



Assemblée générale

Distr. générale
18 mars 2016
Français
Original : anglais

Soixante-dixième session
Point 140 de l'ordre du jour
Corps commun d'inspection

Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies

Note du Secrétaire général

Additif

Le Secrétaire général a l'honneur de communiquer aux membres de l'Assemblée générale ses observations et celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies » (voir A/70/686).

Résumé

Dans son rapport intitulé « Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies » (voir A/70/686), le Corps commun d'inspection a examiné l'évolution, le développement et le renforcement de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies pour en évaluer la croissance, le niveau de développement et la capacité d'appuyer les organismes des Nations Unies, ainsi que les autres modalités qui pourraient exister pour une fonction d'évaluation efficace.

La présente note rend compte des vues des organismes des Nations Unies quant aux recommandations formulées dans le rapport. Ces vues sont la synthèse des contributions des organismes membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, qui ont accueilli le rapport avec satisfaction et appuyé certaines de ses conclusions.



I. Introduction

1. Dans son rapport intitulé « Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies » (voir A/70/686), le Corps commun d'inspection a examiné l'évolution, le développement et le renforcement de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies pour en évaluer la croissance, le niveau de développement et la capacité d'appuyer les organismes des Nations Unies, ainsi que les autres modalités qui pourraient exister pour une fonction d'évaluation efficace. Il s'est penché sur la fonction d'évaluation de 28 organismes des Nations Unies et a formulé à l'intention des chefs de secrétariat, des organes délibérants et du Secrétaire général, agissant en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, neuf recommandations par lesquelles il cherche à améliorer l'efficacité de la fonction d'évaluation ainsi que l'harmonisation et la cohérence.

II. Observations générales

2. Conscients que la situation internationale actuelle exige de nouvelles approches en matière de développement et d'aide humanitaire, ainsi qu'une plus grande efficacité, les organismes des Nations Unies ont accueilli le rapport avec satisfaction, notant qu'il était complet et instructif.

3. Les organismes ont reconnu l'importance de la fonction d'évaluation, que le Corps commun d'inspection a mise en évidence dans son analyse, et ont appuyé bon nombre des recommandations figurant dans le rapport, qui, comme ils l'ont noté, étaient destinées à améliorer et à renforcer cette fonction essentielle. En outre, le rapport est particulièrement pertinent au regard de l'orientation stratégique que doit suivre l'ensemble du système des Nations Unies en vue d'instaurer une culture de l'évaluation et l'utilisation des données aux fins du renforcement des effets positifs et de la viabilité des contributions des Nations Unies.

4. D'une manière générale, les organismes ont trouvé les recommandations claires et axées sur les résultats, et ont noté avec satisfaction que le Corps commun d'inspection s'était employé à définir une orientation fondée sur les données et stratégiquement cohérente pour la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies, de façon à permettre de faire face aux demandes et aux possibilités croissantes en matière de responsabilisation et d'apprentissage. Certaines des recommandations sont certes ambitieuses, mais les organismes estiment qu'il est possible de les mettre en œuvre grâce à un encadrement et un appui de haut niveau. Par ailleurs, certains ont déjà commencé à voir les effets de l'application des recommandations du Corps commun d'inspection.

5. Toutefois, les organismes ont également noté que la mise en œuvre de quelques-unes des recommandations nécessitait un financement spécifique à l'échelle des entités et du système dans son ensemble, et que, dans un contexte d'austérité budgétaire, il serait difficile de mobiliser les ressources nécessaires à cette fin, ce qui réduirait l'effet de l'application des recommandations. En outre, ils ont noté que certaines des recommandations ayant trait à des activités d'évaluation décentralisées risquaient de poser problème aux organisations de grande taille basées sur le terrain et dotées de mandats complexes.

6. Par ailleurs, on a fait observer que certaines des recommandations relatives à la structure de la fonction d'évaluation pourraient être problématiques pour les plus petites entités du système des Nations Unies. Ces organismes ont indiqué qu'ils avaient mis en place des fonctions d'évaluation qui répondaient à leurs besoins et qui n'étaient peut-être pas aussi complexes que celles de plus grandes entités du système des Nations Unies. Classer ces fonctions selon la même échelle risque donc de fausser quelque peu la réalité. De plus, l'évaluation des activités normatives menées par le système des Nations Unies est différente de celle des activités de développement, et l'examen aurait dû approfondir davantage cette distinction et l'incidence qu'elle a sur la structure, le rôle et les responsabilités de la fonction d'évaluation dans les organismes dont le mandat porte sur des domaines normatifs et techniques.

