

# **NILAM 14.10**

Première édition – 01/08/2007  
Inclus l'amendement n°1

---

## **Guide pour l'évaluation des interventions dans l'action contre les mines**

---

Traduction assurée par le CNDH (Centre national de déminage humanitaire, Ecole supérieure et d'application du génie d'Angers, France). Vérification de la traduction par le CIDHG (Centre international de déminage humanitaire – Genève), avril 2010.

---

Directeur  
Service de l'action antimines (UNMAS)  
Organisation des Nations Unies  
380 Madison Avenue M11023  
New York, NY 10017  
USA

Adresse électronique : [mineaction@un.org](mailto:mineaction@un.org)  
Téléphone : (1 212) 963 1875  
Télécopie : (1 212) 963 2498

### **Avertissement**

Le présent document entre en vigueur à compter de la date indiquée sur la page de garde. Les Normes internationales de l'action contre les mines (NILAM) faisant l'objet de révisions régulières, le lecteur devrait consulter le site Internet des NILAM (<http://www.mineactionstandards.org/>) pour s'assurer que cette version est toujours d'actualité. Le lecteur peut, à défaut, se référer au site Internet de l'UNMAS (<http://www.mineaction.org/>).

### **Avis de droits d'auteur**

Ce document des Nations Unies est une Norme internationale de l'action contre les mines (NILAM) dont les Nations Unies détiennent les droits d'auteur. La reproduction, l'archivage et la transmission de ce document ou d'un extrait de celui-ci sont interdits sous quelque forme que ce soit, dans quelque but que ce soit, sans l'autorisation écrite préalable de l'UNMAS qui agit au nom de l'Organisation.

Ce document ne peut être vendu.

Directeur  
Service de l'action antimines (UNMAS)  
Organisation des Nations Unies  
380 Madison Avenue M11023  
New York, NY 10017,  
USA

Adresse électronique : [mineaction@un.org](mailto:mineaction@un.org)  
Téléphone : (1 212) 963 1875  
Télécopie : (1 212) 963 2498

## Table des matières

Table des matières .....	iii
Avant-propos .....	v
Introduction.....	vi
Guide pour l'évaluation de l'action contre les mines.....	1
1. Domaine d'application .....	1
2. Références .....	1
3. Termes, définitions et abréviations .....	1
4. Evaluation : généralités .....	2
5. But d'une évaluation.....	3
6. Critères d'évaluation .....	3
6.1. Critères .....	3
6.2. Evaluation dans les cas d'urgences complexes .....	4
7. Types d'évaluation .....	4
7.1. Généralités .....	4
7.2. Evaluations de la performance .....	5
7.3. Evaluation des réalisations .....	5
7.4. Evaluation de l'impact .....	5
7.5. Evaluations formatives .....	6
8. Evaluation : principes généraux.....	6
9. Supervision et audit.....	6
9.1. Supervision .....	6
9.2 Audit .....	7
10. Evaluation : questions de planification .....	7
10.1. Généralités.....	7
10.2. Identification d'un besoin .....	7
10.3. Célérité .....	7
10.4. Harmonisation .....	7
10.5 Participation des parties prenantes.....	8
10.6. Ampleur d'une évaluation .....	8
10.7. Responsabilisation .....	8
11. Conception des évaluations.....	8
11.1. Généralités.....	8
11.2. Contexte de l'évaluation .....	8
11.3. Objet de l'évaluation.....	9
11.4. But de l'évaluation.....	9
11.5. Domaine d'application de l'évaluation.....	9
11.6. Objectifs spécifiques et questions d'évaluation .....	9
11.7. Critères d'évaluation.....	9
11.8. Méthodologie .....	10
11.9. Plan de travail, organisation et questions de soutien.....	10
11.10. Exigences de compte rendu .....	10
12. Mise en œuvre des évaluations .....	10
12.1. Choix des évaluateurs .....	10
12.2. Préparation d'un plan de travail de l'évaluation .....	11
12.3. Conduite des évaluations .....	11
12.4. Rapports .....	12
12.5. Diffusion.....	14
13. Suite donnée aux recommandations des évaluations .....	15
14. Droits et obligations des sujets des évaluations .....	15
14.1. Généralités.....	15
14.2. Perspectives .....	15
15. Responsabilités.....	15
15.1. Les Nations Unies .....	15
15.2. L'Autorité nationale de l'action contre les mines (ANLAM).....	16

15.3. Les organisations de l'action contre les mines .....	16
15.4. Les donateurs .....	16
15.5. Les équipes d'évaluation .....	17
Annexe A (normative) .....	18
Enregistrement des amendements .....	19

## Avant-propos

En juillet 1996, lors d'une conférence internationale organisée au Danemark, des groupes de travail proposèrent pour la première fois d'instaurer des normes internationales pour les programmes de dépollution à des fins humanitaires. Ils formulèrent des critères pour tous les aspects du déminage/dépollution, recommandèrent des normes et convinrent d'une nouvelle définition universelle du terme « dépollution ». Fin 1996, les principes proposés au Danemark furent développés par un groupe de travail dirigé par l'ONU, et des Normes internationales pour les opérations de dépollution à des fins humanitaires furent mises au point. Une première version de ces normes fut publiée en mars 1997 par le Service de l'action antimines de l'ONU (UNMAS).

Depuis, ces premières normes ont élargi leur domaine d'application pour inclure les autres éléments de l'action contre les mines et pour refléter les changements dans les procédures opérationnelles, dans les pratiques et dans les façons de procéder. Les normes d'origine furent retravaillées et renommées « Normes internationales de l'action contre les mines » (NILAM). Elles furent publiées pour la première fois en octobre 2001.

D'une manière générale, l'ONU a la responsabilité d'assurer et d'encourager la gestion efficace des programmes de l'action contre les mines, y compris l'élaboration et l'actualisation des normes. Au sein de l'ONU, le Service de l'action antimines (UNMAS) est responsable de l'élaboration et de la mise à jour des NILAM. Les NILAM sont réalisées avec l'aide du Centre international de déminage humanitaire de Genève.

Des comités techniques élaborent, examinent et révisent ces normes avec le soutien d'organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales. On trouvera à l'adresse [www.mineactionstandards.org/](http://www.mineactionstandards.org/) la dernière version de chacune de ces normes, accompagnée d'informations sur le travail des comités techniques. Il est procédé à une révision de chaque NILAM au moins une fois tous les trois ans pour tenir compte de l'évolution des manières de faire et des pratiques de l'action contre les mines et pour y inclure les modifications au niveau des réglementations et des exigences internationales.

## Introduction

Au cours des dernières années, à mesure que l'action contre les mines s'est développée, l'accent a été mis sur une responsabilisation accrue du secteur public dans ce domaine, sur la promotion du professionnalisme dans ce secteur, et il a été accordé une plus grande importance à une « gestion axée sur les résultats ». Cela a débouché sur une sensibilisation à l'importance des bénéfices qu'apportent les évaluations en fournissant un retour d'informations objectif, opportun, pertinent et précis sur les interventions d'action contre les mines.

Cette tendance a évolué au point que l'analyse des besoins en matière d'évaluation est devenue une composante centrale de la planification de l'action contre les mines. En outre, de nombreux clients et donateurs insistent pour que les évaluations deviennent une composante des contrats commerciaux et des accords de financement. Les évaluations sont largement reconnues comme étant un élément important de l'action contre les mines et comme une étape dans le cycle de projet ou programme.

