

# NILAM 14.10

Première édition – 1<sup>er</sup> août 2007  
Amendement 3 – Juin 2013

---

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

---

Traduction assurée par le CNDH (Centre national de déminage humanitaire, École supérieure et d'application du génie d'Angers, France). Vérification de la traduction par le GICHD (Centre international de déminage humanitaire – Genève), avril 2010. Dernière mise à jour de la traduction en octobre 2017.

---

Directeur,  
Service de la lutte antimines (UNMAS)  
Organisation des Nations Unies  
1 United Nations Plaza, 6<sup>e</sup> étage  
New York, NY 10017  
États-Unis

Courriel: [mineaction@un.org](mailto:mineaction@un.org)  
Téléphone: +1 (212) 963 0691  
Télécopieur: +1 (212) 963 2498  
Site Web: [www.mineactionstandards.org](http://www.mineactionstandards.org)

### **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 la lutte antimines des Nations Unies (UNMAS)  
1 United Nations Plaza, 6<sup>e</sup> étage  
New York, NY 10017  
États-Unis

Courriel : [mineaction@un.org](mailto:mineaction@un.org)  
Téléphone : +1 (212) 963 0691  
Télécopieur : +1 (212) 963 2498

## Table des matières

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. Évaluation : généralités .....	2
5. But d'une évaluation .....	2
6. Critères d'évaluation.....	3
6.1. Critères .....	3
6.2. Évaluation dans les situations d'urgence complexes.....	4
7. Types d'évaluation.....	4
7.1. Généralités .....	4
7.2. Évaluations de la performance.....	4
7.3. Évaluation des réalisations.....	5
7.4. Évaluation de l'impact.....	5
7.5. Évaluations formatives .....	5
8. Évaluation : principes généraux .....	5
9. Suivi et audit .....	6
9.1. Suivi .....	6
9.2. Audit.....	6
10. Évaluation : 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 .....	7
10.6. Champ de l'évaluation .....	7
10.7. Responsabilité de rendre compte.....	7
11. Conception des évaluations .....	8
11.1. Généralités .....	8
11.2. Contexte de l'évaluation .....	8
11.3. Objet de l'évaluation .....	8
11.4. But de l'évaluation .....	8
11.5. Champ de l'évaluation .....	8
11.6. Objectifs spécifiques et questions d'évaluation.....	9
11.7. Critères d'évaluation.....	9
11.8. Méthodologie .....	9
11.9. Plan de travail, organisation et questions de soutien.....	9
11.10. Exigences de compte rendu.....	9
12. Mise en œuvre des évaluations .....	9
12.1. Choix des évaluateurs .....	9
12.2. Préparation d'un plan de travail de l'évaluation .....	10
12.4. Rapports .....	11
12.5. Diffusion.....	13
13. Suite donnée aux recommandations des évaluations.....	14
14. Droits et obligations des sujets de l'évaluation .....	14
14.1. Généralités .....	14
14.2. Perspectives .....	14
15. Responsabilités .....	15
15.1. Les Nations Unies .....	15
15.2. L'Autorité nationale de l'action contre les mines (ANLAM) .....	15
15.3. Les organisations d'action contre les mines.....	15
15.4. Les donateurs .....	16
15.5. Les équipes d'évaluation .....	16
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. Évaluation : généralités .....	2
5. But d'une évaluation .....	2
6. Critères d'évaluation.....	3
6.1. Critères .....	3
6.2. Évaluation dans les situations d'urgence complexes.....	4
7. Types d'évaluation.....	4
7.1. Généralités .....	4
7.2. Évaluations de la performance.....	4
7.3. Évaluation des réalisations.....	5
7.4. Évaluation de l'impact.....	5
7.5. Évaluations formatives .....	5
8. Évaluation : principes généraux .....	5
9. Suivi et audit .....	6
9.1. Suivi .....	6
9.2. Audit.....	6
10. Évaluation : 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.....	7
10.6. Champ de l'évaluation .....	7
10.7. Responsabilité de rendre compte.....	7
11. Conception des évaluations .....	8
11.1. Généralités .....	8
11.2. Contexte de l'évaluation .....	8
11.3. Objet de l'évaluation .....	8
11.4. But de l'évaluation .....	8
11.5. Champ de l'évaluation .....	8
11.6. Objectifs spécifiques et questions d'évaluation.....	9
11.7. Critères d'évaluation.....	9
11.8. Méthodologie .....	9
11.9. Plan de travail, organisation et questions de soutien.....	9
11.10. Exigences de compte rendu.....	9
12. Mise en œuvre des évaluations .....	9
12.1. Choix des évaluateurs .....	9
12.2. Préparation d'un plan de travail de l'évaluation .....	10
12.4. Rapports .....	11
12.5. Diffusion.....	13
13. Suite donnée aux recommandations des évaluations.....	14
14. Droits et obligations des sujets de l'évaluation .....	14
14.1. Généralités .....	14
14.2. Perspectives .....	14
15. Responsabilités .....	15
15.1. Les Nations Unies .....	15
15.2. L'Autorité nationale de l'action contre les mines (ANLAM) .....	15
15.3. Les organisations d'action contre les mines.....	15
15.4. Les donateurs .....	16
15.5. Les équipes d'évaluation .....	16
Annexe A (Normative) Références.....	187
Enregistrement des amendements .....	18