7. Enfin, certaines organisations ont fait savoir qu'elles avaient du mal à comprendre les différences entre les nombreux termes utilisés pour décrire les diverses modalités d'évaluation (« fonction centrale d'évaluation », « fonction décentralisée d'évaluation », « service central d'évaluation », « fonction d'évaluation », « fonction d'évaluation intégrée », « fonction d'évaluation centrale du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies », etc.), bien qu'elles soient consciente du lien qui existe entre les termes complexes utilisés dans tous les organismes des Nations Unies.

III. Observations sur les différentes recommandations

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies dans lesquels la fonction centrale d'évaluation est hébergée par d'autres fonctions de contrôle ou intégrée aux fonctions de direction exécutive devraient renforcer cette fonction et en garantir la qualité, l'intégrité, la visibilité et la valeur ajoutée.

8. Les organismes ont approuvé la recommandation 1, même si certains auraient préféré une définition plus précise du terme « service central d'évaluation ».

Recommandation 2

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient adopter une approche équilibrée de la finalité de l'évaluation pour ce qui est de la responsabilisation, d'une part, et pour ce qui est du développement d'une organisation en apprentissage permanent dotée des systèmes incitatifs appropriés en matière d'innovation, de prise de risque et de mise en œuvre de démarches multidisciplinaires, d'autre part.

9. Les organismes des Nations Unies ont approuvé la recommandation 2 et sont convenus que la responsabilisation ne doit pas être la seule finalité de l'évaluation, mais que les enseignements tirés des résultats de l'évaluation constituent également des outils utiles d'amélioration de la performance. Ils ont toutefois aussi noté que pour parvenir à l'équilibre prescrit il faudrait œuvrer à instaurer une culture d'apprentissage, et que la recommandation aurait pu être renforcée en y intégrant des mesures ou des initiatives que les chefs de secrétariat auraient dû prendre pour faire de leur entité une organisation en apprentissage.

Recommandation 3

Les organes délibérants devraient prescrire aux chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies d'élaborer des cadres budgétaires complets et des plans d'allocation des ressources pour leurs fonctions d'évaluation respectives, fondés sur le coût du maintien d'une fonction d'évaluation efficace et viable qui apporte une valeur ajoutée à l'organisme. Les plans doivent être soumis à l'examen des organes délibérants dans le cadre des mécanismes et procédures budgétaires et d'établissement des rapports existants.

10. Notant que la recommandation 3 s'adresse aux organes délibérants, les organismes sont convenus qu'il fallait élaborer des cadres budgétaires complets pour les fonctions d'évaluation et ont mis l'accent sur l'utilité de ces cadres pour établir des cibles et des plans d'allocation des ressources aux fins du financement viable des activités d'évaluation. Ils ont noté que la recommandation aurait un effet encore plus positif si elle était également appliquée aux fonctions décentralisées d'évaluation.

Recommandation 4

Les organes délibérants devraient prescrire aux chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies d'examiner et de réviser, selon le cas, les politiques existantes de nomination des chefs des services d'évaluation afin d'améliorer l'indépendance, l'intégrité, l'éthique, la crédibilité et l'inclusion en tenant dûment compte des critères suivants :

- La durée du mandat unique non renouvelable doit être de cinq à sept ans sans possibilité pour le titulaire d'occuper un nouvel emploi dans l'organisation;
- Le chef du service d'évaluation doit avoir des compétences et une vaste expérience en matière d'évaluation, complétées par une expérience dans les domaines connexes de la planification stratégique, de la recherche fondamentale et opérationnelle et de la gestion du savoir. Il doit également justifier d'excellentes qualités de gestion et d'une aptitude à diriger.

11. Notant que la recommandation 4 s'adresse aux organes délibérants, et étant entendu qu'elle se réfère aux chefs des fonctions d'évaluation centralisées, les organismes ont dans l'ensemble appuyé la recommandation, même si certains ont exprimé des réserves en ce qui concerne la question de la durée du mandat. Ils ont noté que les données présentées dans le rapport montraient de grandes différences dans la pratique en ce qui concerne la durée du mandat et la possibilité pour le titulaire d'occuper un nouvel emploi dans l'organisation, et qu'il ne semblait pas exister d'analyse qui lie spécifiquement l'indépendance (perçue ou réelle) et la crédibilité des fonctions d'évaluation à la durée du mandat et à la politique de rotation. S'il est vrai que limiter la possibilité pour le titulaire d'occuper un nouvel emploi dans l'organisation peut contribuer à éviter les conflits d'intérêts, aucune preuve manifeste ne semble étayer le fait qu'une politique limitant la durée du mandat est préférable à une politique qui ne fixe pas une telle limite. Tenant compte également de la recommandation 2 préconisant d'adopter une approche équilibrée entre responsabilisation et apprentissage, on pourrait faire valoir que les responsables indépendants de l'évaluation qui restent en poste plus longtemps, et qui n'ont pas la possibilité d'occuper un nouvel emploi dans l'organisation en tant que directeur de programme, pourraient mieux contribuer à répondre au besoin de

l'organisation de concilier la double finalité de responsabilisation et d'apprentissage de l'évaluation en restant en fonction. En outre, dans les petits organismes des Nations Unies, la mise en place d'un service dédié à l'évaluation pourrait ne pas être financièrement rationnelle. Par conséquent, limiter la durée du mandat dans le cadre d'un organisme technique spécialisé peut se traduire par une perte de savoir-faire et de connaissances techniques.