La notion d'évaluation a une vaste portée. Des évaluations peuvent être menées dans le cadre d'une politique d'action contre les mines ou d'un projet ou programme au sein d'un programme d'action contre les mines. Des évaluations peuvent également être réalisées sur des aspects spécifiques de l'action contre les mines (l'éducation aux risques des mines ou ERM, par exemple). De plus, les évaluations peuvent simplement s'appliquer à la conception, à la planification et à la mise en oeuvre d'un projet ou programme, ou peuvent examiner tous ces aspects, y compris l'impact de la mise oeuvre et la viabilité de l'intervention.

La présente norme vise à fournir des lignes directrices globales pour la préparation et la conduite d'évaluations de l'action contre les mines et pour le compte rendu, la diffusion et l'utilisation des conclusions, enseignements et recommandations issus de ces évaluations. Il est établi que nombre d'organismes internationaux qui demandent des évaluations possèdent leurs propres politiques et orientations en la matière. Les lignes directrices qui suivent, tirées de ces expériences, n'ont pas pour but de changer ces politiques et ces procédures.

# Guide pour l'évaluation de l'action contre les mines

## 1. Domaine d'application

La présente norme vise à fournir des lignes directrices pour la préparation et la conduite d'évaluations dans le cadre de l'action contre les mines et pour le compte rendu, la diffusion et l'utilisation des conclusions, enseignements et recommandations résultant de ces évaluations.

## 2. Références

Une liste des références normatives figure en annexe A. Les références normatives sont des documents importants auxquels la présente norme renvoie ; elles font partie intégrante des dispositions de celle-ci.

## 3. Termes, définitions et abréviations

La NILAM 04.10 contient un glossaire complet des termes, définitions et abréviations utilisés dans les NILAM.

Dans les NILAM, les termes « doit », « devrait » et « peut » sont utilisés pour exprimer le niveau requis d'obligation. Cette utilisation est conforme au langage utilisé dans les normes et guides ISO.

- a) **doit** (*shall*) est utilisé pour indiquer des exigences, des procédés ou des spécifications qu'il faut respecter pour se conformer à la norme ;
- b) **devrait** (*should*) est utilisé pour indiquer les exigences, procédés ou spécifications préférables ;
- c) **peut** (*may*) est utilisé pour indiquer un procédé ou un mode opératoire possible.

Le terme « **autorité nationale de l'action contre les mines (ANLAM)** » fait référence à l'entité gouvernementale, la plupart du temps un comité interministériel, qui est chargée de la réglementation, de la gestion et de la coordination de l'action contre les mines dans un pays touché par les mines.

Remarque : en l'absence d'ANLAM, il peut s'avérer nécessaire ou approprié que l'ONU ou un autre organisme international reconnu assume tout ou partie des responsabilités et remplisse tout ou partie des fonctions d'un centre national de l'action contre les mines (CNLAM) ou, plus rarement, d'une ANLAM.

Le terme « **extrants** » désigne, dans le cadre d'une évaluation, les biens, équipements ou services qui résultent d'une intervention d'action contre les mines. Le terme peut aussi s'appliquer à des changements induits par l'intervention qui peuvent conduire à des réalisations (par exemple le développement des capacités locales).

Le terme « **réalisations** » désigne, dans le cadre d'une évaluation, les effets à court et moyen terme probables ou atteints des extrants d'une intervention. Les réalisations sont liées à l'« efficacité » d'une intervention.

Le terme « **impact** » désigne, dans le cadre d'une évaluation, les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une intervention, directement ou non, intentionnellement ou non. Le terme « effet final » peut aussi être utilisé.

Le terme « **triangulation** » désigne, dans le cadre d'une évaluation, l'utilisation de multiples théories, sources ou types d'informations, ou démarches d'analyse, pour vérifier et soutenir une appréciation ou un point de vue. Les sources d'informations ne sont pas nécessairement des personnes et peuvent inclure des documents, des cartes, des photographies, des images satellites, etc.

Le terme « **intervention** » désigne, dans le cadre d'une évaluation, une activité, un projet, un programme ou une politique.

#### **4. Evaluation : généralités**

L'évaluation est un processus qui vise à déterminer la valeur ou la portée d'une activité, d'une politique, d'un projet ou d'un programme. La valeur ou la portée, dans le cadre de l'évaluation de l'action contre les mines, se mesure d'abord en termes de changements dans le bien-être des personnes (hommes, femmes et enfants) au sein des communautés, régions et pays touchés par les mines, de même qu'en termes de progrès dans la capacité des populations locales à gérer leur propre développement et à respecter les obligations internationales en matière d'élimination des mines terrestres et des restes explosifs de guerre (REG). Les activités et les extrants directs de l'action contre les mines (par exemple les zones dépolluées, les populations bénéficiant d'une éducation aux risques des mines ou ERM, les victimes assistées, etc.) sont aussi pris en compte dans les évaluations, mais principalement comme un moyen de promouvoir les objectifs recherchés (amélioration du bien-être des bénéficiaires cibles, développement des capacités locales, progrès par rapport aux obligations internationales) – ils ne constituent pas en eux-mêmes la valeur d'un projet ou programme d'action contre les mines.

Il existe un certain nombre de définitions courantes d'une évaluation, mais celle qui suit décrit de manière précise ce processus.

On entend par évaluation « l'évaluation, aussi systématique et objective que possible, d'un projet en cours ou achevé, d'un programme ou d'une politique, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité, l'impact et la durabilité du projet, du programme ou de la politique. Une évaluation devrait fournir des informations qui soient crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés dans le processus décisionnel tant des destinataires que des donateurs.<sup>1</sup> »

Cette définition met l'accent sur :

- a) la nécessité d'une approche systématique et objective en matière d'évaluation ;
- b) la possibilité d'évaluer un projet ou programme en cours de mise en œuvre (évaluation formative) ou après sa réalisation (évaluation sommative) ;
- c) la nécessité d'étudier toutes les étapes du cycle d'un projet depuis sa conception jusqu'à son résultat final en passant par sa mise en œuvre, dans le but de tirer un ensemble d'enseignements qui pourront guider la mise en œuvre de nouveaux programmes et améliorer la planification future ;
- d) le fait que les résultats d'une évaluation devraient être diffusés aussi largement que possible, notamment auprès des donateurs, de l'ANLAM et des bénéficiaires concernés par une intervention.

---

<sup>1</sup> Principes pour l'évaluation de l'assistance au développement, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), DAC, 1991, paragraphe 5.

Une évaluation implique plus que la collecte et le traitement systématiques d'informations. Elle nécessite d'identifier les questions cruciales, de déterminer les raisons et la motivation des décisions, d'analyser les causes et les effets, et, dans certains cas, de prévoir les résultats potentiellement à venir.

## 5. But d'une évaluation

Les principaux buts poursuivis par une évaluation sont :

- a) d'augmenter les performances du projet ou programme d'action contre les mines en termes de réalisations ou d'améliorer le bien-être et les capacités des populations locales et des organisations ;
- b) de renforcer l'obligation de rendre des comptes vis-à-vis des parties prenantes (donateurs, ANLAM, bénéficiaires cibles, etc.).

