



UNEG
United Nations Evaluation Group

Normes et règles d'évaluation



UNEG
United Nations Evaluation Group

Normes et règles d'évaluation



“ En tant que Secrétaire général, je suis notamment responsable de l'amélioration permanente du système des Nations Unies au profit des peuples que nous servons. Ceci implique de savoir si nous réalisons nos objectifs et, dans le cas contraire, comment nous améliorer. L'évaluation est essentielle pour encourager la responsabilité de rendre compte, et comprendre ce que nous faisons bien et ce que nous faisons peut-être mal. Dans le cadre du nouveau programme de développement durable pour l'après-2015 élaboré par les États membres, l'évaluation ne pourra que gagner en importance. Partout, à tous les niveaux, elle jouera un rôle majeur dans la mise en œuvre du nouveau programme de développement.

— *Ban Ki-moon, ancien Secrétaire général des Nations Unies*

Nous avons besoin d'une culture de l'évaluation – une évaluation réalisée de manière indépendante, en temps réel et en toute transparence.

— *António Guterres, Secrétaire général des Nations Unies*

L'évaluation est le moyen par lequel les entités des Nations Unies peuvent obtenir des informations et déterminer comment renforcer leur efficacité, voire prouver leur valeur et veiller à ce que leurs contributions aient le plus d'effet possible.

— *Peter Thomson, Président de la 71e session de l'Assemblée générale des Nations Unies et Représentant permanent des Fidji auprès de l'ONU* ”

Ce document a été élaboré par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG). L'analyse et les recommandations y figurant ne reflètent pas nécessairement le point de vue des Nations Unies ou des États membres des Nations Unies.

Le présent document est disponible dans les six langues officielles de l'ONU (anglais, arabe, chinois, espagnol, français et russe). Les versions électroniques sont disponibles à l'adresse : <http://www.unevaluation.org/2016-Norms-and-Standards>.

La reproduction est autorisée à condition que la source soit citée et que le contenu soit restitué sans être modifié.

Référence suggérée :

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 2016, *Normes et règles d'évaluation*.
New York : UNEG.

AVANT-PROPOS

Adoptées en 2005, les *Normes et règles d'évaluation* du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) constituent un document décisif pour les Nations Unies et d'autres entités. Depuis dix ans, elles contribuent avec succès à renforcer et harmoniser les pratiques d'évaluation, et se sont imposées comme une référence majeure aux yeux des évaluateurs du monde entier. Depuis, dans un contexte en constante évolution, marqué notamment par l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et par une demande croissante en matière de responsabilité et d'appropriation nationale dans le domaine de l'évaluation, nous avons jugé nécessaire de mettre à jour les Normes et règles d'évaluation, afin de veiller à ce qu'elles demeurent un document pertinent au regard de l'orientation et du renforcement des pratiques d'évaluation.

Les nouvelles *Normes et règles d'évaluation* de l'UNEG ont été publiées en juin 2016. Ce document fondateur de l'UNEG vise à être appliqué à toutes les évaluations réalisées par les Nations Unies. Il clarifie les procédures pour les évaluations menées dans le système onusien et dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Depuis sa publication, ce document est très apprécié des évaluateurs de l'ensemble du système des Nations Unies, y compris ceux qui opèrent aux échelons nationaux et régionaux. Il a également été très bien reçu par la communauté internationale et est disponible dans les six langues officielles de l'ONU (anglais, arabe, chinois, espagnol, français et russe).

Nous avons donc décidé de le réimprimer pour accroître sa diffusion, en espérant que cela contribue à renforcer les pratiques d'évaluation au sein du système des Nations Unies, et au-delà.

Encore une fois, nous tenons à remercier le noyau dur des membres de l'UNEG qui ont contribué, par leur savoir et leur expertise, à ces nouvelles *Normes et règles d'évaluation* publiées en 2016, et en particulier Masahiro Igarashi (FAO) et Amir Piric (UNESCO), coorganisateur du Groupe de travail de l'UNEG qui s'est penché sur l'ébauche de cette mise à jour, ainsi que les responsables et le Groupe exécutif de l'UNEG, en particulier l'ancien président Marco Segone, le Secrétariat et les membres qui ont contribué à finaliser ce texte.



Susanne Frueh
Présidente, Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
Paris, novembre 2017



TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	5	RÈGLE 2 Gestion de la fonction d'évaluation	18
PRÉAMBULE	8	RÈGLE 2.1 Chef de l'évaluation	18
ÉVALUATION – DÉFINITION	10	RÈGLE 2.2 Principes directeurs en matière d'évaluation	18
NORMES GÉNÉRALES D'ÉVALUATION	10	RÈGLE 2.3 Réactivité de la fonction d'évaluation.....	19
NORME 1 Principes, objectifs et cibles fixés au niveau international.....	10	RÈGLE 3 Compétences en matière d'évaluation	19
NORME 2 Utilité.....	10	RÈGLE 3.1 Compétences.....	19
NORME 3 Crédibilité	11	RÈGLE 3.2 Éthique	21
NORME 4 Indépendance.....	11	RÈGLE 4 Réalisation des évaluations	21
NORME 5 Impartialité.....	11	RÈGLE 4.1 Rapidité et finalité.....	21
NORME 6 Éthique	12	RÈGLE 4.2 Étude d'« évaluabilité ».....	22
NORME 7 Transparence	12	RÈGLE 4.3 Cahier des charges.....	22
NORME 8 Droits de l'homme et égalité des sexes	12	RÈGLE 4.4 Champ et objectifs de l'évaluation.....	23
NORME 9 Capacités d'évaluation nationales	12	RÈGLE 4.5 Méthodologie	23
NORME 10 Professionnalisme	12	RÈGLE 4.6 Engagement des parties prenantes et groupes de référence.....	24
NORMES INSTITUTIONNELLES D'ÉVALUATION APPLICABLES DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES	13	RÈGLE 4.7 Approche fondée sur les droits de l'homme et intégration des problématiques relatives au genre.....	25
NORME 11 Environnement propice.....	13	RÈGLE 4.8 Sélection et composition des équipes d'évaluation	25
NORME 12 Politique d'évaluation.....	13	RÈGLE 4.9 Produits et rapport d'évaluation	26
NORME 13 Responsabilité de la fonction d'évaluation.....	13	RÈGLE 4.10 Recommandations.....	27
NORME 14 Utilisation et suivi de l'évaluation.....	14	RÈGLE 4.11 Communication et diffusion.....	27
RÈGLES D'ÉVALUATION.....	15	RÈGLE 5 Qualité	28
RÈGLE 1 Cadre institutionnel	15	RÈGLE 5.1 Système d'assurance-qualité	28
RÈGLE 1.1 Cadre institutionnel d'évaluation	15	RÈGLE 5.2 Contrôle de la qualité au cours de la phase de conception	28
RÈGLE 1.2 Politique d'évaluation	15	RÈGLE 5.3 Contrôle de la qualité au cours de la phase de finalisation.....	29
RÈGLE 1.3 Plan d'évaluation et rapport.....	16	ANNEXE : LIEN AVEC LES AUTRES FONCTIONS DE CONTRÔLE.....	30
RÈGLE 1.4 Réponse de la direction et suivi	17		
RÈGLE 1.5 Politique en matière de divulgation.....	17		

PRÉAMBULE

Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) est un réseau professionnel interorganisations réunissant les unités d'évaluation du système des Nations Unies, y compris des services, des organismes spécialisés, des fonds et des programmes des Nations Unies, ainsi que des organisations affiliées. Les travaux de l'UNEG visent à soutenir le renforcement et l'harmonisation des pratiques d'évaluation. Sa mission est de garantir que les fonctions d'évaluation des Nations Unies fournissent des données crédibles et utiles permettant d'orienter et d'appuyer les efforts déployés par le système des Nations Unies pour atteindre ses objectifs.

En 2005, l'UNEG a adopté le document fondateur *Normes et règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies*. Les *Normes et règles* adoptées en 2005 avaient pour objectif de favoriser la collaboration en matière d'évaluation à l'échelle du système, en veillant à ce que les membres de l'UNEG adhèrent à des principes fondamentaux communs et appliquent de bonnes pratiques lors de la gestion, de la réalisation et de l'utilisation des évaluations.

En 2015, un groupe de travail de l'UNEG s'est penché sur la révision et la mise à jour de ces *Normes et règles d'évaluation*. Pour mener à bien ce projet, un processus de consultation approfondi, des ateliers participatifs ainsi que plusieurs études et enquêtes ont été mis en place. Les nouvelles *Normes et règles d'évaluation* ont fait l'objet de discussions et ont été adoptées à l'unanimité lors de l'Assemblée générale annuelle de l'UNEG, qui s'est tenue à Genève en avril 2016.