Recommandation 5

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, agissant en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, devrait prescrire au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation de collaborer à la mise en place d'un système solide et harmonisé d'assurance de la qualité pour la fonction d'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies.

12. Notant que le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation travaille continuellement sur des méthodes visant à améliorer le système d'assurance de la qualité pour la fonction d'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies, les organismes ont accueilli avec satisfaction et appuyé la recommandation 5, en particulier si les travaux y relatifs sont présentés et proposés lors des prochaines réunions du Groupe comme faisant partie de son programme de travail annuel. Ils ont toutefois noté qu'à moins que le système d'assurance de la qualité ne puisse fonctionner en toute indépendance, par exemple en dehors de tout contrôle ou influence exercé par le Groupe, son utilité et sa crédibilité pourraient être limitées. Ils ont fait remarquer qu'il faudrait prévoir des ressources pour appuyer les efforts visant à mettre au point ce genre de système et appelé l'attention sur la situation actuelle, où les grandes organisations avaient pu faire l'objet d'un processus d'assurance de la qualité, tandis que les organismes de plus petite taille avaient rencontré des difficultés à cet égard, notamment à cause du coût de ce processus.

Recommandation 6

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient faire de l'utilisation de l'évaluation une priorité institutionnelle fondée sur une vision, une stratégie et un cadre de résultats bien définis pour la fonction d'évaluation, et rendre compte à leurs organes délibérants respectifs du niveau, de la nature et de l'impact de l'utilisation de l'évaluation.

13. Les organismes ont approuvé la recommandation 6, qui, ont-ils noté, favorise l'apprentissage et la transparence, ainsi que les efforts visant à intégrer l'évaluation dans l'ensemble de leurs travaux, notamment par le développement de leurs fonctions décentralisées d'évaluation. Cependant, certains ont fait observer que la recommandation était axée sur le processus, qui pourrait varier en fonction des besoins et de la taille de chaque organisme.

Recommandation 7

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devaient prescrire aux services d'évaluation de réévaluer les politiques, stratégies et priorités de la fonction d'évaluation. Ils devraient faire en sorte que cette fonction occupe dans leurs organismes respectifs une position stratégique lui permettant de

mieux aider le système des Nations Unies à faire face aux changements et à relever les défis actuels, et d'exercer un impact et de se pérenniser.

14. Les organismes ont appuyé la recommandation 7, considérant qu'il importe que la fonction d'évaluation occupe une position stratégique dans un contexte marqué à l'échelle mondiale par des changements et par des exigences de développement viable.

Recommandation 8

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, agissant en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, devrait prendre des mesures et encourager l'innovation en vue d'une collaboration entre organismes des Nations Unies et avec d'autres partenaires au renforcement des capacités nationales d'évaluation prenant en compte les exigences de responsabilisation, d'apprentissage et de développement des connaissances présentant un intérêt tant national que mondial.

15. Les organismes ont approuvé la recommandation 8.

Recommandation 9

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient mettre en place le cadre institutionnel et les systèmes d'appui nécessaires pour améliorer la qualité et augmenter la valeur ajoutée de l'évaluation décentralisée et renforcer la contribution qu'elle pourrait apporter au système des Nations Unies pour lui permettre de remédier aux problèmes nouvellement apparus, y compris ceux sur lesquels porte le programme de développement pour l'après-2015, et renforcer la cohérence et les alignements en matière d'évaluation au sein des organismes des Nations Unies et entre eux, ainsi qu'avec les institutions nationales.

16. De nombreux organismes ont appuyé la recommandation 9. Plusieurs d'entre eux ont fait observer que la mise en œuvre de la recommandation devrait être confiée à une fonction d'évaluation centralisée, étant donné que les services concernés fournissent un appui méthodologique et veillent à ce que les capacités des services décentralisés d'évaluation soient bien développées. Des organismes ont également fait observer que la décentralisation peut être une entreprise complexe qui exige des investissements considérables pour améliorer la capacité d'évaluation des bureaux extérieurs et du personnel sur le terrain, ainsi que du temps, un encadrement et un engagement continu.