L'évaluation devrait s'efforcer de bénéficier aux multiples parties prenantes, y compris aux hommes, femmes et enfants visés par l'action contre les mines, aux agences donatrices finançant l'action contre les mines, aux gouvernements et à leurs organes secondaires tels que les ANLAM et les CLAM, ainsi qu'aux organisations de mise en oeuvre et à leurs partenaires.

## 6. Critères d'évaluation

### 6.1. Critères

Les évaluations examinent l'accomplissement des objectifs visés (à court, moyen et long terme) et des facteurs tels que la pertinence et la viabilité. Dans le cadre de l'action contre les mines, les critères d'évaluation ci-après peuvent être employés :

- a) Pertinence: mesure de l'adéquation des objectifs d'une intervention avec les exigences des bénéficiaires, les besoins du pays, les priorités globales et les politiques des donateurs ;
- b) Efficience: mesure de la manière dont les ressources/intrants (fonds, expertise, temps, etc) sont convertis en résultats (extrants et réalisations) ;
- c) Efficacité: degré de réalisation, ou de réalisation attendue, des objectifs d'une intervention, compte tenu de leur importance relative ;
- d) Impact: effets à long terme, positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, produits par une intervention, que ce soit directement ou indirectement, volontairement ou non. Le terme « effet final » peut aussi être utilisé ;
- e) Viabilité: durabilité des bénéfices apportés par une intervention d'action contre les mines, après une assistance de grande ampleur ;
- f) Sécurité et qualité: ces deux éléments sont principalement liés aux activités de déminage/dépollution et visent à déterminer si le travail a été effectué de manière sûre et si les normes de qualité requises ont été respectées (c.-à-d. pour l'enquête technique, la dépollution, le marquage, etc).

Parmi les critères précités, la pertinence, l'efficience, l'efficacité et la sécurité/qualité sont les plus faciles à analyser. L'impact et la viabilité à long terme d'un projet ou programme sont difficiles à estimer, à moins que l'évaluation ne soit menée un certain temps après l'achèvement de l'intervention.

D'autres critères courants pouvant être inclus dans une évaluation de l'action contre les mines comprennent :

- g) le rapport qualité-prix (gain, rendement et efficacité) ;
- h) le rapport coût-efficacité (utilisé pour comparer des moyens différents d'atteindre des objectifs comparables) ;
- i) le rapport coût-bénéfice (utilisé pour comparer des moyens différents d'atteindre des objectifs différents, comparables ou non) ;
- j) la satisfaction des clients, hommes et femmes ;
- k) la satisfaction des bénéficiaires ;
- l) la reproductibilité (elle détermine si un projet ou programme peut être reproduit dans un environnement différent) ; et

Remarque : l'extensibilité (elle détermine si un projet ou programme peut être augmenté en taille ou reproduit à plus grande échelle)

## 6.2. Evaluation dans les cas d'urgences complexes

Souvent, les programmes de l'action contre les mines commencent dans le cadre d'« urgences complexes », où la nécessité et l'urgence d'une action contre les mines est grande, où les ressources sont limitées et où la rapidité des changements du contexte opérationnel rend la planification difficile. Des critères supplémentaires ou différents peuvent être nécessaires dans un tel environnement, y compris :

- a) La célérité : en cas d'urgence, les communautés vulnérables ont généralement besoin d'aide immédiatement.
- b) Les bénéficiaires : toutes les communautés à risque se voient-elles apporter l'assistance adaptée ?
- c) La cohérence : les actions des différents acteurs internationaux (humanitaires, forces de maintien de la paix, diplomates facilitant les négociations de paix, etc.) sont-elles compatibles entre elles ?
- d) La coordination : toutes les organisations font-elles les efforts adéquats pour partager les informations et coordonner leurs actions sur le terrain ?
- e) La protection : les efforts appropriés sont-ils entrepris pour protéger les civils à risque et les travailleurs humanitaires ?

## 7. Types d'évaluation

### 7.1. Généralités

Des évaluations peuvent n'examiner que certains aspects des interventions de l'action contre les mines, ou englober tous les aspects du cycle d'un projet ainsi que ses résultats, y compris l'impact. L'ampleur et l'étendue de toute évaluation dépend des exigences spécifiques de l'organe commanditaire et du temps imparti. Par exemple, une évaluation menée sur un projet ou un programme en cours ne pourra pas examiner la réalisation des objectifs à long terme. En général, les évaluations peuvent être classées en quatre catégories :

- a) évaluations de la performance ;
- b) évaluations des réalisations ;

- c) évaluations de l'impact ;
- d) évaluations formatives.

## 7.2. Evaluations de la performance

Les évaluations de la performance (EP) visent à apprécier la mise en œuvre d'une intervention et le degré de réalisation des « extrants » (produits livrés par l'intervention). Les EP se fondent sur des critères tels que l'efficacité et l'économie, de même que sur les exigences en matière de sécurité et de qualité relatives aux interventions d'action contre les mines. Les EP n'étudient les projets ou programmes que jusqu'au stade où les extrants (terrains dépollués, ERM, etc.) ont atteint les bénéficiaires concernés, à moins que l'organisation chargée de la mise en œuvre n'ait pour objectif de garantir l'utilisation correcte des extrants par les bénéficiaires visés.

Les EP font appel à des critères tangibles tels que :

- a) l'efficacité : le maître d'œuvre a-t-il utilisé la bonne combinaison et le minimum de ressources requis pour réaliser les extrants nécessaires ?
- b) l'efficacité : les extrants ont-ils atteint tous les bénéficiaires visés ?
- c) l'économie : le maître d'œuvre a-t-il utilisé les ressources les moins coûteuses (tout en tenant compte de la qualité) ?
- d) la sécurité : les activités qui ont contribué aux intrants ont-elles été conduites de manière sûre ?
- e) la qualité : les extrants sont-ils de la qualité requise, voire meilleurs ?

## 7.3. Evaluation des réalisations

L'évaluation des réalisations peut apprécier tous les aspects d'une intervention, y compris si elle a été bien conçue ou si elle a débouché sur des extrants positifs pour les bénéficiaires. L'évaluation des réalisations peut aussi se pencher sur la viabilité d'une intervention.

L'évaluation des réalisations étudie les extrants d'une intervention et détermine comment les bénéficiaires les utilisent dans une optique de bénéfices socio-économiques (les extrants sont par exemple l'utilisation de terres dépolluées pour des cultures agricoles ou des comportements plus sûrs entraînés par l'ERM) ou si ces derniers font appel à de nouvelles capacités pour accroître les performances.

Remarque : les extrants peuvent varier suivant le genre des bénéficiaires. Par exemple, hommes et femmes peuvent ne pas avoir le même accès à la terre et ne pas en faire le même usage une fois celle-ci remise à disposition. Il convient de procéder à une analyse des besoins en fonction des genres afin de garantir que les extrants bénéficient tant aux femmes et aux enfants qu'aux hommes.

## 7.4. Evaluation de l'impact

L'évaluation de l'impact étudie les conséquences (planifiées ou involontaires, positives et négatives) à plus long terme d'une intervention. Les évaluations d'impact sont les plus difficiles à conduire car il est nécessaire d'évaluer ce qui peut arriver dans le futur et ce qui serait arrivé sans l'intervention d'action contre les mines. Par ailleurs, dans le cas des évaluations d'impact et, dans une moindre mesure, dans celui des évaluations des réalisations, il existe un certain nombre de facteurs, indépendants des projets et programmes, qui influent sur les résultats. Il convient d'examiner également ces facteurs, qui peuvent être politiques, économiques, sociaux et culturels, ainsi que les performances d'autres projets et programmes, afin de déterminer à quel point ils ont influencé l'impact de l'intervention considérée.

