



La politique de suivi et d'évaluation de l'IUCN

Novembre 2015



L'Office du Directeur-Général

IUCN
Rue Mauverney 28
1196 Gland, Switzerland
Tel: +41 22 999 0296
Fax: +41 22 999 0029
www.iucn.org

**Version de contrôle et historique de la procédure:
La politique de suivi et d'évaluation de l'UICN**

Titre	La politique de suivi et d'évaluation de l'UICN
Version	2.1 publiée en Avril 2015
Langue du texte de référence	Anglais
Publié en anglais sous le titre	The IUCN Monitoring and Evaluation Policy
Publié en espagnol sous le titre	La Política de Seguimiento y Evaluación de la UICN 2015
Département responsable	L'Unité Planification, Suivi et Evaluation
Développée par	L'Unité Planification, Suivi et Evaluation
Sujet (Taxonomie)	Suivi et évaluation
Date d'approbation	Mars 2015
Approuvée par	Le Bureau de l'UICN
Applicable à	L'ensemble du personnel de l'UICN
But	Etablir des structures et des normes communes au sein du Secrétariat de l'UICN qui régissent l'application des systèmes de suivi et d'évaluation
Fait partie de	L'environnement politique interne de l'UICN
En conformité avec	Bonnes pratiques internationales
Documents en relation	Le code de conduite et les politiques de lutte contre la fraude
Distribution	Envoyé à tous les collaborateurs dans le monde. Disponible sur le site web de l'UICN.

Historique du document:

Version 1.0	Publiée en Octobre 2001
Version 2.0	Publiée en Janvier 2014
Version 2.1	Publiée en Avril 2015

Pour plus d'information, contactez: Evaluation@iucn.org

Table des matières

1.	Objectifs et portée.....	4
2.	Context.....	4
3.	Définition du suivi et de l'évaluation par l'UICN.....	4
4.	Objectif du suivi et de l'évaluation à l'UICN.....	5
5.	Les principaux types de suivi et d'évaluation à l'UICN.....	6
6.	Critères et principes directeurs.....	7
6.1	Les critères du suivi.....	8
6.2	Les critères de l'évaluation.....	8
6.3	Les principes du suivi et de l'évaluation.....	9
7.	Exigences minimum de suivi et d'évaluation.....	12
8.	Rôles et responsabilités.....	12

1. Objectifs et portée

L'objectif général de la présente Politique est d'établir des structures et des normes communes au sein du Secrétariat de l'UICN qui régissent l'application des systèmes de suivi et d'évaluation (S&E), afin de tirer profit au maximum des interventions de l'UICN. Plus précisément, la présente Politique vise à:

- Démontrer l'engagement de l'UICN vis-à-vis du suivi et de l'évaluation de son travail, et de l'utilisation des résultats pour stimuler sa performance et son impact
- Établir des exigences minimum, des principes à respecter et définir des rôles et des responsabilités
- Offrir un aperçu et une introduction générale au S&E au sein de l'UICN, en référant des outils supplémentaires pour offrir davantage de conseils et d'informations.

L'ensemble du personnel de l'UICN est tenu de se conformer à la présente Politique. Le personnel de l'UICN est donc le premier public visé par cette Politique. Néanmoins, des parties externes comme les donateurs, les Membres de l'UICN, les partenaires et les utilisateurs sont également visés, afin d'obtenir des informations sur les normes et les procédures de l'UICN. La présente Politique joue donc un rôle important pour améliorer la responsabilité et la transparence de l'UICN dans le domaine du S&E.

2. Contexte

Suite aux recommandations des Évaluations externes de 1993, 1996 et 1999, l'UICN a renforcé ses capacités en S&E (Suivi et évaluation), ce qui lui a permis, entre autres, de rédiger la Politique d'évaluation de l'UICN de 2001, qui a institutionnalisé la fonction de S&E. L'évaluation externe de l'UICN de 2011¹ a fait état des importantes avancées réalisées en termes de S&E, et a recommandé à l'UICN de continuer à investir dans cette fonction, et de « mettre en place des mécanismes essentiels pour le partage de l'information, l'amélioration de la coordination et de l'alignement ». La mise à jour de la présente Politique s'inscrit dans la mise en œuvre de cette recommandation.

L'UICN relie étroitement le S&E avec la planification, et avec la fonction de S&E située dans l'Unité Planification, suivi et évaluation. L'UICN peut ainsi utiliser en permanence les commentaires recueillis par le S&E pour améliorer ses processus de planification, ce qui améliore ensuite les pratiques et systèmes de S&E.

