



Instruction administrative

Évaluation au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

En vertu du paragraphe 4.2 de la circulaire [ST/SGB/2009/4](#) du Secrétaire général, et aux fins de l'établissement des dispositions et procédures relatives à l'article VII du Règlement et des règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation ([ST/SGB/2018/3](#)), la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité promulgue ce qui suit :

Section 1

Objet et champ d'application

1.1 La présente instruction énonce les prescriptions et les procédures de l'Organisation en matière de gestion, de conduite et d'utilisation des évaluations ainsi que les directives opérationnelles concernant l'application de l'article VII, relatif à l'évaluation, du Règlement et des règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation. Elle donne suite à l'intention du Secrétaire général de renforcer la capacité d'évaluation du Secrétariat pour faciliter la planification des programmes et la communication d'informations concernant leur exécution, dont il a fait part, entre autres propositions, dans son rapport sur un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies ([A/72/492](#)), dont l'Assemblée générale a pris note dans sa résolution [72/266 A](#).

1.2 Compte tenu des mandats de la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne définis dans les circulaires [ST/SGB/273](#) et [ST/SGB/2002/7](#) du Secrétaire général et du fait que la Division assume les fonctions du groupe central d'évaluation auquel il est fait référence dans la circulaire [ST/SGB/2018/3](#), la présente instruction définit l'organisation de la fonction d'évaluation au Secrétariat. Y sont également décrites les modalités de gouvernance et les responsabilités ainsi que les normes relatives aux fonctions d'évaluation au Secrétariat.

1.3 L'évaluation est une fonction exercée par toutes les entités du Secrétariat, à savoir les départements et bureaux, y compris les bureaux hors Siège, les missions politiques spéciales et les missions de maintien de la paix, les commissions



régionales, les bureaux des coordonnateurs et coordonnatrices résidents ou régionaux et toute unité administrative chargée d'exécuter des activités programmées.

1.4 Il est fait référence dans le rapport du Secrétaire général (A/72/492) et dans les résolutions et rapports connexes aux « évaluations » auxquelles procèdent aussi bien les organes de contrôle que les entités et aux « autoévaluations » au sens donné à l'article VII de l'instruction ST/SGB/2018/3. Dans la présente instruction administrative, le terme « évaluation » recouvre à la fois les évaluations et les autoévaluations susvisées. Les dispositions de la présente instruction s'appliquent à toutes les entités du Secrétariat. Celles-ci sont donc tenues de se doter d'une politique d'évaluation qui y est conforme. Des orientations concernant les mesures transitoires seront publiées ultérieurement.

Section 2

Procédures d'évaluation

Planification des évaluations et normes de couverture

2.1 Chaque entité établit un plan d'évaluation annuel et veille à ce que des fonds suffisants soient alloués à l'exécution du plan. Les résultats et les enseignements tirés des évaluations sont pris en considération au moment de l'établissement des plans et des budgets pour les cycles à venir et il en est rendu compte dans les documents budgétaires.

2.2 Les entités du Secrétariat procèdent à divers types d'évaluations, notamment à des évaluations de programmes, des évaluations thématiques et des évaluations portant sur des questions de portée générale, en fonction de leur rôle, de leur mandat et des moyens d'évaluation dont elles disposent. Il est indiqué dans le Règlement et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation qu'il convient d'évaluer tous les programmes et sous-programmes à intervalles réguliers, quelle que soit leur source de financement.

2.3 En sa qualité de groupe central d'évaluation, la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne évalue directement les programmes et sous-programmes au moins une fois tous les huit ans, comme indiqué dans le tableau ci-après. Plus précisément, les types d'évaluations et d'activités d'évaluation et leurs normes de couverture sont classés comme suit :

a) les évaluations de programme portent sur la pertinence, l'efficacité, les effets et l'efficience d'un programme ou d'un sous-programme du Secrétariat, d'une opération de maintien de la paix ou d'une mission politique spéciale. Comme approuvé par l'Assemblée générale, les programmes du Secrétariat sont évalués en principe au moins une fois tous les huit ans¹ ;

b) les évaluations thématiques portent sur des activités ou des thèmes présentant un risque élevé communs à plusieurs entités du Secrétariat, sur les effets cumulatifs de plusieurs programmes ayant des objectifs et des buts communs et sur l'efficacité de la coordination et de la coopération entre différentes entités. En principe, pour chaque exercice biennal, il y a au moins une évaluation thématique sur