Les nouvelles *Normes et règles d'évaluation* de 2016, désormais réunies dans un seul et même document, sont étroitement liées et se renforcent mutuellement. Les dix normes générales doivent être appliquées lors de la réalisation de toute évaluation ; les quatre normes institutionnelles doivent se répercuter sur la gestion et la gouvernance des fonctions d'évaluation. Les règles associées soutiennent la mise en œuvre de ces principes normatifs.

Les *Normes et règles d'évaluation* de 2016 constitueront un cadre de référence en ce qui concerne les compétences d'évaluation de l'UNEG, les examens par les pairs et les initiatives d'analyse comparative. Les documents d'orientation de l'UNEG fournissent davantage d'informations et d'instructions concernant la mise en œuvre des présentes *Normes et règles d'évaluation*, ainsi que sur la réalisation d'évaluations conformément aux normes et règles établies. Dans certains domaines où des lacunes existent, les groupes de travail de l'UNEG mettent à jour ou élaborent de nouvelles directives en s'appuyant sur l'expérience pratique des membres de l'UNEG et sur les bonnes pratiques internationales.

Les *Normes et règles d'évaluation de l'UNEG* adoptées en 2016 seront régulièrement examinées et mises à jour par les membres de l'UNEG.

« Nous sommes résolus à éliminer la pauvreté et la faim partout dans le monde d'ici à 2030 ; à combattre les inégalités qui existent dans les pays et d'un pays à l'autre ; à édifier des sociétés pacifiques et justes, où chacun a sa place ; à protéger les droits de l'homme et à favoriser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles ; à protéger durablement la planète et ses ressources naturelles. Nous sommes résolus également à créer les conditions nécessaires à une croissance économique soutenue qui profitera à tous et s'inscrira dans la durée, au partage de la prospérité et au respect du principe d'un travail décent pour tous, compte tenu des différents niveaux de développement national et des capacités des pays. » A/Res/70/1 - 2015

L'adoption du programme de développement durable à l'horizon 2030 élève le niveau des activités de développement international, ce qui n'est pas sans conséquence pour les fonctions d'évaluation des organisations des Nations Unies et le système d'évaluation des Nations Unies dans son ensemble. Les nouvelles *Normes et règles d'évaluation* sont tournées vers l'avenir et constituent un cadre ambitieux et progressif, qui contribue à l'amélioration de toutes les fonctions d'évaluation des Nations Unies.

Le système des Nations Unies se compose de différentes entités qui ont chacune leur propre cahier des charges et leurs propres structures de direction. La taille, les ressources et les capacités des différents membres de l'UNEG reflètent bien cette diversité, qui influence ce qui convient – ou ce qui est possible – en matière de mise en conformité avec les *Normes et règles d'évaluation* en vigueur.

Malgré cette diversité, afin d'accomplir leur mission commune – contribuer à une plus grande efficacité pour mieux servir les peuples du monde – tous les membres de l'UNEG s'engagent à mettre progressivement en œuvre les normes et règles définies dans ce document en vue de contribuer, grâce à une stratégie cohérente et homogène, à l'amélioration permanente du système d'évaluation des Nations Unies au fil du temps. Par ailleurs, les membres de l'UNEG poursuivront leur travail d'examen, reconnaissant que cette démarche enrichit les analyses comparatives et la réflexion sur la conformité aux *Normes et règles* de 2016.

ÉVALUATION – DÉFINITION

1. Une 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 ou une performance institutionnelle. Elle permet d'analyser le niveau de réussite, à la fois en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles et utiles, qui permettent d'intégrer en temps voulu les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des organisations et des parties prenantes.
2. L'évaluation a pour objectif d'encourager la reddition des comptes et l'apprentissage. Elle vise à comprendre pourquoi – et dans quelle mesure – des résultats, voulus ou non, sont atteints, et à analyser leurs conséquences. L'évaluation peut orienter la planification, la programmation, l'établissement du budget, la mise en œuvre et la préparation de rapports ; elle peut également contribuer à l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles, à la réussite des actions de développement et à l'efficacité organisationnelle.

NORMES GÉNÉRALES D'ÉVALUATION

NORME 1 Principes, objectifs et cibles fixés au niveau international

3. Au sein du système des Nations Unies, il incombe aux gestionnaires d'évaluation et aux évaluateurs de faire respecter et de promouvoir dans leurs pratiques d'évaluation les valeurs et principes auxquels les Nations Unies sont attachées. Les gestionnaires d'évaluation et les évaluateurs doivent, en particulier, respecter et promouvoir les objectifs et les cibles définis dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, mais également y contribuer.

NORME 2 Utilité

4. La finalité de toute évaluation commandée et réalisée doit être claire : les constats de l'analyse, les conclusions ou les recommandations doivent servir à orienter les décisions et les actions à entreprendre. On définit l'utilité d'une évaluation par sa capacité à contribuer de manière pertinente et opportune à l'apprentissage organisationnel, à l'élaboration de processus décisionnels éclairés et à la responsabilité de rendre compte des résultats. L'utilisation des évaluations peut également bénéficier à des acteurs extérieurs à l'organisation, car celles-ci contribuent à améliorer les connaissances et l'autonomie des parties prenantes.

NORME 3 ► Crédibilité

5. Les évaluations doivent être crédibles. La crédibilité repose sur l'indépendance, l'impartialité et des méthodes rigoureuses. Les principaux critères de crédibilité incluent des processus d'évaluation transparents, des stratégies profitant à tous et impliquant les parties prenantes concernées, ainsi que des systèmes d'assurance-qualité fiables. Les résultats de l'évaluation (ou les constatations) et les recommandations doivent découler de – ou s'appuyer sur – l'utilisation consciencieuse, explicite et judicieuse des meilleures données disponibles, qui doivent être objectives, fiables et exactes. Ces résultats et recommandations doivent en outre reposer sur des analyses précises d'éléments probants qui sont à la fois quantitatives et qualitatives. Pour garantir leur crédibilité, il est nécessaire que les évaluations soient réalisées de manière éthique par des évaluateurs possédant les compétences culturelles et professionnelles requises.

NORME 4 ► Indépendance

6. L'indépendance de l'évaluation est essentielle à sa crédibilité ; elle influence la manière dont l'évaluation est utilisée et garantit aux évaluateurs impartialité et liberté face à toute pression éventuelle, tout au long du processus d'évaluation. L'indépendance de la fonction d'évaluation comporte deux aspects clés : indépendance comportementale et indépendance organisationnelle. L'indépendance comportementale concerne la capacité à procéder à l'évaluation sans subir l'influence indue d'une quelconque partie. Les évaluateurs doivent disposer de l'entière liberté de mener leurs travaux en toute impartialité, le déroulement de leur carrière ne devant avoir à en subir aucun contrecoup ; ils doivent pouvoir être en mesure d'exprimer librement leur opinion. L'indépendance de la fonction d'évaluation sous-tend le libre accès des évaluateurs aux renseignements sur l'objet de l'évaluation.

7. L'indépendance organisationnelle exige que la fonction d'évaluation centrale soit indépendante des autres fonctions de gestion, qu'elle se charge de définir le programme de l'évaluation et qu'elle dispose des ressources appropriées pour mener à bien ses travaux. L'indépendance organisationnelle requiert également que les gestionnaires d'évaluation disposent de l'entière liberté de présenter directement leurs rapports d'évaluation au niveau approprié de la prise de décision et qu'ils rendent compte directement à l'organe directeur et/ou au chef de l'organisation. Le chef de l'évaluation doit jouir de l'indépendance nécessaire pour pouvoir directement commander, produire, publier et diffuser au public des rapports d'évaluation dont la qualité a été vérifiée comme il se doit, sans subir l'influence indue d'une quelconque partie.

NORME 5 ► Impartialité

8. L'impartialité est caractérisée par l'objectivité, l'intégrité professionnelle et l'absence de parti pris. L'impartialité doit se retrouver à tous les stades du processus d'évaluation, notamment la planification de l'évaluation, la définition du cahier des charges et du champs de l'évaluation, la sélection des équipes d'évaluation, la communication avec les parties prenantes, la réalisation de l'évaluation et la formulation des constats et recommandations.

9. Les évaluateurs doivent se montrer impartiaux, ce qui signifie que les membres de l'équipe d'évaluation ne doivent pas être directement responsables de la mise en place de la politique, de la conception ou de la gestion dont fait l'objet l'évaluation (ni être pressentis pour l'être prochainement).