## 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 la lutte 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, les pratiques et les règles. Les normes d'origine ont par la suite été retravaillées et renommées « Normes internationales de l'action contre les mines » (NILAM). Leur première publication a eu lieu 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 la lutte antimines du Secrétariat de l'ONU (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 règles et pratiques de l'action contre les mines et pour y inclure les modifications au niveau des réglementations et des exigences internationales.

## Introduction

À mesure que l'action contre les mines s'est développée ces dernières années, l'accent s'est porté sur une responsabilisation accrue du secteur public en matière d'action contre les mines et sur un engagement ferme à professionnaliser ce domaine, en insistant davantage sur une « gestion axée sur les résultats ». Cela a conduit à une meilleure prise de conscience des avantages offerts par les évaluations, qui permettent d'obtenir un retour d'informations objectif, rapide, pertinent et précis sur les interventions de l'action contre les mines.

Cette tendance s'est confirmée à tel 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 partie intégrante des contrats commerciaux et des accords de financement. Les évaluations sont largement reconnues comme un élément important de l'action contre les mines et comme une étape dans le cycle du projet ou du programme.

L'évaluation a une large portée. Les évaluations peuvent être mises en œuvre dans le cadre d'une politique d'action contre les mines, d'un programme ou d'un projet au sein d'un programme d'action contre les mines. Les évaluations peuvent également se pencher sur des aspects précis de l'action contre les mines (l'éducation aux risques des mines ou ERM, par exemple). Les évaluations peuvent aussi simplement examiner la conception, la planification et la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme, ou elles peuvent étudier tous ces aspects, y compris l'incidence de la mise œuvre et la viabilité de l'intervention.

La présente norme a pour objectif de fournir des orientations générales pour la préparation et la conduite des évaluations de l'action contre les mines et pour la divulgation, la diffusion et l'utilisation de leurs conclusions, de leurs enseignements et de leurs recommandations. Il est admis que de nombreux organismes internationaux qui commandent des évaluations ont leurs propres politiques et orientations en la matière. Les lignes directrices qui suivent s'inspirent de ces expériences et n'ont nullement pour objet de modifier ces politiques et ces procédures.

# Guide pour l'évaluation des interventions 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 des évaluations dans le cadre de l'action contre les mines et pour la divulgation, la diffusion et l'utilisation de leurs conclusions, de leurs enseignements et de leurs recommandations.

## 2. Références

Une liste de références normatives est donnée à l'Annexe A. Les références normatives sont des documents importants auxquels cette norme se réfère et qui en font partie intégrante.

## 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.

Note : 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 « **produits** » (ou « **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** » (ou « **effets directs** ») désigne, dans le cadre d'une évaluation, les effets à court et à moyen terme probables ou atteints des produits d'une intervention. Les réalisations sont liées à l'« **efficacité** » d'une intervention.