¹ Dans sa résolution 65/244, l'Assemblée générale a fait sienne la recommandation que le Comité du programme et de la coordination à sa cinquantième session (A/65/16) avait faite pour qu'il soit donné suite à la proposition du Bureau des services de contrôle interne concernant le passage à un cycle d'évaluation de huit ans, ce qui permettrait de couvrir tous les programmes du Secrétariat et d'améliorer le cycle d'évaluation (A/65/6 (Prog. 25), par. 25.6).

une question de portée générale choisie parmi les domaines de travail prioritaires de l'Organisation ;

c) les inspections sont de brefs examens ciblant une unité administrative, une question ou une pratique considérée comme présentant un risque élevé, qui servent à déterminer dans quelle mesure les normes établies, les bonnes pratiques ou d'autres critères prédéterminés sont appliqués et à cerner les mesures correctives nécessaires. Il s'agit d'activités ponctuelles qui sont menées lorsque des évaluations régulières des risques en démontrent la nécessité ;

d) les rapports sur le renforcement du rôle de l'évaluation et la meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale ainsi que le tableau de bord des évaluations sont les principaux produits dont la Division se sert pour renforcer les capacités d'évaluation du Secrétariat de l'ONU. Les rapports sont établis tous les deux ans ([ST/SGB/2018/3](#), art. 7.4) ;

e) les inspections et évaluations demandées par l'Assemblée générale font l'objet d'un examen triennal qui sert à évaluer la suite donnée aux recommandations qui ont été énoncées. Toutes les inspections et évaluations prescrites par l'Assemblée font l'objet d'un examen triennal ([A/37/38](#), par. 362).

2.4 Toutes les entités sont tenues de se plier à la règle voulant qu'elles évaluent elles-mêmes toutes les activités programmées ou que celles-ci fassent l'objet d'une évaluation menée par le Bureau des services de contrôle interne ou une entité externe, comme le Corps commun d'inspection ou un organe externe approuvé par l'Assemblée générale, comme indiqué dans les articles 7.2 et 7.3 du Règlement et des règles ; les normes de couverture des évaluations et les critères concernant la périodicité des évaluations sont présentés dans le tableau ci-après. Les entités du Secrétariat sont donc tenues d'indiquer clairement, dans leur politique d'évaluation, la fréquence d'évaluation de tous les programmes et sous-programmes placés sous leur responsabilité. Le Bureau des services de contrôle interne et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité donnent des orientations quant à la planification des évaluations de sorte que les évaluations du Secrétariat soient coordonnées et fassent l'objet d'une couverture adéquate.

Normes de couverture des évaluations au Secrétariat

<i>Évaluation</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Responsable de l'évaluation</i>	<i>Assurance de la qualité</i>	<i>Responsable de la réponse de l'administration et de l'utilisation des résultats issus des évaluations</i>	<i>Responsable du suivi de l'application des recommandations</i>
Évaluation des programmes et des sous-programmes par le Bureau des services de contrôle interne	Au moins une fois tous les huit ans et à la demande des organes intergouvernementaux	Division de l'inspection et de l'évaluation (Bureau des services de contrôle interne)	Division de l'inspection et de l'évaluation (Bureau des services de contrôle interne)	Entités	Bureau des services de contrôle interne
Évaluation des programmes et des sous-programmes par les entités	Au moins une fois tous les six ans	Chefs d'entité ou personnes chargées de diriger l'évaluation	Chefs d'entité ou personnes chargées de diriger l'évaluation, avec le	Entités et équipes chargées de l'exécution des programmes et	Responsable des services d'évaluation dans l'entité ou

<i>Évaluation</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Responsable de l'évaluation</i>	<i>Assurance de la qualité</i>	<i>Responsable de la réponse de l'administration et de l'utilisation des résultats issus des évaluations</i>	<i>Responsable du suivi de l'application des recommandations</i>
			concours du Bureau des services de contrôle interne si besoin est	sous-programmes	personne référente
Autres (projets, domaines thématiques, opérations régionales ou nationales)	Selon qu'il conviendra, en fonction de l'évaluation des risques, des demandes des donateurs ou de la politique d'évaluation propre à l'entité	Chefs d'entité ou personnes chargées de diriger l'évaluation, et chefs de projet selon le cas	Chefs d'entité ou personnes chargées de diriger l'évaluation, et responsable du projet, avec le concours du Bureau des services de contrôle interne si besoin est	Équipes chargées de l'exécution des programmes et sous-programmes dans l'entité et chefs de projet	Équipes chargées de l'exécution des programmes et sous-programmes dans l'entité et chefs de projet

Gestion et conduite des évaluations

2.5 Les entités conçoivent, réalisent et gèrent leurs évaluations conformément au règlement et aux règles faisant l'objet de la circulaire du Secrétaire général (ST/SGB/2018/3) et aux dispositions de la présente instruction. Le document intitulé « Normes et règles d'évaluation » mis au point par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation donne des orientations non contraignantes sur la conduite et la gestion des évaluations.