### 7.5. Evaluations formatives

Une évaluation formative a pour but d'accroître les performances et est souvent menée durant la phase de mise en oeuvre des projets ou programmes. Les évaluations formatives permettent de fournir aux gestionnaires des programmes et autres collaborateurs un retour d'informations sur les composantes du projet ou programme qui fonctionnent et sur celles qui doivent être modifiées.

## 8. Evaluation : principes généraux

Bien que l'étendue et l'ampleur des évaluations varient en fonction des interventions de l'action contre les mines, certains principes généraux s'appliquent :

- a) les évaluations ne devraient être conduites que lorsqu'a été identifié le besoin d'une appréciation indépendante et impartiale quant à un projet ou programme d'action contre les mines ;
- b) la planification de l'évaluation devrait être intégrée à l'intervention dès sa conception, afin que puissent être collectés des informations de base et des indicateurs de progression susceptibles de fournir aux évaluateurs des indications cruciales ;
- c) les évaluations devraient être utiles. Une évaluation a pour but essentiel de favoriser la planification et la mise en place d'une intervention ; elle contribue à la prise de décision et à l'élaboration de stratégies ;
- d) dans la mesure du possible, une évaluation devrait être une entreprise de collaboration à laquelle participent toutes les parties prenantes ; et
- e) les résultats d'une évaluation devraient être diffusés auprès de toutes les parties prenantes, y compris les bénéficiaires d'une intervention d'action contre les mines<sup>2</sup>.

## 9. Supervision et audit

### 9.1. Supervision

La supervision favorise l'évaluation en apportant des informations quantitatives et qualitatives sur la mise en œuvre d'une intervention et sur l'obtention de résultats. Les données de supervision sont d'une grande utilité pour les gestionnaires de programmes ou projets, mais il conviendrait aussi de les rassembler et de les conserver afin qu'elles puissent être utilisées par les évaluateurs. La supervision peut aussi, outre la conformité avec un plan ou une procédure, évaluer :

- a) les progrès réalisés dans la mise en œuvre des objectifs et dans l'obtention de résultats ;
- b) la conformité avec les normes de sécurité et de qualité ;
- c) les changements dans l'environnement au sein duquel l'intervention a lieu. Ces informations faciliteront l'évaluation en indiquant les facteurs externes qui influencent l'intervention ;
- d) les changements dans le bien-être des bénéficiaires d'un projet ou programme, qui serviront l'évaluation en mesurant l'efficacité et l'impact potentiel.

Supervision et évaluation devraient être étudiées ensemble lors de la conception et de la planification d'une intervention.

---

<sup>2</sup> Dans certains cas, le rapport d'évaluation ne peut pas être distribué à toutes les parties prenantes, car il contient des informations confidentielles ou commercialement sensibles. Des efforts devraient quand même être faits pour fournir à l'ensemble des parties prenantes les résultats pertinents de l'évaluation – Voir point 12.5

## 9.2 Audit

Audit et évaluation sont des tâches complémentaires et il existe des recoupements entre elles. Un audit évalue la capacité des contrôles de gestion à assurer un usage économique et efficient des ressources, le maintien en bon état des biens, la fiabilité des informations financières et autres, la conformité avec les règlements, règles et politiques établies, l'efficacité de la gestion des risques et la pertinence des structures, systèmes et procédures organisationnels.

L'audit permet d'assurer aux parties prenantes que les opérations sont en conformité avec les statuts, les règlements et les normes applicables (audit de conformité) ou que les performances visées sont atteintes de manière économique et efficiente (audit de performance). Les audits se concentrent sur le contrôle de la gestion et des opérations et évaluent celles-ci au regard de normes plus ou moins explicites (telles que les NILAM), alors que la portée des évaluations est plus large, incluant des questions plus stratégiques, des jugements basés sur des critères ou des principes généraux, et des approches différentes qui pourraient être utilisées pour étudier l'intérêt d'un projet ou programme selon différentes perspectives.

Les principaux objectifs d'un audit sont :

- a) d'assurer la conformité avec les normes établies (telles que les NILAM et les procédures opérationnelles permanentes d'une organisation) ;
- b) de renforcer l'obligation de rendre des comptes vis-à-vis de ceux qui financent l'action contre les mines (donateurs, commanditaires ou entrepreneurs principaux des travaux d'infrastructure, etc.) ;
- c) d'améliorer la performance des opérations – les ressources et activités d'un projet ou programme d'action contre les mines et ses extrants directs en termes de biens et de services – en résumé, de « faire du bon travail ».

## 10. Evaluation : questions de planification

### 10.1. Généralités

Un certain nombre de facteurs, brièvement présentés ci-après, devraient être pris en considération lors de la planification d'une évaluation.

### 10.2. Identification d'un besoin

Les évaluations ne devraient être planifiées que lorsqu'a été identifié le besoin qu'un projet ou programme d'action contre les mines (ou d'une partie de celui-ci) soit étudié de façon indépendante et impartiale et s'il y a intention d'utiliser les résultats de l'évaluation dans le but d'améliorer la performance et la responsabilisation.

### 10.3. Célérité

Les résultats d'une évaluation servent souvent de fondement à la prise de décisions cruciales dans les cycles de projets ou programmes. L'évaluation devrait donc être planifiée suffisamment à l'avance pour qu'il soit possible de la mener, d'en faire le rapport et d'en diffuser les résultats avec la garantie que les recommandations et enseignements seront disponibles avant que les décisions cruciales ne soient prises.

### 10.4. Harmonisation

Les évaluations exigent beaucoup de la part du personnel des ANLAM, des organisations d'action contre les mines et des autres parties prenantes. Autant que possible, les organismes qui commissionnent les évaluations devraient harmoniser leurs plans d'évaluation et entreprendre des évaluations conjointes<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Afin de faciliter l'harmonisation, les organismes commanditaires devraient informer le CIDHG de manière que l'évaluation planifiée puisse être mise en ligne sur le calendrier des évaluations et études (<http://www.gichd.org/calendars/evaluations-and-studies-calendar/>)

### **10.5 Participation des parties prenantes**

Dans la mesure du possible, les bénéficiaires, hommes et femmes, et les autres parties prenantes d'une intervention devraient participer à la planification des évaluations afin de favoriser l'appropriation des résultats obtenus. A chaque fois que cela se révélera approprié, il conviendra d'entreprendre des efforts particuliers afin de recueillir l'opinion des femmes et des groupes qui pourraient manquer d'occasions de s'exprimer.

Si une évaluation requiert une étude des changements dans le bien-être des bénéficiaires, il faudrait prendre les dispositions nécessaires pour consulter ces derniers (ou leurs représentants) et, si possible, les faire participer à l'évaluation, et pour déterminer les actions de suivi nécessaires sur la base des résultats, des recommandations et des enseignements de l'évaluation.