NORME 6 Éthique

10. L'évaluation doit être réalisée selon les exigences les plus strictes en matière d'intégrité et dans le respect des croyances, et des us et coutumes des environnements sociaux et culturels dans lesquels elle a lieu ; dans le respect des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ; et conformément au principe « ne pas nuire », dans le cas de l'aide humanitaire. 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 soient protégées et ne permettent pas de remonter à leur source. Ils doivent en outre valider les déclarations présentes dans les rapports auprès de leurs auteurs. Lorsqu'ils souhaitent utiliser des informations personnelles, les évaluateurs doivent obtenir l'accord éclairé des personnes concernées. Lorsqu'une infraction ou une malversation est mise au jour, ce fait doit être signalé discrètement aux organes compétents (par exemple, le bureau d'audit ou d'enquête approprié).

NORME 7 Transparence

11. La transparence est un élément majeur d'une évaluation, qui favorise la confiance, renforce la participation des parties prenantes et accroît la reddition des comptes. Les produits de l'évaluation doivent être accessibles au public.

NORME 8 Droits de l'homme et égalité des sexes

12. Les valeurs et principes universellement reconnus des droits de l'homme et de l'égalité des sexes doivent être pris en compte à tous les stades de l'évaluation. Il incombe aux évaluateurs et aux gestionnaires d'évaluation de garantir le respect, l'intégration et la promotion de ces valeurs, conformément à l'engagement visant à « ne laisser personne de côté ».

NORME 9 Capacités d'évaluation nationales

13. L'utilisation efficace d'une évaluation peut accroître de manière significative la reddition des comptes et favoriser l'apprentissage, et ainsi justifier les mesures visant à renforcer les capacités d'évaluation nationales. Conformément à la résolution A/RES/69/237 de l'Assemblée générale sur le renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays, il convient de soutenir les capacités d'évaluation nationales en fonction de la demande des États membres.

NORME 10 Professionnalisme

14. Les évaluations doivent être réalisées avec professionnalisme et intégrité. Le professionnalisme doit contribuer à la crédibilité des évaluateurs, des gestionnaires et des chefs d'évaluation, ainsi que de la fonction d'évaluation. Les critères principaux sont les suivants : l'accès au savoir ; l'éducation et la formation ; l'adhérence aux principes éthiques et aux présentes normes et règles ; l'application des compétences en matière d'évaluation ; et la reconnaissance du savoir, des compétences et de l'expérience. Ces aspects doivent être appuyés par un environnement propice à l'évaluation, des structures institutionnelles et des ressources suffisantes.

NORMES INSTITUTIONNELLES D'ÉVALUATION APPLICABLES DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES

NORME 11 Environnement propice à l'évaluation

15. Il est nécessaire que l'évaluation se déroule dans un environnement propice à cet exercice, qui possède une culture organisationnelle qui considère l'évaluation comme un socle favorisant la reddition des comptes, l'apprentissage et la prise de décisions fondées sur des données factuelles. Les dirigeants de l'organisation doivent en outre s'engager fermement à utiliser, à publier et à surveiller les résultats de l'évaluation, et l'évaluation doit être reconnue comme un facteur clé permettant d'obtenir des résultats et d'accroître la reddition des comptes. La création d'un environnement favorable implique également de fournir des ressources prévisibles et adaptées à la fonction d'évaluation.

NORME 12 Politique d'évaluation

16. Chaque organisation doit mettre au point une politique d'évaluation bien définie. Tout en tenant compte des besoins spécifiques de l'organisation, la politique d'évaluation doit expliciter l'objectif, les notions, les règles et l'usage de l'évaluation au sein de l'organisation ; le cadre institutionnel ainsi que les rôles et responsabilités ; les mesures prises pour garantir l'indépendance de l'évaluation et la reddition des comptes ; les critères de référence relatifs au financement de la fonction d'évaluation, qui doivent être proportionnels à la taille et à la fonction de l'organisation ; les mesures prises pour garantir la qualité et l'utilisation des évaluations ainsi que le suivi ultérieur ; le cadre relatif aux évaluations décentralisées, le cas échéant ; et les dispositions concernant la réalisation d'un examen périodique par les pairs ou d'un examen externe. La politique d'évaluation doit être approuvée par l'organe directeur et/ou le chef de l'organisation afin d'assurer sa reconnaissance officielle aux plus hauts niveaux de l'organisation. Les références aux évaluateurs figurant dans cette politique doivent désigner à la fois le personnel et les consultants chargés des évaluations.

NORME 13 Responsabilité de la fonction d'évaluation

17. Il incombe à l'organe directeur et/ou au chef de l'organisation de veiller à la création d'une fonction d'évaluation dûment indépendante, compétente et disposant des ressources appropriées, de sorte qu'elle puisse répondre à ses besoins en matière de gouvernance et de gestion. Le budget de l'évaluation doit être proportionnel à la taille et à la fonction de l'organisation.

18. L'organe directeur et/ou le chef de l'organisation sont chargés de nommer un chef de l'évaluation qui possède les qualifications professionnelles requises et de favoriser un environnement propice à cet exercice, qui permet au chef de l'évaluation de planifier, de concevoir, de gérer et de réaliser les activités relatives à l'évaluation en adéquation avec les *Normes et règles d'évaluation de l'UNEG*. L'organe directeur et/ou le chef de l'organisation doivent s'assurer que les évaluateurs, les gestionnaires d'évaluation et le chef de la fonction d'évaluation sont libres de faire leur travail sans que cela déteigne sur le développement de

leur carrière. La gestion des ressources humaines et financières affectées à l'évaluation doit revenir au chef de l'évaluation, à qui il incombe de veiller à ce que cette fonction soit exercée par un personnel possédant des compétences requises, conformément au référentiel de compétences de l'UNEG.

19. Lorsqu'une fonction d'évaluation décentralisée existe, c'est la fonction d'évaluation centrale qui doit instaurer un cadre fournissant des directives, une assurance-qualité, une assistance technique et une aide à la professionnalisation.

NORME 14 Utilisation et suivi de l'évaluation

20. Les organisations doivent promouvoir l'utilisation et le suivi de l'évaluation au moyen d'un processus interactif impliquant toutes les parties prenantes. L'évaluation exige une réponse explicite de la part des autorités et/ou des responsables auxquels s'adressent les recommandations ; celle-ci doit préciser clairement les responsabilités et l'obligation de rendre compte. La direction doit intégrer les résultats de l'évaluation et les recommandations formulées dans ses programmes et politiques.

21. L'application des recommandations découlant de l'évaluation devrait faire l'objet d'un suivi systématique. Un rapport périodique concernant ladite application des recommandations formulées doit être adressé aux organes directeurs et/ou au chef de l'organisation.

RÈGLES D'ÉVALUATION

Règle 1 : Cadre institutionnel

RÈGLE 1.1 Cadre institutionnel relatif aux évaluations

L'organisation doit disposer d'un cadre institutionnel adéquat pour la gestion efficace de ses évaluations.

22. Un cadre institutionnel global conçu pour la gestion de la fonction d'évaluation et la réalisation des évaluations est indispensable pour garantir un processus d'évaluation efficace.
23. Ce cadre institutionnel doit satisfaire concrètement aux exigences ci-après, et garantir que :
- L'organisation et ses cadres supérieurs comprennent et appuient le rôle clé de l'évaluation au service de l'efficacité de l'organisation ;
 - L'évaluation fait partie de la gouvernance de l'organisation et des fonctions de gestion de celle-ci ;
 - Les évaluations sont indépendantes, crédibles et utiles ;
 - Les évaluations contribuent de façon déterminante à la gestion des résultats ;
 - La fonction d'évaluation est indépendante des autres fonctions de gestion en vue de favoriser un processus d'évaluation indépendant et impartial. Le chef de l'évaluation doit relever directement de l'organe directeur et/ou du chef de l'organisation ;
 - Des ressources financières et humaines suffisantes sont affectées à l'évaluation, proportionnellement à la nature et à la taille de l'organisation, afin de permettre un niveau de services efficace assuré par une fonction d'évaluation compétente et contribuer ainsi au renforcement de la capacité d'évaluation ;
 - Des partenariats et une coopération en matière d'évaluation soient encouragés entre les entités des Nations Unies, ainsi qu'avec d'autres organisations intéressées.

RÈGLE 1.2 Politique d'évaluation

Les organisations doivent concevoir une politique d'évaluation qu'elles réviseront et mettront à jour périodiquement afin de renforcer la conformité de la fonction d'évaluation aux Normes et règles d'évaluation de l'UNEG.