Enfin, la présente Politique de suivi et d'évaluation, et plus globalement la fonction de S&E, doivent être compris dans le contexte d'un environnement politique interne qui inclut le Code de conduite et les politiques de lutte contre la fraude, ainsi qu'une fonction de contrôle interne et d'audit interne.

3. Définition du suivi et de l'évaluation par l'UICN

Le suivi

Le suivi est la collecte et l'analyse régulière de l'information utilisée par la direction et les partenaires afin d'évaluer les progrès faits dans la mise en œuvre des activités, la réalisation des objectifs et l'utilisation des ressources. Le suivi peut se produire à plusieurs niveaux, notamment local, régional et mondial, ainsi qu'au niveau des projets et des programmes.

¹ L'Évaluation externe de l'UICN de 2011, ainsi que d'autres examens et évaluations, sont disponibles sur le site Internet de l'UICN : http://www.iucn.org/knowledge/monitoring_evaluation/database/year/

L'évaluation

L'évaluation est une activité officielle de l'UICN offrant la preuve de l'obtention des résultats et de la performance institutionnelle. L'évaluation est un examen périodique et systématique, aussi impartial que possible, de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité d'une activité dans le contexte d'objectifs déterminés. L'évaluation peut porter sur différentes activités de l'UICN, notamment les programmes, projets, politiques et unités organisationnelles. L'évaluation doit offrir des informations crédibles, fiables et utiles, et permettre l'inclusion opportune des résultats, des recommandations et des enseignements tirés dans les processus décisionnaires pertinents.

La différence entre le suivi et l'évaluation

Le terme *suivi* est souvent utilisé avec le terme *évaluation*. En fait, l'information recueillie par le biais du suivi est une source importante de données utilisées dans l'évaluation. Alors que le suivi nous dit ce qu'il se passe, l'évaluation offre des informations plus précises sur ce qu'il se passe en permettant de répondre aux questions pourquoi et comment. En d'autres mots, le suivi nous dit si une activité est sur la bonne voie pour atteindre les objectifs fixés, et l'évaluation nous dit si l'activité dans son ensemble est sur la bonne voie. Le suivi, l'évaluation et la planification sont à la base de la Gestion axée sur les résultats, la stratégie de gestion générale adoptée par l'UICN.

La Gestion axée sur les résultats

Selon le Comité d'aide au développement de l'OCDE, la Gestion axée sur les résultats est une « stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs, » collectivement dénommés *résultats*. La Gestion axée sur les résultats utilise une approche structurée et logique qui identifie les résultats attendus et les ressources et activités nécessaires pour atteindre ces résultats. Cette stratégie de gestion garantit que toutes les unités travaillent vers un ensemble commun d'objectifs, et en font rapport. À l'UICN, la Gestion axée sur les résultats se base sur les piliers suivants :

- Une **planification** sur quatre ans correspondant à la période située entre les Congrès mondiaux de la nature, période pendant laquelle le programme intersessions (appelé le Programme mondial de l'UICN) est mis en œuvre. Un processus de planification annuelle vient en complément
- **L'intégration des processus de planification et de budget**, couvrant les programmes (résultats permanents sur la conservation et le bien-être humain) et les opérations (résultats qui soutiennent le fonctionnement de l'Union de l'UICN)
- **Des outils de suivi et de rapport**, parmi ceux destinés à mesurer l'obtention des résultats et ceux destinés à mesurer les finances et le risque
- **Des évaluation axée sur l'utilisation** : toutes les évaluations doivent être conçues en étant axées vers les utilisateurs prévus et l'utilisation prévue
- Les données et les informations recueillies par les processus de planification, de suivi ou d'évaluation sont utilisées par la direction senior pour **obtenir des résultats** dans tous les forums décisionnaires essentiels.

Pour toute définition des termes de S&E, veuillez vous reporter au [Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats](#) publié par le CAD de l'OCDE (2010).

4. Objectif du suivi et de l'évaluation à l'UICN

Au sein de l'UICN, l'objectif du S&E est triple :

- **L'apprentissage et l'amélioration**
Les activités de S&E aident à comprendre pourquoi, et dans quelle mesure, des résultats prévus et non prévus sont obtenus, et quel est leur impact sur les parties prenantes. Le S&E est donc un agent important de changement, qui fournit des commentaires utiles et s'engage

à agir à partir de ces commentaires, actionnant ainsi l'apprentissage organisationnel. En outre, en tant qu'outil d'apprentissage, le S&E vient s'ajouter au corps des connaissances de l'UICN, dans le respect des meilleures pratiques dans le domaine du suivi, de l'évaluation et de la conservation.