### **10.6. Ampleur d'une évaluation**

Il faudrait étudier avec attention l'ampleur d'une évaluation et les points à évaluer afin de garantir que les questions les plus délicates sont prises en considération. Les évaluations devraient produire des informations « utiles » plutôt que « futiles ».

### **10.7. Responsabilisation**

Les plans d'évaluation devraient s'intéresser à la responsabilité inhérente aux organisations et à leur obligation de rendre des comptes en matière de gestion des ressources et d'obtention de résultats, à trois niveaux :

- a) les ANLAM et les organisations de mise en œuvre devraient fournir un compte rendu des résultats obtenus aux bénéficiaires des communautés et des régions touchées par les mines ;
- b) les fournisseurs devraient répondre de la qualité envers les organisations à qui les ressources sont destinées, eu égard :
  - (1) à la célérité de l'assistance ;
  - (2) au respect des besoins et des priorités réels de l'organisation ;
  - (3) au fait de ne pas imposer de restrictions et d'exigences de compte rendu inutiles ;
  - (4) à l'harmonisation de l'assistance en termes de politiques, de procédures, de planification, de compte rendu et d'entente avec les autres agences impliquées ;
- c) l'obligation pour les ANLAM et les organisations de mise en œuvre de rendre des comptes aux fournisseurs s'agissant de la gestion des ressources et des résultats obtenus.

## **11. Conception des évaluations**

### **11.1. Généralités**

Les évaluations et les termes de référence doivent être élaborés de manière à fournir aux évaluateurs des lignes directrices détaillées pour tous les aspects de l'évaluation. Si possible, les termes de référence devraient être dressés en collaboration avec les parties prenantes concernées (voir point 10.4 ci-dessus). Les éléments qui devraient être inclus dans les termes de référence sont présentés ci-dessous.

### **11.2. Contexte de l'évaluation**

Une vue d'ensemble du contexte au sein duquel l'évaluation va se dérouler devrait être présentée et comprendre des informations telles que :

- a) le contexte des problèmes liés aux mines et aux REG, y compris les sous-munitions non explosées ;
- b) un bref historique de l'intervention qui doit être évaluée ;
- c) les aspects pertinents de l'environnement au sein duquel le projet ou programme intervient (sociaux, culturels, géographiques, etc., de même que le cadre légal et politique) ;
- d) les principales parties prenantes et la nature de leur engagement ;
- e) les activités connexes ou complémentaires (humanitaires, de développement, etc.) dans les régions touchées par les mines ;
- f) les réalisations déjà accomplies et les problèmes rencontrés.

### **11.3. Objet de l'évaluation**

L'objet de l'évaluation (un projet spécifique, une politique ou un programme national d'action contre les mines, une organisation de mise en œuvre, une organisation de soutien, la politique ou la stratégie d'un donateur, etc.) devrait être établi de manière explicite.

### **11.4. But de l'évaluation**

Le but de l'évaluation devrait être clairement défini et accompagné d'une analyse du type d'évaluation à mener (voir point 7), de la raison d'être de l'évaluation (p. ex. responsabilisation et/ou enseignements en vue d'améliorer la performance), de la manière dont les résultats seront utilisés (p.ex. comme facteur dans la décision de poursuivre ou non l'intervention), et d'une identification des futurs utilisateurs des informations.

### **11.5. Domaine d'application de l'évaluation**

Le domaine d'application d'une évaluation se fonde sur le but de celle-ci et en fixe les limites, en associant les objectifs et les critères à la situation. Le domaine d'application est intimement lié au type d'évaluation à mener, mais il devrait préciser le champ d'étude de l'évaluation, par exemple une certaine période, une phase dans la mise en œuvre du projet ou programme, une zone géographique et/ou le degré d'implication des parties prenantes.

### **11.6. Objectifs spécifiques et questions d'évaluation**

Les objectifs d'une évaluation devraient être réalistes et atteignables en termes de ressources et de budget attribué, de disponibilité probable de l'information et d'informations pouvant être rassemblées dans le temps imparti et avec les ressources allouées. Les objectifs d'une évaluation devraient découler du but visé et du type d'évaluation envisagé. Ils devraient être clairs et reconnus par toutes les parties prenantes et peuvent comprendre notamment :

- une vérification des résultats (extrants, réalisations et impact) et une étude de l'efficacité, de l'efficacités et de la pertinence d'une intervention;
- la formulation de constats, conclusions et recommandations destinés à orienter les futures décisions en matière de programme ou de politique.

Les évaluations peuvent également être orientées sur la base de questions ou de problèmes d'évaluation (par ex. des résultats comparables auraient-ils pu être atteints sans l'aide d'un conseiller technique international, ou à quel point le choix de contrats compétitifs a-t-il contribué à l'efficacité du projet ?). Cela permet de préciser les objectifs et de définir le domaine d'application.

### **11.7. Critères d'évaluation**

Les critères à examiner lors de l'évaluation devraient être clairement définis dans les termes de référence. Pour l'évaluation de l'action contre les mines, les critères d'une évaluation classique sont la pertinence, l'efficacité, l'impact, la viabilité et, s'il y a lieu, la sécurité et la qualité.

Toutefois, il peut s'avérer nécessaire d'examiner d'autres critères au cours d'une évaluation. Voir point 6 ci-dessus.

### **11.8. Méthodologie**

Il n'existe pas *une* méthodologie d'évaluation meilleure que les autres. Les méthodes d'évaluation dépendent des informations recherchées, des critères d'appréciation, du temps disponible et de beaucoup d'autres facteurs. Afin de garantir l'exactitude, la validité et la fiabilité des données, il conviendrait qu'elles proviennent de sources variées et que toutes les personnes/parties prenantes concernées soient prises en considération. Si possible, une indication de sources d'information potentielles devrait être incluse dans les termes de référence. La méthodologie devrait s'intéresser de manière explicite aux problèmes des groupes sous-représentés, tels que les ménages dirigés par une femme ou les personnes atteintes d'un handicap.

Toute limitation des méthodes d'évaluation choisies devrait aussi être mentionnée dans les termes de référence.

### **11.9. Plan de travail, organisation et questions de soutien**

Les termes de référence devraient fournir un programme indicatif de l'évaluation, inclure la composition de l'équipe d'évaluation, les considérations de genre et de diversité et des questions telles que le budget, le transport, la sécurité et la coordination.

### **11.10. Exigences de compte rendu**

Les termes de référence devraient établir quels sont les comptes rendus requis pour présenter les résultats de l'évaluation, ainsi que toutes les exigences spécifiques en la matière, y compris le délai de livraison afin de garantir le respect des dates limites planifiées.

## **12. Mise en œuvre des évaluations**

### **12.1. Choix des évaluateurs**

Les évaluations devraient être menées par des équipes qualifiées, sélectionnées au moyen de procédures transparentes qui prennent en compte tant l'équipe dans son ensemble que ses membres individuels. Les membres de l'équipe devraient bénéficier d'une expérience dans le/les pays, le/les secteur(s) ou les domaines techniques concernés par l'évaluation, en plus d'une expérience dans la conduite d'une évaluation, y compris en ce qui concerne les méthodologies spécifiques à employer. Une expérience des situations d'urgence est également importante lors de l'évaluation de programmes d'action contre les mines dans des pays engagés dans un conflit ou lors de la période post-confliktuelle immédiate, de même qu'en cas de grande instabilité politique.