Le terme « **impacts** » 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 plusieurs théories, sources ou types d'informations, ou démarches d'analyse, pour vérifier et soutenir une appréciation ou un point de vue. Les sources d'information ne sont pas nécessairement des personnes et peuvent inclure des documents, des cartes, des photographies, des images satellite, etc.

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

## 4. Évaluation : généralités

L'évaluation est le processus par lequel on détermine « la valeur et la portée » d'une activité, d'une politique, d'un projet ou d'un programme. La valeur et la portée, dans le cadre de l'évaluation de l'action contre les mines, se mesurent d'abord en fonction des changements apportés au bien-être des personnes (femmes, hommes et enfants) appartenant aux communautés, régions et pays touchés par les mines, de même qu'en fonction des progrès réalisés 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 produits 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 recevant une assistance, etc.) sont aussi pris en compte dans les évaluations, mais avant tout comme un moyen de contribuer à la réalisation des objectifs recherchés (amélioration du bien-être des bénéficiaires cibles, développement des capacités locales, progrès dans le respect des obligations internationales) ; ils ne constituent pas en eux-mêmes la valeur d'un projet ou d'un programme d'action contre les mines.

Il existe un certain nombre de définitions courantes de l'évaluation, mais celle qui suit décrit précisément 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 un programme au cours de sa 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 d'en tirer un ensemble complet d'enseignements qui pourront éclairer la mise en œuvre de nouveaux programmes et améliorer la planification future ; et
- 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 de l'intervention.

L'évaluation va au-delà de la collecte et du traitement systématiques d'informations : elle impose 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 réalisations (ou effets directs) probables.

## 5. But d'une évaluation

Les principaux buts poursuivis par une évaluation sont :

- a) d'augmenter les performances du projet ou du 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 à la suite de l'intervention d'action contre les mines ;
- b) de renforcer la responsabilité de rendre compte envers les parties prenantes (donateurs, ANLAM, bénéficiaires cibles, etc.).

---

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

L'évaluation devrait s'efforcer de bénéficier aux multiples parties prenantes, y compris aux femmes, aux hommes et aux enfants visés par l'action contre les mines, aux agences donatrices qui la financent, 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, à moyen et à 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) la 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) l'efficacité: mesure de la manière dont les ressources/intrants (fonds, expertise, temps, etc) sont convertis en résultats (produits et réalisations) ;
- c) l'efficacité: degré de réalisation, ou de réalisation attendue, des objectifs d'une intervention, compte tenu de leur importance relative ;
- d) l'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) la viabilité: durabilité des bénéfices apportés par une intervention d'action contre les mines, après une assistance de grande ampleur ; et
- f) la sécurité et la qualité: ces deux éléments sont principalement liés aux activités de déminage/dépollution et visent à déterminer si le travail a été effectué dans des conditions de sécurité et si les normes de qualité requises ont été respectées (c.-à-d. dans l'enquête technique, la dépollution, le marquage, etc).

Parmi les critères précités, la pertinence, l'efficacité, l'efficacité, ainsi que la sécurité et la qualité sont les plus faciles à analyser. L'impact et la viabilité à long terme d'un projet ou d'un 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 (économie, efficacité 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, femmes et hommes ;
- k) la satisfaction des bénéficiaires ;
- l) la reproductibilité (elle détermine si un projet ou un programme peut être reproduit dans un environnement différent) ; et
- m) l'extensibilité (elle détermine si un projet ou un programme peut être augmenté en taille ou reproduit à une plus grande échelle).