2.6 Pour que les résultats des évaluations soient utiles et crédibles, il importe de suivre les directives suivantes :

a) les modalités de gestion des évaluations garantissent l'impartialité et l'indépendance. La personne chargée de diriger l'évaluation et les membres de l'équipe d'évaluation ne font pas partie de l'équipe chargée de la conception ou de la gestion de l'exécution de la politique, du plan ou du programme sur lequel porte l'évaluation ;

b) les entités établissent un rapport initial ou un cahier des charges dans lequel sont énoncés l'objectif de l'évaluation, les questions sur lesquelles portera l'évaluation et le plan et les méthodes d'évaluation ;

c) les résultats de l'évaluation, les enseignements tirés et les recommandations sont intégrés et pris en compte dans les documents de planification et dans les documents budgétaires pour contribuer à l'exécution stratégique et transparente des programmes, comme prévu dans la règle 107.4 de la circulaire du Secrétaire général (ST/SGB/2018/3).

Assurance de la qualité

2.7 La Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne, en concertation avec la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, établit et diffuse des orientations et des outils pour faciliter les évaluations.

2.8 Les chefs d'entité sont tenus de veiller à ce que leur entité soit dotée d'un système d'assurance qualité approprié. Il importe que le système d'assurance qualité comprenne une procédure clairement définie reposant sur des normes transparentes pour que l'on puisse évaluer la qualité générale de l'évaluation au moyen de normes professionnelles d'évaluation convenues. Le Bureau des services de contrôle interne et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité donneront des orientations quant aux normes de qualité minimale. Les entités du Secrétariat ayant besoin d'aide pour mener à bien l'assurance qualité à des stades clés d'une évaluation peuvent s'adresser à la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne. Les stades clés comprennent : la sélection des ressources d'évaluation, comme les consultants, l'établissement du mandat, y compris de la méthode que l'on envisage d'employer, l'établissement du plan final de l'évaluation au stade initial, l'établissement du projet de rapport initial et l'établissement du projet de rapport d'évaluation.

Section 3

Utilisation des données et des constatations issues de l'évaluation et suivi

3.1 Les chefs d'entité assurent la promotion de l'utilisation des données et des constatations issues de l'évaluation et des activités de suivi dans le cadre d'un processus interactif dans lequel interviennent les directeurs de programme de l'entité évaluée, les utilisateurs finaux et toute autre personne concernée. Ils veillent également à ce que les recommandations, les constatations et les enseignements tirés soient pris en compte dans la planification et l'établissement des budgets des cycles futurs et intégrés dans les politiques et les programmes.

Réponse de l'administration aux recommandations issues des évaluations

3.2 L'administration de l'entité est tenue de préparer une réponse à l'issue de chaque évaluation. Elle s'entretient à cet effet avec les directeurs de programme et arrête des mesures assorties d'échéances. Dans les cas où l'administration souscrit aux recommandations issues d'une évaluation, elle indique clairement les unités administratives qui seront chargées de l'application des mesures qui seront arrêtées. Les réponses de l'administration sont rendues publiques, à l'exception de celles qui entraîneraient la divulgation d'informations confidentielles.

Section 4

Complémentarité avec d'autres services et organes s'occupant de l'apprentissage et du contrôle

4.1 La Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne et les unités administratives chargées de l'évaluation dans les entités du Secrétariat se servent de données et d'informations provenant d'autres services ou organes chargés de suivre les programmes et les résultats, de faire des recherches et de procéder à des audits. Tout en conservant leur indépendance, la Division de

l'inspection et de l'évaluation et les unités administratives du Secrétariat chargées de l'évaluation coordonnent leurs activités avec celles des organes de contrôle interne et externe, comme la Division de l'audit interne du Bureau des services de contrôle interne, le Comité des commissaires aux comptes et le Corps commun d'inspection, de façon à pouvoir tirer parti des données et des éléments produits par les uns et par les autres et ainsi mieux évaluer l'efficacité de l'Organisation.

4.2 Les entités du Secrétariat peuvent demander à la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne et au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité de faciliter l'utilisation des données et des systèmes de suivi de la performance et la mise en commun des informations et des enseignements tirés.

Section 5

Dispositions relatives aux attributions et aux responsabilités du Comité de gestion de l'évaluation, du Comité consultatif pour l'évaluation et des entités du Secrétariat

Comité de gestion de l'évaluation

5.1 Le Comité de gestion de l'évaluation sera un sous-comité du Comité de gestion du Secrétaire général et sera présidé par la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département servira de secrétariat au Comité et l'aidera à assumer ses fonctions.