24. La politique en matière d'évaluation doit être approuvée par l'organe directeur et/ou le chef de l'organisation, et être conforme aux *Normes et règles d'évaluation de l'UNEG*, ainsi qu'aux objectifs et stratégies de l'organisation. La politique d'évaluation doit expliquer clairement :
- L'objectif, les notions, les règles et l'usage de l'évaluation au sein de l'organisation ;
 - Le cadre institutionnel ainsi que les rôles et responsabilités du personnel chargé de l'évaluation, des cadres supérieurs et des gestionnaires de programmes ;
 - La politique de communication de l'organisation relative à la diffusion des résultats de l'évaluation ;

- › Les mesures prises pour garantir l'indépendance de l'évaluation et la responsabilité de rendre compte ;
- › Les critères de référence utilisés pour veiller à ce que les ressources de la fonction d'évaluation soient proportionnelles à la taille et à la fonction de l'organisation. Ces ressources doivent permettre de mener des activités d'évaluation de qualité afin de répondre aux besoins de l'organisation en matière d'apprentissage et de reddition des comptes ;
- › Les mesures prises pour garantir la qualité et l'utilisation des évaluations dans le cadre d'un suivi ultérieur ;
- › Le cadre relatif aux évaluations décentralisées, le cas échéant ;
- › Le cadre relatif au développement des capacités en matière d'évaluation, le cas échéant ;
- › Les dispositions concernant la réalisation d'un examen externe ou par des pairs.

25. En ce qui concerne la fourchette de financement de l'évaluation, les petites organisations devront généralement dépenser davantage en valeur relative que les grandes organisations. Pour déterminer la fourchette de financement de l'évaluation, il convient de prendre en compte les facteurs suivants : le cahier des charges et la taille de l'organisation ; les types d'évaluations envisagés ; et le rôle de la fonction d'évaluation dans l'institutionnalisation de l'évaluation décentralisée et l'appui au renforcement de cette dernière, des capacités nationales d'évaluation et des partenariats en matière d'évaluation. En ce qui concerne l'analyse financière comparative, le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies (JIU/REP/2014/6) estime que les organisations devraient envisager un financement compris entre 0,5 et 3 % de leurs dépenses.

RÈGLE 1.3 Plan d'évaluation et établissement de rapports

Les évaluations doivent disposer d'un dispositif permettant de renseigner l'organe directeur et/ou les responsables au sujet du plan d'évaluation et des progrès dans sa mise en œuvre.

26. Le plan d'évaluation doit reposer sur une stratégie et/ou une politique d'évaluation bien définie, être utile et fonctionnel, et définir clairement l'objectif, le champ et l'usage escompté de chaque évaluation (ou groupe d'évaluations). Afin de veiller à ce qu'il soit aussi utile que possible, il convient de consulter de manière appropriée les parties prenantes lors de la préparation du plan, en particulier les utilisateurs visés. Le plan doit être appuyé par un niveau suffisant de ressources humaines et financières, afin de garantir la qualité des évaluations réalisées dans ce cadre.

27. Il convient de mettre en place un dispositif permettant à l'organe directeur et/ou aux responsables de l'organisation de vérifier et de valider le plan d'évaluation.

28. Il convient également de mettre en place un dispositif approprié visant à informer l'organe directeur et/ou les responsables de l'organisation de l'avancement de la mise en œuvre du plan.

29. Bon nombre d'organisations doivent répondre à des demandes spécifiques d'évaluations qui ne figurent pas dans le plan initial (par exemple, les évaluations requises par les partenaires de financement ou les évaluations conjointes proposées par d'autres organisations). Le plan d'évaluation doit comporter des directives claires concernant la gestion de telles requêtes. Ces dernières doivent comprendre des mesures visant à garantir la qualité et le financement de ces évaluations spécifiques.

RÈGLE 1.4 Réponse de la direction et suivi

L'organisation doit veiller à mettre en place un dispositif approprié pour faire en sorte que la direction réponde aux recommandations formulées à l'issue de l'évaluation. Ce dispositif doit définir les mesures concrètes qu'il convient de mettre en œuvre pour donner suite à la réponse de la direction et mener à bien le suivi de l'application des recommandations.

30. La direction de l'organisation est tenue de fournir une réponse officielle pour chaque évaluation réalisée. Dans cette réponse, la direction donne son avis sur les recommandations découlant de l'évaluation ; elle précise notamment si elle approuve ou non chacune des recommandations formulées, tout en justifiant ses choix. La direction doit également détailler dans sa réponse les mesures spécifiques à prendre en vue de mettre en œuvre les recommandations auxquelles elle a accepté de donner suite. Il devra s'agir de mesures concrètes, objectivement vérifiables et limitées dans le temps, qui précisent clairement les responsabilités relatives à leur mise en œuvre.

31. L'organisation doit disposer d'un dispositif de contrôle permettant de vérifier que la direction répond bien aux évaluations et que les mesures contenues dans ses réponses sont pertinentes afin de pouvoir donner suite aux recommandations acceptées, et que les recommandations sont correctement mises en œuvre.

32. L'organisation doit disposer de dispositifs permettant de contrôler la mise en œuvre des mesures indiquées dans les réponses de la direction, tels que des rapports ou des systèmes de suivi. La direction est tenue de veiller au suivi, lequel doit être supervisé par l'organe directeur ou par la direction dans le cas de mesures devant être prises par des unités faisant partie de l'organisation.

RÈGLE 1.5 Politique en matière de divulgation

L'organisation doit disposer d'une politique non équivoque en matière de divulgation des évaluations. Pour renforcer la reddition des comptes de l'organisation, les produits clés de l'évaluation (y compris les rapports annuels, les plans d'évaluation, le cahier des charges, les rapports d'évaluation et les réponses de la direction) doivent être rendus publics.

33. La politique en matière de divulgation doit faire en sorte que le public puisse facilement accéder aux rapports d'évaluation. Cette exigence est indispensable pour remplir l'objectif relatif à la reddition des comptes de l'organisation.

34. Selon la nature des interventions faisant l'objet d'une évaluation, des exceptions à la règle de divulgation peuvent être envisagées dans certains cas (par exemple, lorsque la protection des données personnelles des parties prenantes s'impose). Dans de tels cas, la politique en matière de divulgation doit préciser les conditions dans lesquelles une exception peut être accordée. Ces conditions doivent être acceptées *a priori* par l'organe directeur.

Règle 2 : Gestion de la fonction d'évaluation

RÈGLE 2.1 Chef de l'évaluation

Le chef de l'évaluation doit faire en sorte que les Normes et règles d'évaluation de l'UNEG soient respectées, que la fonction d'évaluation soit pleinement opérationnelle et dûment indépendante et que les travaux d'évaluation soient réalisés conformément aux normes professionnelles les plus exigeantes.

35. Le cadre institutionnel doit clairement définir les responsabilités du chef de l'évaluation, lequel doit s'assurer que les éléments suivants sont appliqués :

- › Une politique d'évaluation a été conçue ; elle adhère aux *Normes et règles d'évaluation de l'UNEG* et met en application les pratiques d'évaluation les plus récentes ;
- › L'organisme directeur/le chef de l'organisation est correctement avisé de la nécessité d'examiner ou de mettre à jour la politique d'évaluation ;
- › Un plan d'évaluation a été élaboré et mis en œuvre de manière appropriée ;
- › Le budget de l'évaluation est géré de manière efficace ;
- › Des méthodes d'évaluation fiables et appropriées sont adoptées, mises au point et actualisées fréquemment. Elles tiennent compte des normes professionnelles les plus exigeantes ;
- › Les évaluations sont réalisées en temps utile et sont axées sur l'utilisation visée par les parties prenantes/utilisateurs clés ;
- › Une communication appropriée et en temps utile des résultats de l'évaluation favorise l'apprentissage organisationnel, notamment grâce à la publication des produits de l'évaluation sur le site Internet de l'organisation ;
- › Un dispositif de suivi adéquat est mis en place et surveille la mise en œuvre des mesures à prendre figurant dans la réponse de la direction ; et
- › Les constats de l'évaluation ainsi que les enseignements et les recommandations qui en découlent sont diffusés de manière appropriée, afin d'accroître l'apprentissage et l'amélioration de l'organisation.

RÈGLE 2.2 Principes directeurs en matière d'évaluation

Le chef de l'évaluation est tenu de veiller à l'élaboration de principes directeurs appropriés en matière d'évaluation.

36. Le chef de l'évaluation est tenu de veiller à la mise en place de principes directeurs en matière d'évaluation au sein de l'organisation, à la fois pour les évaluations réalisées par la fonction d'évaluation centrale et pour les évaluations décentralisées.

37. Les principes directeurs en matière d'évaluation doivent se conformer aux *Normes et règles d'évaluation de l'UNEG* et inclure ses composantes pertinentes. Bien qu'il puisse se révéler nécessaire d'établir des principes directeurs pour différents types d'évaluations ou pour différents types d'utilisateurs, les principes directeurs doivent généralement aborder les éléments suivants :

- › Les rôles et les responsabilités concernant l'élaboration, la gestion, la réalisation, le contrôle qualité, la présentation et la diffusion des évaluations ;
- › Le processus de l'évaluation ;

- › L'implication des parties prenantes ;
- › Des directives relatives aux méthodes à suivre et au contrôle qualité ;
- › La rédaction de rapports, la diffusion et la promotion de l'apprentissage.