## 6.2. Évaluation dans les situations d'urgence complexe

Souvent, les programmes d'action contre les mines débutent dans le cadre d'« urgences complexes », où l'action contre les mines répond à un besoin urgent, où les ressources sont limitées et où le contexte opérationnel en constante évolution rend la planification difficile. Il peut être nécessaire d'utiliser des critères supplémentaires ou différents dans un tel environnement, y compris :

- a) La célérité : en cas d'urgence, les communautés vulnérables ont généralement besoin d'une aide immédiate.
- 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

Il arrive que soient commandées des évaluations qui n'examineront que certains aspects des interventions de l'action contre les mines, ou qui porteront sur tous les aspects du cycle d'un projet ainsi que sur ses résultats, y compris l'impact. L'ampleur et l'étendue d'une évaluation dépendent des exigences particulières de l'organe commanditaire et du temps imparti. Par exemple, l'évaluation d'un projet ou d'un programme qui est en cours ne pourra pas étudier en détail 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. Évaluations de la performance

Les évaluations de la performance (EP) permettent d'apprécier la mise en œuvre d'une intervention et le degré de réalisation des « extrants » (produits livrés par l'intervention). Les évaluations de la performance se fondent sur des critères tels que l'efficacité et l'économie, de même que sur les exigences de sécurité et de qualité, qui sont essentielles pour les interventions d'action contre les mines. Les évaluations de la performance n'étudient les projets ou les programmes que jusqu'au stade où les produits ou 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 produits par les bénéficiaires visés.

Les évaluations de la performance 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 produits nécessaires ?
- b) l'efficacité : les produits 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 (ou moyens, ou encore ressources) ont-elles été conduites dans des conditions de sécurité ?
- e) la qualité : les produits sont-ils de la qualité requise, voire meilleurs ?

### 7.3. Évaluation 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 réalisations positives pour les bénéficiaires. L'évaluation des réalisations peut aussi se pencher sur la viabilité d'une intervention.

L'évaluation des réalisations étudie les produits d'une intervention et détermine comment les bénéficiaires les utilisent dans l'optique d'en tirer des avantages socio-économiques (les réalisations sont par exemple l'utilisation de terres dépolluées pour les cultures agricoles ou des comportements plus sûrs adoptés à la suite de l'ERM) ou si les bénéficiaires utilisent de nouvelles capacités pour accroître les performances.

Note : Les produits peuvent varier suivant le genre des bénéficiaires. Par exemple, les femmes et les hommes 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 du genre afin de garantir que les produits bénéficient tant aux femmes et aux enfants qu'aux hommes.

### 7.4. Évaluation 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 des 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. Évaluations 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 des programmes. Les évaluations formatives permettent de fournir aux gestionnaires des programmes et autres collaborateurs un retour d'informations sur les composantes du projet ou du programme qui fonctionnent et sur celles qui doivent être modifiées.

## 8. Évaluation : 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'il existe un besoin précis d'appréciation indépendante et impartiale quant à un projet ou un programme d'action contre les mines ;
- b) la planification de l'évaluation devrait être intégrée à l'intervention dès sa conception, afin de permettre la collecte d'informations de base et d'indicateurs de progression susceptibles de fournir des indications cruciales aux évaluateurs ;
- 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 au processus de décision et à l'élaboration de stratégies ;
- d) dans la mesure du possible, l'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 de l'intervention d'action contre les mines<sup>2</sup>.

## 9. Suivi et audit

### 9.1. Suivi

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

- a) les progrès réalisés dans la mise en œuvre des objectifs et dans l'obtention des 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 certains des facteurs externes qui influencent l'intervention ;
- d) les changements dans le bien-être des bénéficiaires d'un projet ou d'un programme, qui aideront l'évaluation à en mesurer l'efficacité et l'impact potentiel.

Le suivi et l'évaluation devraient être examinés conjointement lors de la conception et de la planification d'une intervention.

### 9.2 Audit

L'audit et l'évaluation sont des tâches complémentaires et il existe des recoupements entre elles. L'audit évalue l'efficacité des contrôles de gestion à assurer : un usage économique et efficient des ressources ; la sécurité des actifs ; la fiabilité des informations financières et autres ; la conformité avec les règlements, les règles et les politiques établies ; l'efficacité de la gestion des risques ; et la pertinence des structures, des systèmes et des 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 fondés sur des critères ou des principes généraux, et des approches différentes qui pourraient être utilisées pour étudier l'intérêt d'un projet ou d'un 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 la responsabilité de rendre compte envers ceux qui financent l'action contre les mines (donateurs, commanditaires ou entrepreneurs principaux des travaux d'infrastructure, etc.) ; et
- c) d'améliorer la performance des opérations – les ressources et activités d'un projet ou programme d'action contre les mines et ses produits directs que sont les biens et les services d'action contre les mines – en résumé, de « faire du bon travail ».