Autant que possible, les équipes d'évaluation devraient comprendre des professionnels hommes et femmes du/des pays ou de la/des région(s) dans lesquels l'évaluation est menée.

Une fois les évaluateurs sélectionnés, les relations entre l'équipe et l'organisme commanditaire devraient être empreintes d'un respect et d'une confiance mutuels. Les responsabilités réciproques des parties devraient être énoncées dans un accord écrit contenant les termes de référence et les éléments suivants :

- a) les dispositions financières ;
- b) le calendrier d'exécution ;
- c) les personnes impliquées et leur rôle ;
- d) les comptes rendus et autres extraits devant être livrés, ainsi que leur contenu ;
- e) les activités à entreprendre ;

- f) la répartition des responsabilités (p. ex. concernant les aspects logistiques et l'organisation de réunions lors des missions dans les pays touchés par les mines) ;
- g) les procédures à suivre ;
- h) l'utilisation envisagée des résultats de l'évaluation, y compris les questions de confidentialité et de droits de propriété intellectuelle.

Dans la mesure du possible, les évaluateurs devraient, avant d'entreprendre leur mission, se voir demander un plan de travail ou un rapport préliminaire et disposer du temps nécessaire à leur élaboration. Ces documents leur permettront de confirmer et, le cas échéant, d'ajuster les termes de référence sur la base des rencontres initiales et des études préliminaires des documents et informations, du budget, de la sécurité dans les pays visités, etc.

Les ajustements proposés aux termes de référence devraient être débattus avec l'organisme commanditaire, qui devrait approuver tous les changements par écrit.

### **12.2. Préparation d'un plan de travail de l'évaluation**

La préparation d'un plan d'évaluation implique la conduite d'entretiens préalables, de recherches documentaires et une analyse préliminaire. S'il est vrai que le plan de travail requiert un investissement de temps considérable, un plan de travail minutieusement préparé peut fournir suffisamment d'informations pour que la majeure partie du travail d'analyse ait été menée à bien avant même la visite du site.

Bien que les plans de travail puissent être rédigés de bien des manières, avec un accent particulier sur les aspects propres au type d'évaluation menée, les éléments de base suivants devraient normalement y être inclus :

- a) une vue générale du concept et de l'étendue de l'évaluation ;
- b) un commentaire analytique du contexte historique local, régional et national ;
- c) une identification des utilisateurs de l'évaluation, et les implications de celle-ci quant aux points qui seront mis en relief dans l'évaluation ;
- d) une analyse des objectifs de l'évaluation et des questions clés à traiter ;
- e) un commentaire analytique sur les méthodologies et les sources d'information ;
- f) l'identification des participants et de leur rôle ;
- g) les détails du calendrier de travail ; et
- h) des précisions sur l'élaboration des comptes rendus.

### **12.3. Conduite des évaluations**

Les évaluations devraient être conduites de manière professionnelle et éthique, donner des occasions de participation appropriées aux différentes parties prenantes et respecter la confidentialité et la dignité de ceux qui fournissent les informations. Les procédures d'évaluation devraient être réalistes, diplomatiques, sensibles aux problèmes de genre et de culture, et refléter à la fois une connaissance des coûts et un respect du temps offert par ceux à qui on demande des informations.

Afin qu'elles puissent fournir des données fiables et valides, les conclusions devraient être bien documentées et fondées sur des méthodes transparentes permettant d'obtenir des données ventilées

par âge et par sexe. Les données clés devraient être vérifiées par triangulation aussi souvent que possible.

Les évaluateurs devraient veiller à l'honnêteté et à l'intégrité du processus d'évaluation dans son intégralité et s'assurer de l'indépendance, de l'impartialité et de l'exactitude de l'évaluation.

Les évaluateurs devraient s'annoncer suffisamment à l'avance auprès de leurs informateurs, limiter les contraintes de temps qu'ils leur imposent et respecter leur droit à la vie privée.

Normalement, les évaluateurs devraient éviter d'évaluer les personnes, sauf quand cela s'avère essentiel pour comprendre le contexte qui fait ou non le succès d'un projet.

Les évaluateurs devraient offrir aux parties prenantes la possibilité d'effectuer, à la fin de chaque mission dans un pays affecté par les mines, un débriefing qui devrait couvrir :

- a) les objectifs de l'évaluation ;
- b) les questions spécifiques abordées ;
- c) la conduite de la mission (y compris les problèmes rencontrés et la manière dont ils ont été traités) ;
- d) une étude préliminaire des principales conclusions et une description du travail qu'il reste à effectuer ; et
- e) une estimation de la date à laquelle une version du compte rendu, ou des sections pertinentes de ce dernier, sera mise à la disposition des parties prenantes pour étude.

#### **12.4. Rapports**

Les rapports d'évaluation devraient posséder une structure logique, présenter des constats, des conclusions, des enseignements et des recommandations fondés sur des preuves, et ne pas inclure d'informations qui ne seraient pas pertinentes par rapport à l'analyse générale. Le rapport devrait être présenté de manière que l'information soit accessible et compréhensible. Le lecteur devrait être capable de comprendre :

- a) le but de l'évaluation ;
- b) l'objet exact de l'évaluation ;
- c) la manière dont l'évaluation a été élaborée et conduite ;
- d) les éléments d'information qui ont été trouvés ;
- e) la manière dont ces éléments ont été analysés ;
- f) les conclusions qui ont été tirées ;
- g) les recommandations qui ont été élaborées ; et
- h) les enseignements tirés.

Le rapport d'évaluation devrait contenir un résumé exécutif présentant :

- une brève description du sujet évalué ;
- le contexte, la situation et une description du sujet par rapport aux autres questions connexes ;

- le but de l'évaluation ;
- les objectifs de l'évaluation ;
- le public à qui est destiné le rapport ;
- une brève description de la méthodologie utilisée, y compris les raisons des choix de méthodologie, les données utilisées, les méthodes de collecte et d'analyse des informations et les principales limitations ;
- les conclusions et constats les plus importants ; et
- les principales recommandations.

Les rapports d'évaluation devraient examiner de manière appropriée et contextuelle les valeurs, hypothèses, théories, méthodes, résultats et analyses qui influent de manière significative sur l'interprétation des constatations.

Les rapports devraient indiquer les acteurs impliqués, en décrivant leur rôle et leur contribution par rapport au sujet évalué, inclure les ressources financières, les contributions en nature, l'assistance technique, la participation, le temps du personnel, la formation, l'encadrement, le plaidoyer, les activités des groupes de pression et toute contribution de la part des principales parties prenantes, telles que les communautés. Il faudrait s'efforcer de clarifier la contribution de chaque partenaire à chaque réalisation.

Les rapports d'évaluation devraient fournir une explication des critères d'évaluation qui ont été utilisés par les évaluateurs. Il importe également de rendre transparente la base sur laquelle se fondent les jugements de valeur. Les raisons pour lesquelles un critère particulier a été écarté devraient être expliquées dans le rapport, de même que toute limitation dans l'application des critères. Les normes de performance et les repères de base devraient également y être décrits.