5.2 Le Comité de gestion de l'évaluation conseille le Secrétaire général [ou son ou sa représentant(e)] sur les questions relatives aux plans, aux budgets et aux politiques liés à l'évaluation. Il aura pour mission de promouvoir la demande d'évaluations et l'utilisation de l'évaluation dans l'Organisation, de mener des activités d'information sur l'utilité de l'évaluation et de veiller à ce que les entités et les personnes concernées exercent leurs responsabilités et s'approprient et utilisent les résultats des évaluations, y compris pour ce qui est de la réponse de l'administration et du suivi de l'application des recommandations.

Comité consultatif pour l'évaluation

5.3 Le Comité consultatif pour l'évaluation est un organe externe indépendant, mis sur pied par le ou la Secrétaire général(e) adjoint(e) aux services de contrôle interne pour conseiller le ou la Directeur(trice) de la Division de l'inspection et de l'évaluation sur les questions relatives à l'évaluation, en particulier la mise en œuvre de la politique d'évaluation, la planification des évaluations en fonction des risques, les améliorations à apporter aux méthodes d'évaluation, aux procédures, aux mécanismes d'assurance qualité et à la réponse de l'administration et les moyens d'améliorer l'utilisation des évaluations. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a le statut d'observateur au sein du Comité consultatif pour l'évaluation.

Entités du Secrétariat

5.4 L'évaluation fait partie intégrante de la gestion de la planification des programmes et du cycle budgétaire. Les chefs d'entité veillent à ce que l'entité qu'ils dirigent soit dotée d'une politique d'évaluation et de moyens d'évaluation suffisants.

5.5 Les chefs des entités du Secrétariat :

- a) veillent à ce que la conduite de l'évaluation se fasse de manière indépendante du point de vue des fonctions au sein de l'entité ;
- b) garantissent l'intégration du respect de l'égalité des genres et l'inclusion du handicap dans les procédures et pratiques d'évaluation ;
- c) font appel à des évaluateurs externes et internes qualifiés, ayant le savoir-faire et l'expérience professionnelle voulus, en particulier à des évaluateurs inscrits sur la liste établie et tenue à jour par la Division de l'inspection et de l'évaluation, lorsque les capacités font défaut en interne ;
- d) veillent à ce que des mécanismes appropriés soient en place pour que l'administration puisse assurer le suivi des recommandations issues des évaluations et y répondre, notamment en indiquant les mesures pratiques à prendre, et suit l'application des recommandations ;
- e) procèdent, en fonction des besoins et en coordination avec la Division de l'inspection et de l'évaluation, à des évaluations avec d'autres entités du Secrétariat sur des questions de portée générale, notamment celles concernant la contribution aux objectifs de développement durable.

Section 6

Ressources

6.1 Les chefs d'entité veillent à disposer de capacités et de ressources adéquates pour gérer et mener les évaluations et mettre en place de bons mécanismes d'assurance qualité, ainsi que de capacités adéquates pour assumer ces services essentiels. Certains de ces services peuvent être fournis directement par l'entité elle-même, par des consultants ou par des centres d'excellence² avec lesquels des accords à long terme ont été conclus.

6.2 Les entités du Secrétariat prennent en considération l'avis du Corps commun d'inspection selon lequel le financement des activités d'évaluation devrait être compris entre 0,5 % et 3 % de leurs dépenses, en fonction de leur mandat et de leur taille, des types d'évaluations et du rôle de l'évaluation ([JIU/REP/2014/6](#), par. 77).

Section 7

Mise en œuvre, communication de l'information et examen

7.1 La présente instruction prend effet à la date de sa publication.

7.2 Conformément aux règles 107.2 et 107.3 du Règlement et des règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation, la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne, en tant que groupe de l'évaluation centrale, formulera des orientations complémentaires, avec le concours de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, concernant l'application de la présente instruction. Rien dans la présente instruction ne doit être interprété comme limitant l'indépendance opérationnelle du Bureau des services de contrôle interne en ce qui concerne les activités qui lui sont confiées.

² Instituts de recherche, établissements universitaires et autres disposant du savoir-faire voulu en matière d'évaluation et capables de fournir des services d'évaluation aux entités du Secrétariat.

7.3 La présente instruction sera révisée deux ans après la date de publication.

La Secrétaire générale adjointe
chargée du Département des stratégies
et politiques de gestion et de la conformité
(*Signé*) Catherine **Pollard**