---

<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 ci-après.

---

## **10. Évaluation : 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'il existe un besoin précis pour qu'un projet ou un programme d'action contre les mines (ou une partie de celui-ci) soient étudiés de façon indépendante et impartiale et lorsqu'il y a intention d'utiliser les résultats de l'évaluation pour améliorer la performance et la responsabilité de rendre compte.

### **10.3. Célérité**

Les résultats d'une évaluation servent souvent de fondement à la prise de décisions cruciales dans les cycles de projets ou de programmes. L'évaluation devrait donc être planifiée suffisamment à l'avance pour qu'il soit possible de la mener, de la divulguer et d'en diffuser les résultats avec la garantie que ses recommandations et ses enseignements seront disponibles avant que les décisions importantes aient été 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 commandent les évaluations devraient harmoniser leurs plans d'évaluation et entreprendre des évaluations conjointes<sup>3</sup>.

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

Dans la mesure du possible, les bénéficiaires, femmes et hommes, et les autres parties prenantes d'une intervention devraient participer à la planification des évaluations afin de favoriser l'appropriation des résultats obtenus. Chaque fois que cela se révèle approprié, il faudrait 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 identifier les actions de suivi nécessaires sur la base des résultats, des recommandations et des enseignements de l'évaluation.

### **10.6. Champ de l'évaluation**

Il faudrait étudier avec attention le champ de l'évaluation et les éléments à évaluer afin de garantir que les questions les plus délicates sont prises en considération. Les évaluations devraient produire des informations « que l'on a besoin de connaître » plutôt que des informations « qu'il serait bien de connaître ».

### **10.7. Responsabilité de rendre compte**

Les plans d'évaluation devraient s'intéresser à la responsabilité inhérente aux organisations et à leur obligation de rendre compte 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 de ressources devraient répondre de la qualité de l'assistance fournie envers les organisations bénéficiaires, eu égard :

---

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

- 
- (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 inutiles en matière de compte rendu ;
  - (4) à l'harmonisation de l'assistance en termes de politiques, de procédures, de planification, de compte rendu et d'entente avec les autres organismes impliqués ;
- c) l'obligation pour les ANLAM et les organisations de mise en œuvre de rendre compte aux fournisseurs des ressources 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 (ou cahier des charges) 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) la genèse du problème dû 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 le programme intervient (sociaux, culturels, géographiques, etc., de même que le cadre juridique 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 ; et
- f) les réalisations déjà accomplies et les problèmes rencontrés.

### **11.3. Objet de l'évaluation**

L'objet de l'évaluation (un projet particulier, 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 l'article 7), de la raison d'être de l'évaluation (p. ex. responsabilité de rendre compte 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. Champ de l'évaluation**

Le champ de l'évaluation découle du but de celle-ci et en fixe les limites, en associant les objectifs et les critères à la situation. Le champ est intimement lié au type d'évaluation à mener, mais il devrait

préciser le thème qui sera traité par l'évaluation, par exemple une certaine période, une phase dans la mise en œuvre du projet ou du programme, une zone géographique et/ou le degré d'implication des parties prenantes.

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

Les objectifs de l'évaluation devraient être réalistes et atteignables par rapport aux ressources et au budget attribué, à la disponibilité probable des informations et aux données pouvant être rassemblées dans le temps imparti et avec les ressources allouées. Les objectifs de l'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 :

- a) une vérification des résultats (produits, réalisations et impact) et une étude de l'efficacité, de l'efficacités et de la pertinence d'une intervention;
- b) la formulation de constats, de conclusions et de 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 ?). Ces questions permettent de préciser les objectifs et de mieux délimiter le champ.