Il faudrait inclure dans le rapport une description de la méthodologie afin que les utilisateurs puissent juger eux-mêmes de la qualité des informations. Cette description devrait comprendre :

- les sources de données, ventilées par âge et par sexe ;
- une description des méthodes de collecte et d'analyse des données ;
- une description de l'échantillonnage (région et populations à représenter, raisons et mécanismes de sélection, quantité sélectionnée, limites de l'échantillon) ;
- les indicateurs et repères de base, s'il y a lieu (indicateurs précédents, statistiques nationales...);
- la composition de l'équipe d'évaluation, y compris la participation de chaque membre individuel ;
- le plan d'évaluation ; et
- les principales limitations.

Les annexes devraient inclure :

- une présentation des outils de collecte des données (enquêtes, listes de vérification...);
- une présentation du système destiné à garantir la qualité des données ; et
- un examen plus approfondi des limitations, s'il y a lieu.

Il convient d'identifier les raisons de la réussite et des difficultés rencontrées quant au sujet évalué, en particulier les facteurs contraignants et favorisants. Le rapport ne devrait pas juste traiter de la mise en œuvre et des réalisations, mais également comprendre une analyse des causes sous-jacentes, des contraintes, des atouts et des perspectives. Les facteurs externes contribuant à la réussite ou aux difficultés devraient être identifiés et analysés.

Les membres de l'équipe d'évaluation devraient avoir l'occasion de prendre leurs distances par rapport à des jugements ou recommandations particuliers. Toute divergence d'opinion non résolue au sein de l'équipe devrait être mentionnée dans le rapport.

Tout conflit d'intérêt, factuel ou apparent, devrait être exposé complètement et ouvertement, conjointement avec une description des mesures prises pour assurer qu'il n'influe pas sur les constats, conclusions, enseignements et recommandations. Les évaluateurs devraient aussi rapporter tout conflit d'intérêt réel ou ressenti par les parties prenantes ou les informateurs lorsque ces conflits – s'ils ne sont pas mis au grand jour – pourraient influencer les constats, conclusions, enseignements et recommandations d'un point de vue matériel, ou nuire aux résultats de l'évaluation.

Les évaluations devraient être conçues de manière que chaque partie prenante puisse accéder aux sections de rapport appropriées avant la finalisation de ce dernier. A cet effet, il peut s'avérer nécessaire d'étudier différents canaux d'information qui pourraient être utilisés pour la diffusion. Les parties prenantes devraient être invitées à identifier toute erreur factuelle ou omission matérielle dans les constats de l'évaluation afin de pouvoir y apporter des corrections, et à commenter l'analyse, les conclusions, enseignements et recommandations.

#### **12.5. Diffusion**

Tout ou partie des rapports d'évaluation devraient être diffusés auprès des parties prenantes et devraient être mis à la disposition des autres acteurs de l'action contre les mines par le biais de divers procédés de diffusion de l'information.

Il convient de soumettre séparément les informations commercialement sensibles et les données confidentielles à l'organisme commanditaire afin de permettre la diffusion la plus large possible du rapport principal. Si les évaluateurs identifient une preuve crédible de fraude, de négligence, d'abus de pouvoir ou de violation des droits de l'homme, ils doivent en référer de manière confidentielle à l'organisme commanditaire et/ou aux autorités compétentes.

Si l'organisme commanditaire ne souhaite pas que le rapport soit distribué aux parties prenantes ou qu'il ne tombe, idéalement, dans le domaine public, il faudrait revoir la diffusion du résumé et en tenir compte lors de sa rédaction. Si ni le rapport ni son résumé ne sont censés être diffusés, les évaluateurs devraient préparer un rapport abrégé d'évaluation normalisé<sup>4</sup>.

Afin de garantir que les rapports d'évaluation seront accessibles à toute personne qui pourrait leur trouver une utilité, les organisations commanditaires devraient soumettre le rapport, ou son résumé ou le rapport abrégé, au CIDHG afin qu'il soit entré dans la base de données des rapports d'évaluation et de l'action contre les mines ([www.gichd.org/links-informationdatabase/research-and-evaluation-reports/](http://www.gichd.org/links-informationdatabase/research-and-evaluation-reports/)).

---

<sup>4</sup> Pour des recommandations, voir : Swiss Agency for Development and Cooperation, 2005, Matrix for Writing the Evaluation Abstracts, [www.sdc.admin.ch/ressources/deza\\_product\\_en\\_1496.doc](http://www.sdc.admin.ch/ressources/deza_product_en_1496.doc) ou CIDA, (n.d.), How to Perform Evaluations: Part 9 – Model Abstracts, disponible sous: [www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview3/\\$file/Number\\_9.pdf](http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview3/$file/Number_9.pdf)

### **13. Suite donnée aux recommandations des évaluations**

Les directeurs de projet ou programme devraient suivre les recommandations issues d'une évaluation, éventuellement en produisant une réponse sous la forme d'un plan d'action et/ou d'un accord établissant clairement les responsabilités à assumer et l'obligation de rendre des comptes.

Il convient de procéder à un suivi systématique de la mise en œuvre des recommandations des évaluations que le personnel d'encadrement a validées, par la rédaction et la présentation aux gouvernements et/ou à la direction de l'organisation de rapports périodiques sur le statut de la mise en œuvre des recommandations des évaluations.

### **14. Droits et obligations des sujets des évaluations**

#### **14.1. Généralités**

Les ANLAM, les CLAM, les maîtres d'œuvre et les autres sujets d'une évaluation sont tenus de rendre compte des résultats obtenus avec les ressources publiques (nationales ou internationales) qui sont mises à leur disposition, et l'évaluation est un élément central du cycle de responsabilisation.

Les sujets des évaluations ont l'obligation de collaborer avec les équipes d'évaluation, pourvu qu'ils aient été prévenus et qu'ils se voient donner l'occasion de réviser et commenter les termes de référence, et de suggérer d'autres questions ou thèmes qu'ils voudraient voir traiter. Les sujets des évaluations ont le droit de s'attendre à ce que les équipes d'évaluation tiennent dûment compte des contraintes de temps que l'évaluation impose à la direction et au personnel.

#### **14.2. Perspectives**

Les évaluations représentent d'excellentes occasions de reconnaître les succès obtenus, rendant plus facile l'obtention d'une aide continue et renforcée de la part des donateurs et du gouvernement national. Les évaluations offrent également aux sujets évalués la possibilité d'expliquer à des évaluateurs impartiaux leur point de vue sur l'élaboration d'un projet, d'un programme ou d'une politique, sur les événements imprévus qui ont engendré des problèmes ou créé des occasions de mise en œuvre, et leur permet d'exposer les changements qu'ils préconisent pour améliorer les performances.

Les sujets des évaluations peuvent exploiter au mieux ces possibilités :

- a) en mettant en place un système valable destiné à superviser la progression vers les objectifs annoncés (extraits, réalisations et impact) ;
- b) en rendant compte des problèmes rencontrés au cours de la mise en œuvre et des mesures prises pour les résoudre ;
- c) en apportant des critiques constructives sur les termes de référence provisoires de l'évaluation afin de s'assurer que les questions les plus cruciales pour eux y sont incluses ;
- d) en étant bien préparés à la mission d'évaluation elle-même ; et
- e) en apportant des critiques constructives sur le rapport d'évaluation provisoire.

### **15. Responsabilités**

#### **15.1. Les Nations Unies**

Lorsque les Nations Unies agissent pour le compte de l'ANLAM ou aident l'ANLAM/le CLAM à développer une capacité nationale d'action contre les mines, l'ONU devrait procéder à des évaluations périodiques (par ex. trois fois par an) indépendantes des projets ou programmes soutenus afin de garantir l'appropriation nationale.