- **La responsabilité ou l'obligation de rendre compte**

Le S&E joue un rôle crucial dans l'obligation de rendre compte. L'UICN est en effet responsable devant ses Membres, partenaires, donateurs et utilisateurs, et doit s'expliquer sur les résultats de ses politiques, programmes et projets par rapport aux prévisions. L'UICN doit également prouver que ses ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente. Le processus de S&E, ainsi que la documentation requise qui l'accompagne, tient le personnel de l'UICN et les partenaires de mise en œuvre engagés responsables de leur performance. Un S&E de grande qualité renforce la confiance que peuvent avoir les Membres, donateurs, utilisateurs et partenaires dans l'UICN.

- **La gestion fondée sur les preuves**

Les résultats des activités de S&E sont une ressource importante pour le processus décisionnaire au sein de l'UICN, et affectent divers processus de gestion, notamment la gestion des risques et de la performance, et les décisions relatives au changement, au développement ou à la négociation d'un programme.

5. Les principaux types de suivi et d'évaluation à l'UICN

Il existe différents types de S&E, dont la pertinence et l'utilité varient selon l'activité évaluée. Cependant, le travail de S&E de l'UICN se retrouve généralement dans l'une des catégories ci-dessous.

Le suivi

Le suivi est un outil de gestion pour améliorer la distribution organisationnelle et la performance. À l'UICN, le suivi est presque toujours réalisé en interne (notamment par le personnel de projet), bien qu'il ne soit pas inhabituel, au niveau d'un projet, que les donateurs réalisent un suivi de leur côté. Les efforts de suivi et de rapport dans toute l'organisation de l'UICN sont axés sur les points suivants :

- **Le suivi de programme**

Le suivi de programme mesure la contribution d'un programme ou d'une région de l'UICN à l'accomplissement des résultats du Programme mondial de l'UICN, grâce à un ensemble d'indicateurs de résultats et d'impacts. Chaque programme et région de l'UICN rapporte annuellement ses progrès en termes de mise en œuvre et d'accomplissement de ses résultats. Ces données sont rassemblées dans un *Rapport de programme* annuel, que l'UICN partage avec ses principaux partenaires. Les résultats de l'impact sont recueillis tous les quatre ans et sont présentés dans le *Rapport final de programme* à la fin de la période intersessions.

- **Le suivi du portefeuille de projets**

Il mesure la santé, la performance et les risques associés à un portefeuille de projets, notamment la croissance/le déclin, l'appui sur des revenus non sécurisés, le recouvrement des coûts et les risques associés à la mise en œuvre d'un projet. Les programmes et les régions de l'UICN font état tous les trimestres des indicateurs de risques convenus.

- **Le suivi de projet**

Il mesure et fait état des progrès de mise en œuvre d'un projet lorsqu'il est encore en cours d'exécution. Le format et les dates limites des rapports sont en général déterminés par le donateur de projet, et les rapports se font la plupart du temps sur la base d'un cadre logique et d'un ensemble d'indicateurs acceptés au début du projet.

L'évaluation

Les évaluations peuvent être commandées en interne ou en externe et mises en œuvre par des équipes internes, externes, ou mixtes. Les principales évaluations réalisées à l'UICN sont :

- **L'évaluation de projet**
Elle concerne les projets, qui sont des activités limitées dans le temps destinées à accomplir un ensemble de résultats convenus en matière de conservation de la nature et de bien-être humain. Un projet fait partie d'une unité de programme ou d'une région, et contribue aux résultats convenus de ce programme et du Programme mondial de l'UICN. L'évaluation de projet évalue la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact d'un projet. L'évaluation de projet est menée en accord avec le(s) donateur(s) du projet, la plupart du temps à mi-parcours et à la fin du projet.
- **L'évaluation de programme**
Elle concerne les programmes thématiques régionaux et mondiaux de l'UICN et inclut également le travail des Commissions de l'UICN lorsqu'approprié. L'évaluation de programme évalue la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact du programme. L'UICN définit en interne une série d'évaluations au niveau du programme qui sont d'une importance stratégique, et examine les unités organisationnelles ou d'autres sujets d'importance stratégique.
- **L'évaluation stratégique**
Elle aborde la performance organisationnelle de l'UICN dans son ensemble, ou de ses bureaux régionaux, de ses programmes thématiques mondiaux ou de ses Commissions. L'UICN pratique une forme d'examen appelé évaluation organisationnelle², destiné à évaluer n'importe quelle unité du Secrétariat en termes de performance, de capacité ou de motivation organisationnelles, et d'environnement externe. L'UICN réalise une ou deux Évaluations stratégiques par an. Le Directeur général et les principaux partenaires-cadres de l'UICN mandatent ensemble une Évaluation stratégique externe de l'UICN tous les quatre ans, qui évalue globalement la performance organisationnelle.
- **Évaluation politique**
Elle évalue les résultats des efforts pour influencer les politiques et la mise en œuvre des Résolutions et Recommandations de l'UICN. La plupart des évaluations de l'UICN incluent une évaluation politique.
- Parmi les autres études pertinentes et utiles menées par l'UICN, citons **la méta-évaluation** et **la synthèse des conclusions de l'évaluation**. Une méta-évaluation est un examen systématique des rapports d'évaluation réalisés en interne afin de déterminer la qualité des rapports d'évaluation. Les études de synthèse sont produites à la demande du Conseil et de la Direction senior, et synthétisent les preuves, résultats et recommandations des évaluations sur un sujet spécifique.