38. En ce qui concerne les évaluations décentralisées, les principes directeurs doivent traiter de la planification générale et de l'affectation des ressources.

RÈGLE 2.3 Réactivité de la fonction d'évaluation

Le chef de l'évaluation doit exercer un leadership à tous les niveaux, régler et superviser la fonction d'évaluation, afin de faire en sorte qu'elle s'adapte rapidement aux avancées ainsi qu'à l'évolution des besoins internes et externes.

39. La gestion de la fonction d'évaluation doit comporter les éléments suivants :
- › Sensibilisation et/ou renforcement des capacités à réaliser une évaluation ;
 - › Facilitation et gestion de réseaux d'évaluation ;
 - › Conception et application de systèmes et méthodes d'évaluation ;
 - › Maintenance d'une mémoire institutionnelle grâce à des mécanismes faciles d'utilisation ;
 - › Compilation systématique des enseignements.

Règle 3 : Compétences en matière d'évaluation

40. Tous ceux qui participent à la conception, à la réalisation et à la gestion des activités d'évaluation doivent aspirer à réaliser un travail de haute qualité, sur la base de normes professionnelles et de principes éthiques et moraux. Il s'agit des chefs des unités/bureaux d'évaluation, du personnel du bureau d'évaluation, du personnel chargé des évaluations décentralisées, des gestionnaires d'évaluation et des évaluateurs externes.

RÈGLE 3.1 Compétences

Les personnes qui participent à la conception, à la réalisation et à la gestion des activités d'évaluation doivent posséder les compétences fondamentales requises pour leur rôle au sein du processus d'évaluation.

41. Les compétences requises en matière d'évaluation désignent les qualifications, les connaissances, l'expérience, la formation et les aptitudes requises pour assumer un rôle et des responsabilités au sein d'un processus d'évaluation, en vue de garantir la crédibilité et la qualité dudit processus¹.

42. Les évaluateurs, les gestionnaires d'évaluation et les personnes requérant une évaluation doivent veiller à conserver et à améliorer en permanence leur niveau de compétences, en vue de produire et

¹ Le document *UNEG Evaluation Competencies for the UN System* (Compétences requises en matière d'évaluation dans le système des Nations Unies) fournit plus d'informations sur les compétences précises en matière d'évaluation et sur leur utilisation (disponible en anglais à l'adresse : www.unevaluation.org/document/detail/1915).

d'utiliser des évaluations de la manière la plus performante possible dans un contexte marqué par une situation et des besoins changeants à l'échelle institutionnelle, nationale, régionale et mondiale. Ceci peut nécessiter un perfectionnement professionnel continu et des initiatives de renforcement des capacités.

43. Les personnes responsables de la conception, de la réalisation et de la gestion des évaluations doivent posséder des compétences dans les domaines suivants :

- › Connaissance du système des Nations Unies ;
- › Connaissance des valeurs et des principes auxquels les Nations Unies sont attachées, ainsi que des objectifs fixés et des stratégies adoptées, notamment en ce qui concerne les droits de l'homme, l'égalité des sexes, les valeurs culturelles, les objectifs de développement durable et la gestion axée sur les résultats ;
- › Bases de la profession (les normes, règles et directives éthiques en matière d'évaluation, ainsi que la politique d'évaluation adoptée par l'organisation) ;
- › Promotion d'une culture de l'évaluation qui favorise l'apprentissage et l'amélioration constante.

44. Les évaluateurs et le personnel chargé de la gestion ou de la réalisation d'une évaluation doivent posséder des compétences professionnelles et techniques supplémentaires dans les domaines suivants :

- › Bases de la profession, qui doivent inclure une pratique réfléchie et la capacité à mettre en œuvre les règles d'évaluation et les principes éthiques ;
- › Compétences techniques en matière d'évaluation ;
- › Compétences de gestion en matière d'évaluation ;
- › Compétences relationnelles et aptitudes en communication ;
- › Promotion d'un apprentissage fondé sur des données probantes grâce à une stratégie axée sur l'utilisation et à l'engagement des utilisateurs et des bénéficiaires.

45. En plus des compétences énumérées précédemment, les chefs des unités ou des bureaux d'évaluation doivent posséder des compétences supplémentaires dans les domaines suivants :

- › Compétences techniques et professionnelles, notamment de solides connaissances en matière d'évaluation pour pouvoir fournir des conseils techniques concernant les problèmes généraux et les tendances en matière d'évaluation ;
- › Maîtrise des principes éthiques en matière d'évaluation en situation difficile ;
- › Compétences de gestion, notamment dans les domaines suivants : supervision de la coordination ; encadrement ; facilitation de la mise en réseau ; capacité à conseiller et à accompagner les évaluateurs, à instaurer un environnement de travail positif et à mieux saisir les moyens d'encourager l'apprentissage ;
- › Excellentes compétences relationnelles et aptitudes en communication ; aptitude à promouvoir une culture de l'apprentissage au sein de l'organisation.

46. Les personnes requérant une évaluation doivent posséder des compétences dans les domaines suivants :

- › Connaissances suffisantes en matière d'éthique, de droits de l'homme et d'égalité des sexes, afin d'être en mesure d'évaluer les connaissances des évaluateurs à qui est confiée une évaluation ;
- › Capacité à assumer un rôle de chef de file en vue de préserver l'intégrité du processus de sélection lors de la mobilisation des évaluateurs ;
- › Connaissances et compétences techniques suffisantes pour pouvoir évaluer la qualité technique d'une proposition ;
- › Aptitude à promouvoir l'utilisation des évaluations à des fins d'apprentissage et de reddition des comptes.

47. Les personnes qui utilisent les évaluations et leurs résultats ont également besoin d'un soutien. Il est nécessaire de faire en sorte que, d'une part, les utilisateurs d'une évaluation comprennent sa valeur et, que, d'une autre part, il soit créé un environnement dans lequel les évaluations sont utilisées de manière appropriée et productive.

RÈGLE 3.2 Éthique

Toutes les personnes impliquées dans la conception, la réalisation et la gestion des évaluations doivent se conformer aux principes éthiques convenus afin de garantir une crédibilité générale et l'usage responsable des pouvoirs qui leur sont conférés et des ressources.

48. Les principes éthiques en matière d'évaluation obligent les évaluateurs à faire preuve d'un comportement éthique en ce qui concerne :

- **La finalité** : les évaluateurs doivent prendre en compte l'utilité et la nécessité d'une évaluation dès le début ;
- **Conflit d'intérêts** : les évaluateurs s'engagent à éviter les conflits d'intérêts dans tous les aspects de leur travail, et ainsi à respecter les principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité, d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité ;
- **Interactions avec les participants** : les évaluateurs entretiennent des rapports appropriés et respectueux avec les participants lors des processus d'évaluation, en respectant les principes de confidentialité et d'anonymat, ainsi que leurs limites ; les principes de dignité et de diversité ; les droits de l'homme ; l'égalité des sexes ; et le principe « ne pas nuire » ;
- **Produits et processus de l'évaluation** : les évaluateurs veillent à la précision, à l'exhaustivité et à la fiabilité des processus et produits de l'évaluation ; à l'inclusion et à l'absence de discrimination ; à la transparence ; et à l'établissement de rapports justes et équilibrés qui prennent en compte différentes perspectives ;
- **Découverte d'une infraction ou d'une malversation** : les évaluateurs doivent signaler discrètement toute infraction constatée à un organe compétent².

Règle 4 : Réalisation des évaluations

RÈGLE 4.1 Facteur temporel et finalité

Les évaluations doivent être conçues de façon à garantir que des informations valides et fiables soient fournies en temps utile, et qu'elles soient pertinentes par rapport au sujet évalué. La finalité sous-jacente de l'évaluation doit être clairement définie.

49. Les raisons pour lesquelles une évaluation est réalisée doivent être claires dès le début du processus. Le plan, le champ et la conception de l'évaluation doivent être déterminés en vue de fournir, en temps

² Les documents *UNEG Ethical Guidelines for Evaluation* (Directives éthiques de l'UNEG relatives à l'évaluation) (disponible en anglais à l'adresse : www.unevaluation.org/document/detail/102) et *UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System* (Code de conduite applicable aux évaluations au sein du système des Nations Unies) (disponible en anglais à l'adresse : www.unevaluation.org/document/detail/100) fournissent davantage d'informations sur les principes éthiques à respecter et des recommandations précises sur la manière de les appliquer.

voulu, les informations les plus pertinentes et les plus utiles possible. Celles-ci doivent être en mesure de répondre aux besoins des utilisateurs visés et d'éclairer les processus décisionnels.