### **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 l'article 6 ci-dessus.

### **11.8. Méthodologie**

Il n'existe pas *une* méthode d'évaluation qui soit 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 et parties prenantes concernées soient prises en considération. Si possible, une indication des 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, indiquer la composition de l'équipe d'évaluation, inclure des considérations de genre et de diversité et les arrangements prévus en matière de budget, de transport, de sécurité et de 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 présentation, 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 méthodes précises 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 femmes et hommes originaires du/des pays ou de la/des région(s) dans lesquels l'évaluation a lieu.

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 produits 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 devraient pouvoir 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 premières rencontres et des études préliminaires des documents et des 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 par écrit tous les changements convenus.

## **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 d'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 des aspects propres au type d'évaluation menée, les éléments de base suivants devraient normalement être présents :

- a) une vue générale du concept et du champ de l'évaluation ;
- b) un commentaire analytique du contexte historique local, régional et national ;
- c) une identification des utilisateurs de l'évaluation, et ce que cela implique 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 la méthode et sur les sources d'information ;
- f) l'identification des participants et la définition 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 à toutes les parties prenantes concernées des occasions appropriées d'y participer et respecter la confidentialité et la dignité de ceux qui fournissent les informations. Les procédures d'évaluation devraient être réalistes, faire preuve de diplomatie, de sensibilité aux problèmes de genre et de culture, et refléter à la fois la conscience des coûts et le 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 proposer aux parties prenantes d'effectuer, à la fin de chaque mission dans un pays touché par les mines, un bilan qui devrait couvrir :

- a) les objectifs de l'évaluation ;
- b) les questions précises qui ont été 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 première version du compte rendu, ou de chapitres pertinents de ce dernier, sera mise à la disposition des parties prenantes pour étude.

### 12.4. Rapports

Les rapports d'évaluation devraient avoir une structure logique, présenter des constats, des conclusions, des enseignements et des recommandations fondés sur des données probantes, 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 formulées ; et
- h) les enseignements tirés.

Le rapport d'évaluation devrait contenir un résumé analytique fournissant :

- i) une brève description du sujet évalué ;
- j) le contexte, la situation et une description du sujet par rapport aux autres questions connexes ;
- k) le but de l'évaluation ;
- l) les objectifs de l'évaluation ;
- m) le public à qui est destiné le rapport ;
- n) une brève description de la méthode utilisée, y compris les raisons du choix des méthodes, les sources de données utilisées, les méthodes de collecte et d'analyse des données utilisées et les principales limitations ;
- o) les conclusions et constats les plus importants ; et
- p) les principales recommandations.

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

Les rapports devraient indiquer les acteurs qui sont impliqués, en décrivant leur rôle et leur contribution par rapport au sujet évalué, et 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 d'indiquer clairement quels partenaires ont contribué à quelle 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 références (ou étalons) 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 :

- q) les sources des données, ventilées par âge et par sexe ;
- r) une description des méthodes de collecte et d'analyse des données ;
- s) une description de l'échantillonnage (région et populations à représenter, raisons et mécanismes de sélection, quantité sélectionnée, limites de l'échantillon) ;
- t) les indicateurs et les références, s'il y a lieu (indicateurs précédents, statistiques nationales...)

- u) la composition de l'équipe d'évaluation, y compris la participation de chaque membre individuel ;
- v) le plan d'évaluation ; et
- w) les principales limitations.

Les annexes devraient inclure :

- x) une présentation des outils de collecte des données (enquêtes, listes de vérification...) ;
- y) une présentation du système destiné à garantir la qualité des données ; et
- z) 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 les facteurs 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 à des 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 garantir qu'il n'a pas influé sur les constats, les conclusions, les enseignements et les 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, les conclusions, les enseignements et les recommandations d'un point de vue matériel, ou compromettre les résultats de l'évaluation.

Les évaluations devraient être conçues de manière que chaque partie prenante puisse accéder aux parties appropriées du rapport avant la finalisation de ce dernier. À cet effet, il peut être utile d'envisager une pluralité de canaux d'information qui pourraient être utilisés pour sa 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, les enseignements et les recommandations.

### 12.5. Diffusion

Les rapports d'évaluation devraient être diffusés en totalité ou en partie 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.