6. Critères et principes directeurs

Toutes les activités de S&E de l'UICN doivent respecter les critères et principes directeurs ci-dessous afin de garantir leur contribution au Programme mondial de l'UICN et aux objectifs de l'Union. D'autres préoccupations, comme la viabilité financière, l'équité, la parité des sexes et la pauvreté sont également importantes et doivent être étudiées si nécessaire.

² L'évaluation organisationnelle est basée sur Lusthaus, C., Adrien, M-H, Anderson, G. Carden, F. et Montalván, G.P. 2002. Organisational assessment: A framework for improving performance. IDB, IDRC (e-book)

6.1 Les critères du suivi

Conformément à la Gestion axée sur les résultats, l'information recueillie par le biais du suivi doit se conformer aux critères SMART suivants³, et être :

Spécifique – L'information recueillie mesure ce qu'elle est censée mesurer. En d'autres mots, les données recueillies sont clairement et directement en rapport avec l'accomplissement d'un objectif, et pas d'un autre objectif. Une information spécifique peut dire si les changements que nous cherchons à créer se réalisent ou pas.

Mesurable – Avant de commencer le suivi, le personnel doit s'assurer que l'information demandée peut être recueillie dans la pratique, avec des indicateurs mesurables.

« **Achevable** » (**faisable**) – Tous les changements mesurés doivent être faisables dans le temps à disposition.

Pertinent – Les résultats du suivi doivent contribuer aux priorités choisies, c'est-à-dire qu'ils doivent s'inscrire dans le Programme mondial de l'UICN. Lorsque possible, les indicateurs de résultats mondiaux de l'UICN doivent être inclus dans le suivi.

Délimité dans le temps – Le suivi n'est pas sans limite de durée. Les changements sont suivis à la fréquence désirée pour une période donnée.

6.2 Les critères de l'évaluation

En général, les évaluations de l'UICN utilisent les cinq critères principaux ci-dessous. Ces cinq critères n'ont pas besoin d'être systématiquement évalués dans tous les cas, car l'UICN peut faire des modifications afin de garantir que les critères correspondent à la spécificité de l'évaluation. Dans tous les cas, une évaluation de l'UICN doit d'abord prendre en compte ces cinq critères, puis décider des plus importants au vu du contexte. Les rapports d'évaluation de l'UICN doivent explicitement présenter les critères utilisés dans leur évaluation.

Pertinence – Dans quelle mesure la politique, le programme, le projet ou l'unité organisationnelle contribuent-ils à la direction stratégique de l'UICN et/ou de ses Membres et partenaires ? Quelle est leur pertinence dans l'environnement présent ?

Efficacité – Dans quelle mesure la politique, le programme, le projet ou l'unité organisationnelle accomplissent-ils leurs objectifs et sont-ils performants ?

Efficience – Dans quelle mesure la politique, le programme, le projet ou l'unité organisationnelle utilisent-ils efficacement leurs ressources d'un point de vue économique ? Au vu de la qualité et de la quantité des résultats obtenus, les ressources investies sont-elles justifiées ? Existe-t-il des méthodes plus efficaces économiquement qui permettraient d'atteindre les mêmes résultats ?

Impact – Quels sont les effets positifs, négatifs, primaires, secondaires et à long terme d'une intervention directe, indirecte, voulue ou non voulue ? En d'autres mots, quelle différence l'activité a-t-elle faite ?

³ En anglais, l'acronyme SMART se rapporte à **S**pécifique, **M**esurable, **A**ttributable, **R**elevant, et **T**ime-bound.