Le cas échéant, l'ONU devrait faire en sorte que les résultats des évaluations soient diffusés et mis à la disposition des parties prenantes et qu'il soit donné suite aux recommandations et enseignements issus des évaluations.

## **15.2. L'Autorité nationale de l'action contre les mines (ANLAM)**

L'ANLAM ou l'organisation agissant en son nom devrait :

- a) encourager l'évaluation des programmes et projets de l'action contre les mines et s'assurer que les organisations de l'action contre les mines ont pris des dispositions pour l'évaluation des projets ;
- b) veiller à ce que les évaluations bénéficient aux multiples parties prenantes, y compris aux communautés affectées par l'action contre les mines, aux agences donatrices qui commanditent l'action contre les mines, au gouvernement et à ses organismes impliqués tels que les ANLAM et les CLAM, et aux maîtres d'œuvre ;
- c) évaluer ses propres activités dans le cadre du plan national de l'action contre les mines ;
- d) faciliter l'échange d'informations par la diffusion des enseignements tirés et des rapports d'évaluation, entre autres auprès des organisations de l'action contre les mines et autres parties prenantes concernées, telles que le gouvernement national et les donateurs, tout en veillant à ce qu'il n'y ait pas de manquement au devoir de confidentialité ; les résultats pouvant être rassemblés et diffusés sous la forme d' « enseignements tirés » ; et
- e) s'assurer qu'il est donné suite aux résultats de l'évaluation.

## **15.3. Les organisations de l'action contre les mines**

Les organisations qui mettent en œuvre les projets de l'action contre les mines devraient :

- a) évaluer leurs progrès par rapport aux objectifs et juger des effets et, si possible, de l'impact de leur intervention d'une manière qui tienne compte tant des femmes que des hommes. Elles devraient effectuer une planification adéquate des évaluations et rendre disponibles les ressources nécessaires ;
- b) veiller à ce que les parties prenantes concernées soient impliquées dans le processus d'évaluation. Elles devraient, en particulier, garantir la participation des communautés et encourager l'utilisation de l'évaluation dans un processus éducatif afin de développer les capacités des membres de la communauté et du personnel de l'organisation de l'action contre les mines ;
- c) s'assurer que les évaluateurs (y compris les consultants extérieurs) sont correctement informés et soutenus et se comportent de manière professionnelle et impartiale, en accord avec les NILAM et/ou les normes nationales en matière d'évaluation ;
- d) faire en sorte que les recommandations des évaluations soient appliquées. Il faudrait relier l'évaluation aux étapes de l'étude des besoins et de la planification du projet afin de permettre la mise en œuvre d'un suivi approprié ; et
- e) s'assurer de la diffusion des résultats de l'évaluation : les rapports doivent être transparents et disponibles (avec l'accord des parties prenantes, si nécessaire) et les enseignements généraux tirés des évaluations doivent être partagés avec les ANLAM et les divers organismes de coordination de l'action contre les mines.

## **15.4. Les donateurs**

Les organisations donatrices devraient, le cas échéant, s'assurer que les projets ont une composante d'évaluation et disposent des ressources nécessaires pour leur mise en œuvre. Elles devraient également évaluer les projets qu'elles ont financé et prendre en compte les constats et recommandations des évaluations pour de futurs financements de programme.

### 15.5. Les équipes d'évaluation

Si les responsabilités de l'équipe d'évaluation peuvent, tout comme les orientations générales, varier en fonction du type et des objectifs de l'évaluation, les tâches principales qu'une équipe devrait accomplir au cours d'une évaluation sont les suivantes :

- a) réviser et consolider les informations issues de toutes les enquêtes, évaluations et études de nature similaire menées par le passé<sup>5</sup> ;
- b) identifier et consulter une grande variété de parties prenantes, y compris le gouvernement, les donateurs, les opérateurs de l'action contre les mines et les sociétés civiles impliquées dans les actions pour la paix et le développement ;
- c) analyser les engagements pris par le gouvernement dans le domaine de l'action contre les mines (ratification de traités, statut des mises en œuvre) et tous les changements qui devraient intervenir si le pays accroît ses engagements nationaux ;
- d) recueillir des informations auprès des bénéficiaires directs, hommes et femmes ;
- e) analyser la structure actuelle du programme ou projet à évaluer aux niveaux politique et opérationnel, y compris les opérateurs commerciaux et humanitaires, les mécanismes de coordination et de gouvernance et la gestion de la qualité ;
- f) examiner la nature et l'ampleur des capacités techniques et de gestion ;
- g) débattre les priorités et les objectifs des donateurs ;
- h) étudier le déploiement actuel et passé des ressources dans le cadre du programme ou projet, y compris l'établissement de priorités, la responsabilisation et la transparence ;
- i) apprécier le contexte de développement actuel et analyser celui à venir ;
- j) élaborer des recommandations pour le futur, en tenant compte des enseignements tirés et des tendances actuelles en matière de disponibilité des ressources ;
- k) intégrer les commentaires des parties prenantes dans l'évaluation ;
- l) présenter et diffuser le rapport final d'évaluation.

---

<sup>5</sup> Le CIDHG entretient une base de données contenant des centaines de rapports issus des études de l'action contre les mines et des évaluations, disponible sur : [www.gichd.org/links-information-database/research-and-evaluationreports/](http://www.gichd.org/links-information-database/research-and-evaluationreports/)

## Annexe A

(normative)

### Références

Les documents normatifs ci-dessous contiennent des clauses qui, par la référence qui y est faite dans le présent texte, constituent des dispositions de cette partie de la norme. En ce qui concerne les références datées, il ne sera pas tenu compte des amendements ultérieurs à ces publications, ni des révisions qui y ont été effectuées. Cependant, il serait judicieux que les parties à des accords qui se réfèrent à cette section de la norme étudient la possibilité d'appliquer les éditions les plus récentes des documents normatifs indiqués ci-dessous. Quant aux références non datées, l'édition qui fait foi est la plus récente du document normatif auquel il est fait référence. Les membres de l'ISO et de l'IEC conservent dans leurs archives les normes ISO et CEE en vigueur :

- a) NILAM 04.10 Glossaire des termes et abréviations concernant l'action contre les mines ;
- b) Comité d'aide au développement (CAD) : Principles for Evaluation of Development Assistance<sup>6</sup>, Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), 1991 ;
- c) Comité d'aide au développement (CAD) : Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies<sup>6</sup>, Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), 1999 ;
- d) Comité d'aide au développement (CAD) : Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats, Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), 2002 ;
- e) Groupe des Nations-Unies pour l'évaluation (UNEG), Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies ; et
- f) Groupe des Nations-Unies pour l'évaluation (UNEG), Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies.

Il est recommandé d'utiliser la version/édition la plus récente de ces références. Le CIDHG conserve une copie de toutes les références utilisées dans cette norme. La dernière version/édition des normes, guides et références NILAM est archivée au CIDHG et peut être consultée sur le site web des NILAM (<http://www.mineactionstandards.org/>). Il est conseillé aux autorités nationales de l'action contre les mines, aux employeurs et autres instances et organisations concernées de se procurer copie de ces textes avant de mettre en place un programme d'action contre les mines.

---

<sup>6</sup> documents non traduits en français