50. La capacité à fournir des informations en temps utile est un facteur important pour garantir l'utilité d'une évaluation.

51. Lorsque les ressources sont limitées, il est important de préparer soigneusement les évaluations afin d'assurer une utilité et une rentabilité optimales.

52. Définir clairement la finalité de l'évaluation implique de connaître de qui viennent les décisions (et le type de décisions) que l'évaluation cherche à influencer. Ceci doit aboutir à l'identification de questions pertinentes sur lesquelles porte l'évaluation, à la définition du champ de l'évaluation, à l'engagement des parties prenantes en vue de l'appropriation, à la formulation adéquate de recommandations, à un plan de diffusion efficace et à une bonne stratégie d'apprentissage.

RÈGLE 4.2 Étude d'évaluabilité

Une étude d'évaluabilité doit être réalisée dès le début pour que l'évaluation ait plus de chances de fournir, en temps voulu, des informations crédibles, utiles aux processus décisionnels.

53. La conduite d'études d'évaluabilité incombe aux responsables et aux personnes chargées de la conception du programme et des cadres de résultats. Pour les évaluateurs, l'étude d'évaluabilité implique de vérifier les points suivants :

- › L'objet de l'évaluation nourrit un objectif bien défini ;
- › Des données suffisantes sont disponibles pour un coût raisonnable ;
- › Aucun facteur majeur n'entrave la mise en place d'un processus d'évaluation impartial.

54. S'il n'est pas possible d'établir l'évaluabilité, l'évaluateur doit prendre les mesures qui s'imposent pour y remédier, par exemple reformuler la théorie du changement, réajuster le champ de l'évaluation ou le calendrier, ou consulter la personne qui a commandé l'évaluation afin de revoir ses attentes.

55. L'étude d'évaluabilité peut également permettre de préparer les responsables dont les activités seront évaluées à l'évaluation.

RÈGLE 4.3 Cahier des charges

Le cahier des charges doit comporter l'objet, le champ, la conception et le plan de l'évaluation.

56. Le cahier des charges doit comporter, entre autres :

- › Le contexte dans lequel l'évaluation se déroule et l'objet de l'évaluation ;
- › Une description et une définition claire du sujet à évaluer ;
- › Le champ de l'évaluation ;
- › Les objectifs de l'évaluation, y compris les critères et/ou les questions clés concernant l'évaluation ;
- › La méthodologie de l'évaluation ;
- › Les modalités de gestion ;

- › Les produits livrables prévus ;
- › Le processus et le calendrier de l'évaluation.

57. Lorsque des modifications doivent être apportées au cahier des charges lors de la réalisation de l'évaluation, ces dernières doivent être examinées puis approuvées, le cas échéant, par le commanditaire de l'évaluation.

58. L'objet de l'évaluation doit être clair aux fins de garantir la finalité de l'évaluation. La description de l'objet de l'évaluation précisera l'objectif visé, la manière dont les concepteurs pensent que l'objet évalué pourrait remédier au problème identifié (par exemple, théorie du changement), les modalités de réalisation ainsi que tout changement en cours de réalisation, délibéré ou non. Il est utile de fournir des indications appropriées concernant la dimension et l'ampleur du sujet à évaluer.

RÈGLE 4.4 Champ et objectifs de l'évaluation

Le champ et les objectifs de l'évaluation doivent découler de l'objet de celle-ci. Ils doivent être réalistes et réalisables, compte tenu des ressources disponibles et des informations pouvant être recueillies.

59. L'objet de l'évaluation définit les principes rationnels qui sous-tendent l'évaluation, explique pourquoi cette dernière est réalisée et comment elle sera utilisée. À partir de cet objet, le champ et les objectifs définissent concrètement ce que l'évaluation devrait couvrir et accomplir. Ils doivent être clairs et faire l'objet d'un accord entre les parties prenantes principales.

60. Le champ dessine les contours de l'évaluation en adaptant ses objectifs à la situation donnée. Elle précise également la couverture de l'évaluation (calendrier, phases de la réalisation, contexte géographique et degré de participation des parties prenantes). Le champ doit également préciser les limites de l'évaluation.

61. Les objectifs doivent être élaborés sous la forme de questions évaluatives. Ceci permet d'identifier les questions qui devront être explorées pour atteindre les objectifs, et ainsi déterminer la méthodologie à adopter.

62. Le champ et les objectifs de l'évaluation sont donc des éléments indispensables pour arrêter les méthodes d'évaluation et déterminer les ressources requises.

RÈGLE 4.5 Méthodologie

Les méthodes d'évaluation doivent être suffisamment rigoureuses pour que l'évaluation corresponde au champ et aux objectifs définis, qu'elle réponde aux questions formulées et donne lieu à un examen complet, honnête et dépourvu de parti pris.

63. Les méthodes d'évaluation doivent être choisies avec la nette intention de fournir des réponses crédibles aux questions formulées. Les méthodes d'évaluation doivent garantir que les renseignements fournis sont valables, fiables et propres à réaliser les objectifs de l'évaluation, et que l'analyse est logique, cohérente et complète (et non spéculative ou subjective). Les principes de la triangulation (utiliser plusieurs méthodes et sources de données) doivent être appliqués pour valider les constats.

64. Les méthodes d'évaluation précisent les informations à recueillir, les sources auprès desquelles ces informations doivent être recueillies, les fins pour lesquelles elles doivent être recueillies et la manière dont les données collectées seront analysées pour répondre aux questions de l'évaluation. Il ne faut pas confondre les méthodes d'évaluation avec la stratégie de recueil des données. En ce qui concerne l'analyse des données, la méthodologie doit également préciser les points de référence utilisés pour évaluer chaque critère d'évaluation ou question évaluative.

RÈGLE 4.6 Engagement des parties prenantes et groupes de référence

L'engagement inclusif et diversifié des parties prenantes dans la préparation, la conception, la réalisation et le suivi des évaluations est indispensable pour garantir l'appropriation, la pertinence, la crédibilité et l'utilisation des évaluations. Des groupes de référence et d'autres mécanismes de mobilisation des parties prenantes doivent être mis en place à cette fin.

65. Des processus doivent être mis en place pour garantir la participation des personnes ou des parties susceptibles d'être affectées par l'évaluation, à court ou à long terme, ou qui sont en mesure d'influencer la mise en œuvre des recommandations. Les parties prenantes doivent être consultées sur la planification, la conception, la réalisation et le suivi des évaluations.

66. Plusieurs dispositifs peuvent être employés pour consulter un vaste éventail de parties prenantes (par exemple, des réunions de consultation concernant la conception de l'évaluation, des ateliers de validation sur les constats préliminaires et des ateliers d'apprentissage post-évaluation). En outre, constituer différents groupes de parties prenantes peut permettre de maintenir leur engagement (groupes de référence, groupes d'apprentissage, groupes d'orientation et groupes consultatifs).

67. **Groupes de référence** : Les groupes de référence sont composés de groupes de parties prenantes clés, capables d'offrir plusieurs points de vue et d'apporter des connaissances sur le sujet évalué. Il convient de consulter les groupes de référence lors de la conception de l'évaluation pour la rendre plus pertinente ; à propos des constats préliminaires pour accroître leur validité ; à propos des recommandations pour améliorer leur faisabilité et faire en sorte que l'organe directeur et/ou le chef de l'organisation les acceptent et se les approprient davantage ; et à tout moment, au cours du processus d'évaluation, si nécessaire. Consulter les groupes de référence permet d'améliorer la pertinence, la qualité et la crédibilité des processus d'évaluation.

68. **Groupes d'apprentissage** : Des groupes d'apprentissage axés sur l'utilisation de l'évaluation peuvent être créés avec les parties prenantes. Les groupes d'apprentissage jouent généralement un rôle moindre que les groupes de références dans l'amélioration de la qualité ou la validation des constats.

69. **Groupes d'orientation** : Si nécessaire, certaines parties prenantes peuvent jouer un rôle plus important en prenant part à un groupe d'orientation. Cette démarche leur permet de s'approprier davantage l'évaluation. Les groupes d'orientation fournissent des conseils, mais également des directives concernant l'évaluation.

70. **Groupes consultatifs** : Les groupes consultatifs sont composés de spécialistes de l'évaluation ou du sujet évalué. Généralement, les membres du groupe n'ont pas un intérêt direct dans le sujet évalué, ils peuvent donc fournir des conseils objectifs à propos des évaluations. En formulant des directives et des conseils, en partageant leurs connaissances et en validant les constats, ces groupes contribuent à améliorer la pertinence, la qualité et la crédibilité des processus d'évaluation.

RÈGLE 4.7 Approche fondée sur les droits de l'homme et l'intégration des problématiques relatives au genre

La conception de l'évaluation doit préciser dans quelle mesure elle prend en compte l'engagement du système des Nations Unies en faveur d'une approche fondée sur les droits de l'homme et de l'intégration des questions de genre.

