent texte, c'est pourquoi tous les paragraphes ne sont pas reproduits.

¹⁰ Le texte original peut être consulté sur le site : http://www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp?doc_cat_source_id=4 ; et pour le français : http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=21

Utilité des évaluations produites au niveau central

N1.1

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.
2. L'évaluation offre un moyen important d'établir le degré de réalisation des résultats et le rendement institutionnel.
3. Elle joue aussi un rôle important sur le plan du savoir et de l'apprentissage organisationnel.
4. Elle est un agent important de changement et contribue, de façon critique et crédible, à appuyer la responsabilité de rendre compte.

N 1.3

1. 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.
2. Elle informe le cycle de la planification, de la programmation, de l'établissement du budget, de la réalisation et de la préparation des rapports.
3. 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.

N 1.5

1. 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.
2. 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.

3. Elle contribue donc à l'élaboration des politiques institutionnelles, à l'efficacité du développement et à l'efficacité organisationnelle.

N 1.7

1. 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.
2. L'évaluation doit aussi répondre à la question : *Faisons-nous les choses qui s'imposent comme il se doit?*
3. Elle évalue l'efficacité des moyens mis en oeuvre pour réaliser les résultats escomptés.
4. 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.

N 2.6

1. 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 oeuvre des recommandations adoptées étant clairement définie.

N 2.7

1. 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.

N 4.1 (et norme 4.2)

1. Une pratique correcte de l'évaluation suppose que l'on soit résolu à utiliser les conclusions de l'évaluation.
2. Compte tenu de la limitation des ressources, la planification et la sélection des évaluations doit se faire avec tout le soin voulu.
3. 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
4. La planification de l'évaluation doit faire partie intégrante de la 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.

N 4.2

1. Le plan d'évaluation peut être le résultat d'une sélection cyclique ou délibérée des sujets d'évaluation.
2. L'objet, la nature et la portée de l'évaluation doivent apparaître clairement aux évaluateurs et aux parties prenantes.
3. 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 oeuvre pour obtenir et analyser les renseignements nécessaires.

N 10.1 - N 10.2

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 à faire en sorte que chacun fasse siennes les constatations, conclusions et recommandations.
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.

N 12.1 – 12.3 (Suivi de l'évaluation)

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.
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.
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.

N13.1 – 13.2 (Contribution à l'acquisition des connaissances)

1. L'évaluation contribue à l'acquisition des connaissances et à l'amélioration organisationnelle.
2. 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.

3. 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.

Indépendance des évaluations et des systèmes d'évaluation

N 2.1 – 2.4 (Responsabilité de l'évaluation)

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. 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.
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 oeuvre de manière efficace et avec l'indépendance qui s'impose.
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.

N 6.1 – 6.5 (Indépendance)

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.
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.
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.
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.
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.

Crédibilité des évaluations

N 1.2

1. L'évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel, une performance institutionnelle, etc. Axée sur les résultats escomptés et sur les résultats obtenus, elle examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité, afin d'appréhender les réalisations ou l'absence de celles-ci. Elle vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions des entités des Nations Unies. Elle doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles, fiables et utiles et permettre d'intégrer en temps utile les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des entités des Nations Unies et de leurs membres.

N 1.4

1. 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 de l'appréciation, du suivi, de l'examen, de l'inspection, de l'enquête, de l'audit, de la recherche et de la gestion interne.

N 2.5

1. 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.

N 3.1

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.

N 5.1 – 5.3 (Impartialité)

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.
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.
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.

N 7.1 – 7.2 (Évaluabilité)

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.
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.

N 8.1 (Qualité de l'évaluation)

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.

N 8.2

1. 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.

N 9.1 – 9.3 (Qualifications requises pour réaliser une évaluation)

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.
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.
3. Les évaluateurs doivent posséder les qualifications de base requises pour réaliser des études d'évaluation et gérer des évaluateurs externes engagés contractuellement.

N 11.1 – 11.5 (Éthique de l'évaluation)

1. Les évaluateurs doivent être intègres personnellement et professionnellement.
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.
3. Ils doivent s'assurer que les personnes ayant participé à une évaluation ont la possibilité d'examiner les déclarations qui leur sont attribuées.
4. Les évaluateurs doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes des environnements sociaux et culturels dans lesquels ils travaillent.
5. 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.
6. 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.