Les informations commercialement sensibles et les données confidentielles devraient être soumises séparément 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 envisager de diffuser le résumé et tenir compte de cet usage prévu lors de sa rédaction. Si ni le rapport ni son résumé ne sont censés être diffusés, les évaluateurs devraient préparer un rapport d'évaluation abrégé normalisé<sup>4</sup>.

<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 à l'adresse: [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)

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 GICHD afin qu'il soit entré dans la base de données de recherches et de rapports d'évaluation 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/)).

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

Les directeurs de projet ou de programme devraient suivre les recommandations formulées lors des évaluations, 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 les obligations de rendre compte.

Il faudrait ensuite procéder à un suivi systématique de la mise en œuvre des recommandations que le personnel d'encadrement a validées. Il faudrait aussi rédiger et présenter aux gouvernements et/ou à la direction de l'organisation des rapports périodiques sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations.

### **14. Droits et obligations des sujets de l'évaluation**

#### **14.1. Généralités**

Les ANLAM, les CLAM, les maîtres d'œuvre et les autres sujets de l'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 constitue un élément central du cycle de la responsabilité de rendre compte.

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 rigoureux destiné à suivre la progression vers les objectifs annoncés (produits, 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 de sorte que les questions les plus cruciales pour eux y soient 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 des 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 devraient :

- a) encourager l'évaluation des programmes et des 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 touchées 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 organismes de mise en œuvre ;
- c) évaluer ses propres activités dans le cadre du plan national d'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 d'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 d'action contre les mines**

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

- a) évaluer leurs progrès par rapport aux objectifs, juger des réalisations 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 externes) 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 les recommandations des évaluations pour de futurs financements de programmes.

#### 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, état d'avancement 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, femmes et hommes ;
- e) analyser la structure actuelle du programme ou du 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 du projet, y compris l'établissement de priorités, la responsabilité de rendre compte 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 ; et
- l) présenter et diffuser le rapport d'évaluation final.

---

<sup>5</sup> Le GICHD tient à jour une base de données contenant des centaines de rapports issus d'études et d'évaluations de l'action contre les mines, disponible à l'adresse : [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 de 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 GICHD conserve une copie de toutes les références utilisées dans cette norme. La dernière version/édition des normes, guides et références NILAM est archivée au GICHD 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

## Enregistrement des amendements

### Gestion des amendements aux NILAM

Il est procédé à une révision complète des séries de Normes internationales de l'action contre les mines (NILAM) tous les trois ans. Des amendements peuvent toutefois être apportés avant cette échéance pour des raisons de sécurité opérationnelle et d'efficacité ou pour des raisons éditoriales.

À mesure que des amendements à la présente norme sont adoptés, ils sont enregistrés avec un numéro d'ordre, une date et un exposé sommaire les décrivant. Le numéro d'amendement apparaît également sur la page de garde de la NILAM, par insertion sous la date d'édition de la mention « Amendement 1 etc. ».

La révision formelle de chaque NILAM peut donner lieu à la publication de nouvelles éditions. Lorsqu'une nouvelle édition est publiée, les amendements de l'édition précédente sont inclus dans le texte révisé et le tableau des amendements est vidé. Il se remplit ensuite à nouveau jusqu'à la révision formelle suivante.

Les amendements les plus récents sont accessibles en ligne sur le site Web [www.mineactionstandards.org](http://www.mineactionstandards.org).

Numéro	Date	Détails
1	30/11/2009	1. Définition d« ANLAM » actualisée. 2. Adresse de l'UNMAS actualisée. 3. Quelques modifications dans le corps du texte afin de prendre en compte les questions de genre et de garantir la conformité avec la CASM. 4. Suppression de l'annexe B et de la référence qui y était faite à la clause 3.
2	01/08/2012	1. Révision afin de tenir compte de l'effet de l'élaboration de la Directive technique internationale sur les munitions IATG 10.10. 2. Légères modifications typographiques.
3	01/06/2013	1. Révision afin de tenir compte de l'effet des nouvelles NILAM sur la remise à disposition des terres. 2. Inclusion du numéro d'amendement dans le titre et dans l'en-tête du document.