71. Les entités des Nations Unies sont guidées par la Charte des Nations Unies ; elles ont pour mission et responsabilité d'aider les États membres à remplir leurs obligations relatives à la réalisation des droits fondamentaux des personnes relevant de leur compétence. Les traités, mécanismes et instruments relatifs aux droits de l'homme fournissent aux entités des Nations Unies un cadre de référence et constituent le fondement juridique des principes moraux et éthiques ; ces éléments doivent orienter le travail d'évaluation. Il convient également de prendre en compte les questions de genre et les groupes vulnérables et difficiles à atteindre.

72. La conception de l'évaluation peut également inclure une forme d'examen éthique de la conception initiale du sujet à évaluer. Plus précisément, le cahier des charges de l'évaluation doit :

- Désigner à la fois les responsables détenteurs de devoirs et les titulaires de droits (en particulier les femmes et d'autres groupes victimes de discrimination) comme utilisateurs principaux de l'évaluation, et préciser de quelle manière ils seront impliqués dans le processus de l'évaluation ;
- Énoncer les politiques ou instruments appropriés en matière de droits de l'homme et d'égalité des sexes, qui guideront les processus d'évaluation ;
- Intégrer un examen des considérations pertinentes en matière de droits de l'homme et d'égalité des sexes lors de la sélection des critères et des questions de l'évaluation ;
- Définir une stratégie d'évaluation et des méthodes de collecte et d'analyse des données fondées sur les droits de l'homme et tenant compte des problématiques relatives au genre ;
- Préciser que les données de l'évaluation doivent être ventilées selon des critères sociaux (par exemple, par sexe, origine ethnique, âge, handicap, situation géographique, revenu ou niveau d'éducation) ;
- Définir le niveau d'expertise requis, au sein de l'équipe d'évaluation, en ce qui concerne les droits de l'homme et l'égalité des sexes ; définir les responsabilités à ce sujet et requérir la formation d'une équipe qui respecte l'équilibre des genres, soit diversifiée sur le plan culturel et tire parti des compétences nationales/régionales en matière d'évaluation³.

RÈGLE 4.8 Sélection et composition des équipes d'évaluation

Les équipes d'évaluation doivent être sélectionnées selon un processus ouvert et transparent, qui tient compte des compétences requises, de la diversité des points de vue et de l'accessibilité à la population locale. Les membres principaux de l'équipe doivent être des évaluateurs expérimentés.

73. Les évaluateurs ou les équipes d'évaluation doivent être choisis selon un processus de recrutement sélectif et transparent, conformément à la reddition des comptes exigée par l'évaluation. Les principaux

³ Voir le manuel d'orientation de l'UNEG, *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations* (Tenir compte des droits de l'homme et de l'égalité des sexes dans les évaluations) (disponible en anglais à l'adresse : www.unevaluation.org/document/detail/1616) et le document *UNEG UN-SWAP Evaluation Performance Indicator Technical Note and Scorecard* (Fiche d'évaluation et fiche technique sur les indicateurs de performance en matière d'évaluation UN-SWAP de l'UNEG) (disponible en anglais à l'adresse : www.unevaluation.org/document/detail/1452), pour en savoir plus sur la manière d'intégrer ces principes dans les évaluations.

membres de l'équipe d'évaluation doivent être des évaluateurs expérimentés, maîtrisant les méthodes appropriées. Lors de la sélection des évaluateurs externes, il convient d'éviter toute pratique risquant de compromettre l'impartialité de l'évaluation, telle que le recrutement des personnes ayant une opinion professionnelle tranchée sur le sujet évalué. Lorsqu'il est nécessaire de recourir aux services de spécialistes possédant un avis tranché sur le sujet, il est plus judicieux de leur confier un rôle consultatif et de comparer leurs points de vue à d'autres opinions.

74. S'agissant de la composition de l'équipe d'évaluation, il convient de veiller à créer une équipe équilibrée sur le plan des sexes et diversifiée sur le plan géographique afin d'exprimer différents points de vue. Dans la mesure du possible, des professionnels originaires de la région ou du pays concerné doivent être recrutés afin d'améliorer la compréhension de la situation et des perspectives nationales et régionales, et de favoriser l'acceptation de la population locale. Lorsqu'une évaluation nécessite de consulter la population locale, plusieurs facteurs doivent être pris en compte lors du recrutement de consultants locaux, notamment la maîtrise de la langue locale, une sensibilité aux questions culturelles et aux problématiques relatives au genre, l'appartenance ethnique ou tribale et d'éventuels conflits d'intérêts.

RÈGLE 4.9 Produits et rapport d'évaluation

Le rapport final d'évaluation doit être articulé de manière logique et exposer, sur la base des faits, les constats, les conclusions et les recommandations. Les produits découlant de l'évaluation doivent être adaptés aux besoins des utilisateurs visés.

75. Le rapport d'évaluation doit permettre aux lecteurs ciblés d'accéder aux informations appropriées le plus clairement et le plus simplement possible. Il ne doit pas comporter trop d'informations qui ne sont pas directement en rapport avec l'analyse globale. Les lecteurs du rapport d'évaluation doivent être en mesure de comprendre :

- › Ce qui a été évalué et pourquoi (objet et champ) ;
- › Comment l'évaluation a été conçue et réalisée (questions, méthodes et limites de l'évaluation) ;
- › Ce qui a été découvert et sur quels faits s'est appuyée l'évaluation (résultats et données factuelles) ;
- › Les conclusions tirées des résultats en rapport avec les questions principales de l'évaluation, et la manière dont il a été possible d'aboutir à de telles conclusions (conclusions) ;
- › Ce qui a été recommandé (recommandations) ; et
- › Les enseignements qui pourraient être tirés de l'évaluation, le cas échéant (enseignements).

76. En fonction de l'objet de l'évaluation et du lectorat visé, les rapports d'évaluation peuvent prendre plusieurs formes et adopter plusieurs styles, à condition de respecter la logique et les éléments indiqués précédemment. Les questionnaires d'évaluation doivent être attentifs à la conception des produits découlant de l'évaluation, afin de satisfaire les besoins des différents types de lecteurs visés. Par exemple, les produits peuvent prendre la forme de brefs rapports synthétiques destinés aux décideurs et au grand public, qui seront complétés par des études détaillant les données factuelles et l'analyse à l'attention des personnes qui souhaitent en apprendre davantage. Des produits supplémentaires, tels que des comptes rendus, des présentations d'ateliers, des vidéos ou des articles en ligne, peuvent également être fournis à des fins d'apprentissage ou à certains groupes de parties prenantes.

RÈGLE 4.10 **Recommandations**

Les recommandations doivent se fonder sur les faits et sur l'analyse ; elles doivent être claires, axées sur les résultats et réalistes du point de vue de leur application.

77. Les recommandations doivent se fonder sur les faits et sur l'analyse (et non pas sur une opinion). Elles doivent découler des conclusions et des constats tirés de l'évaluation.

78. Les recommandations doivent être formulées en tenant compte de l'utilisation qui doit en être faite. Selon l'objet de l'évaluation, les recommandations peuvent définir des orientations stratégiques ou être axées davantage sur des questions opérationnelles.

79. Les recommandations doivent spécifier clairement les personnes chargées de leur application. Au moment de formuler les recommandations, il convient de consulter les personnes qui seront probablement chargées de leur application, afin de s'assurer de leur accord et de la faisabilité des recommandations.

80. Les recommandations ne doivent pas être trop prescriptives. Toutefois, il peut être utile d'inclure des détails opérationnels et de proposer des mesures d'application concrètes, afin de favoriser la compréhension et d'accroître l'appropriation et l'engagement des personnes devant y donner suite.

RÈGLE 4.11 **Communication et diffusion**

La communication et la diffusion sont deux aspects clés de l'évaluation. Les fonctions d'évaluation doivent mettre en place une stratégie de communication et de diffusion efficace, visant à améliorer l'utilisation de l'évaluation.

81. Les messages clés de l'évaluation doivent être clairement communiqués aux parties prenantes concernées ainsi qu'aux personnes susceptibles d'utiliser les informations et les connaissances générées. Les évaluations doivent être largement diffusées. Une communication et une diffusion efficaces et proactives favorisent l'utilisation de l'évaluation, non seulement dans un objectif de reddition des comptes, mais également à des fins d'acquisition et de partage des connaissances, d'enrichissement mutuel à partir des enseignements tirés et de promotion des bonnes pratiques.

82. Une communication efficace de l'évaluation permet d'informer, d'expliquer, de favoriser l'implication et la participation, de proposer des modifications et de nouer des partenariats. Les évaluateurs doivent indiquer aux parties prenantes la manière dont les résultats de l'évaluation sont susceptibles de les affecter en tant qu'individus ou en tant que groupes. Les messages doivent chercher à obtenir la participation active des parties prenantes dans les processus d'évaluation et à optimiser l'utilisation des résultats de l'évaluation et des recommandations qui en découlent. Les messages doivent être présentés de manière simple et compréhensible, et adaptés aux besoins particuliers des différents publics.

83. Les messages à transmettre doivent porter sur les sujets suivants :

- Les constats et recommandations clés découlant de l'évaluation ;
- La pertinence de l'évaluation et la manière dont elle contribue à l'efficacité et aux activités de l'organisation ;

- › Les bonnes pratiques et les exemples de réussite identifiés par les évaluations, notamment la prise en compte des constats et des recommandations à des fins d'amélioration ;
- › Les capacités techniques et l'expérience de l'organisation en matière d'évaluation ;
- › Toute innovation et tout produit marquant découlant de l'évaluation ; et
- › Les avancées de l'évaluation.

Règle 5 : Qualité

RÈGLE 5.1 Système d'assurance-qualité

Le chef de l'évaluation doit veiller à mettre en place un système d'assurance-qualité approprié.

84. Intervenant généralement lors des phases de conception et de finalisation, un système d'assurance-qualité approprié permet d'évaluer à la fois le processus d'évaluation et les produits qui en découlent. Selon la composition de la fonction d'évaluation, ce système peut reposer sur un examen interne par les pairs ou sur un examen externe. Dans tous les cas, le chef de l'évaluation doit veiller à l'impartialité de l'examen. À titre alternatif (ou complémentaire), le contrôle de la qualité peut revenir à un spécialiste interne ou externe qui sera chargé de superviser et de guider l'ensemble du processus d'évaluation.

RÈGLE 5.2 Contrôle de la qualité au cours de la phase de conception

La qualité doit être contrôlée lors de la conception de l'évaluation.

85. Au cours de la phase de conception, le contrôle-qualité⁴ examine les points suivants :
- › Le cahier des charges est clair et comporte tous les éléments nécessaires ;
 - › Le champ et les méthodes sont adaptés au budget et au calendrier prévus ;
 - › Les méthodes employées sont adaptées aux objectifs de l'évaluation ;
 - › Les méthodes employées garantissent le recueil de données fiables et triangulées, et permettent d'aboutir à une analyse et à des constats crédibles ;
 - › La conception de l'évaluation prend en compte les principes en matière de droits de l'homme et d'égalité des sexes ;
 - › Les processus d'évaluation reposent sur une consultation suffisante, garantissant ainsi la pertinence et l'utilité de l'évaluation ;
 - › L'équipe d'évaluation possède les compétences appropriées ;
 - › Le processus de sélection des évaluateurs permet de recruter les meilleurs candidats possible ; il évite tout conflit d'intérêts et tout autre problème d'ordre éthique.

⁴ Le document *UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports* (Liste de contrôle de la qualité du cahier des charges de l'évaluation et rapports de lancement de l'UNEG) (disponible en anglais à l'adresse : www.unevaluation.org/document/detail/608) fournit une liste de contrôle plus détaillée afin de vérifier la qualité de la conception de l'évaluation.

RÈGLE 5.3 Contrôle de la qualité au cours de la phase de finalisation

La qualité doit être contrôlée lors de la finalisation de l'évaluation.

86. Au cours de la phase de finalisation, le contrôle-qualité⁵ examine les points suivants :
- L'évaluation a été réalisée conformément à des méthodes et à des processus dont la qualité a été vérifiée ; tout écart par rapport aux méthodes et processus a été corrigé de manière satisfaisante ;
 - Les données ont été recueillies auprès de sources suffisantes et adéquates, aux fins de garantir leur crédibilité ;
 - Les constats reposent sur des analyses valides ;
 - Les constats, les conclusions et les recommandations sont logiques et cohérents ;
 - Un nombre suffisant de consultations a été engagé pour veiller à la précision, à la validité, à la pertinence et à l'utilité de l'évaluation ;
 - L'évaluation tient compte des questions liées aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes et d'autres normes et principes des Nations Unies jugés appropriés⁶ ;
 - Les recommandations sont réalistes, modérément prescriptives, susceptibles d'être acceptées et appliquées, et n'entraînent aucune conséquence négative sur des sujets dépassant le champ de l'évaluation ;
 - Le rapport répond au cahier des charges ainsi qu'à toutes les questions évaluatives ; et
 - Le rapport est rédigé dans un style et un format appropriés.

⁵ Le document *UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports* (Liste de contrôle de la qualité des rapports d'évaluation de l'UNEG) est disponible à l'adresse : www.unevaluation.org/document/detail/607 (en anglais) ; le document *UNEG UN-SWAP Evaluation Performance Indicator Technical Note and Scorecard* (Fiche d'évaluation et fiche technique sur les indicateurs de performance en matière d'évaluation UN-SWAP de l'UNEG) est disponible à l'adresse : www.unevaluation.org/document/detail/1452 (en anglais).

⁶ Le document *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations* (Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes dans les évaluations) (disponible en anglais à l'adresse : www.unevaluation.org/document/detail/1616) explique plus précisément comment améliorer la qualité en intégrant aux processus d'évaluation les principes des droits de l'homme et d'égalité des sexes.

ANNEXE : LIEN AVEC LES AUTRES FONCTIONS DE SUPERVISION

A.1. Le système des Nations Unies a recours à d'autres formes de contrôle. Si leur objectif et leur niveau d'analyse varient, ces différentes formes de contrôle peuvent se recouper dans une certaine mesure. Les évaluations évoquées dans le présent document doivent être différenciées des contrôles suivants :

- A) Estimation** : évaluation critique de la valeur potentielle d'un projet avant de prendre une décision relative à sa mise en œuvre.
- B) Suivi** : examen continu effectué par la direction pour mesurer les progrès réalisés lors de la mise en œuvre d'un projet, afin de vérifier qu'il est conforme avec le programme établi et de prendre les décisions nécessaires pour améliorer les résultats.
- C) Examen** : contrôle souvent rapide, réalisé de manière périodique ou ad hoc, visant à évaluer la performance d'un projet, et qui n'applique pas le processus d'évaluation. L'examen met généralement l'accent sur des questions opérationnelles.
- D) Inspection** : examen général visant à identifier les points faibles et les dysfonctionnements, et à proposer des mesures correctives.
- E) Enquête** : examen spécifique réalisé lorsqu'une infraction a été signalée, suivi par la recherche d'éléments de preuve pouvant être utilisés dans le cadre de poursuites judiciaires ou de mesures disciplinaires.
- F) Audit** : examen de l'adéquation des contrôles de gestion visant à garantir : une utilisation économique et efficace des ressources ; la garantie des capitaux ; la fiabilité des informations financières et autres ; la conformité aux normes, règles et politiques établies ; l'efficacité de la gestion des risques ; et l'adéquation des structures organisationnelles, des systèmes et des processus.
- G) Recherche** : examen systématique conçu pour développer des connaissances ou y contribuer.
- H) Conseil de gestion interne** : services de consultation visant à aider les responsables à mettre en œuvre les changements nécessaires pour remédier aux difficultés de gestion et d'organisation, et améliorer les processus de travail internes.

A.2. L'évaluation n'est pas un processus décisionnel en tant que tel, mais a plutôt pour objectif de fournir aux décideurs des informations et des données factuelles concernant les performances et les bonnes pratiques. Bien que l'évaluation serve à examiner des projets, elle doit apporter de la valeur ajoutée aux processus décisionnels afin d'améliorer les activités, stratégies, politiques, projets et programmes actuels et futurs. Par conséquent, l'évaluation contribue à l'élaboration de politiques institutionnelles, à la réussite des actions de développement et à l'efficacité organisationnelle.



UNEG

United Nations Evaluation Group

Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) est un réseau professionnel réunissant les entités chargées de l'évaluation dans le système des Nations Unies, y compris les organismes spécialisés, les fonds, les programmes ainsi que des organisations affiliées. L'UNEG compte actuellement 47 membres et sept observateurs. L'UNEG vise à promouvoir l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de la fonction d'évaluation et des évaluations à travers l'ensemble du système des Nations Unies, afin de mettre en avant l'importance de l'évaluation en ce qui concerne l'apprentissage, la prise de décision et la responsabilité, et de soutenir les services d'évaluation à l'intérieur du système des Nations Unies et au-delà.

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

220 East 42nd Street, Room 2036

New York, NY 10017, États-Unis

Téléphone : +1 (646) 781 4218

Fax : +1 (646) 781 4213

Site Internet : www.unevaluation.org

@un_evaluation

www.facebook.com/unevaluation

www.youtube.com/UNEvaluationGroup