Le coût de l'évaluation d'impact

L'UICN reconnaît le coût élevé des évaluations d'impact, mais aussi leur importance pour évaluer ses interventions. L'UICN s'engage à réaliser des évaluations d'impact lorsque cela en vaut économiquement la peine, par exemple lorsque :

- Il existe un besoin réel, et que l'évaluation d'autres résultats n'offrirait pas assez d'informations pour juger de la réussite ou non d'une intervention
- L'évaluation est faisable dans la pratique et que les ressources sont disponibles
- L'intervention est suffisamment longue pour avoir des effets mesurables
- L'échelle est suffisante (en termes de financement, de nombre de personnes affectées)
- L'évaluation offre de nouvelles informations sur les interventions, notamment sur ce qui marche et ce qui ne marche pas, et s'ajoute donc à la connaissance publique.

Durabilité – L'environnement au sein duquel s'opèrent la politique, le programme, le projet ou l'unité organisationnelle soutient-il leur continuité ? Dans quelle mesure les activités et résultats seront maintenus après le retrait du soutien au développement ?

6.3 Les principes du suivi et de l'évaluation

La totalité du travail de S&E de l'UICN doit adhérer aux principes énoncés ci-dessous.

Une responsabilité axée sur les résultats

Le S&E doit se concentrer sur la question suivante : dans quelle mesure le travail de l'UICN contribue-t-il à la politique, au programme et aux objectifs globaux de l'Union ? Un régime de responsabilité axé sur les résultats reconnaît la diversité des approches pour obtenir des résultats. Il offre aux gestionnaires une certaine flexibilité pour utiliser leurs idées et leur créativité afin d'obtenir les résultats désirés. De même, ce régime favorise un système de gestion et de gouvernance qui offre des conseils aux gestionnaires, et leur demande également des informations sur la performance et l'apprentissage. Les contrôles relatifs à la responsabilité des ressources sont essentiellement laissés à l'audit interne.

L'amélioration de la planification et de la réalisation

Les activités de S&E doivent offrir des résultats et des recommandations utiles. Le S&E doit être perçu comme un actif qui améliore les résultats et donc renforce l'organisation. Un engagement soutenu envers les processus de S&E ainsi que l'appropriation de ces processus contribuent à améliorer la planification, la prise de décision et la formulation stratégique à tous les niveaux.

Le contrôle qualité

Le S&E implique l'intégration systématique d'un vaste éventail de connaissances et d'informations liées à un ensemble de questions posées. Grâce au rassemblement, à l'analyse et à la formulation des opinions, le personnel de l'UICN et ses parties prenantes prennent des décisions importantes liées à la qualité de leur travail au niveau de la politique, du programme, du projet et de l'unité organisationnelle.

Le soutien envers la culture de l'évaluation

Le S&E est plus efficace lorsqu'il fait partie de la culture de l'organisation, qu'il est une façon de penser et d'agir. Concrètement, le S&E est une part importante des responsabilités de l'ensemble du personnel de l'UICN. Les mesures d'incitation de l'UICN doivent donc promouvoir l'apprentissage des techniques de S&E et leur utilisation appropriée. L'ensemble du personnel doit considérer le processus de S&E comme un outil lui permettant d'améliorer son travail et ses résultats.

Le travail en partenariat

Le S&E implique souvent de multiples parties prenantes. Les parties affectées par le résultat du S&E ont le droit d'être impliquées dans le processus. Les parties prenantes doivent être activement impliquées dans tous les aspects du processus d'évaluation. Une telle implication permettra aux évaluations d'être mieux comprises, encouragera leurs contributions et leur acceptation, et enfin accroîtra leur probabilité d'utilisation.

La transparence

La transparence du processus de S&E garantit que l'information relative au S&E soit largement utilisée par les gestionnaires, le Directeur général et le Conseil. Une communication claire avec les parties prenantes concernant l'objectif du travail de suivi et/ou d'évaluation, les principales questions et les utilisations recherchées des résultats du S&E, ainsi que les normes pour la conception, la collecte de données et l'analyse, maximiseront la transparence du processus de S&E.

L'accès

L'UICN rend publics les résultats du S&E. Tous les rapports finaux, ainsi que les réponses de la direction lorsqu'elles existent, sont publiés sur le site Internet de l'UICN. Les résultats et les enseignements tirés seront diffusés lorsqu'approprié, suivant ainsi la volonté de l'UICN d'être à la pointe dans le domaine du S&E, et aussi dans un esprit de collaboration. Enfin, à chaque Congrès mondial de la nature, le Directeur général présentera un rapport résumant les résultats du S&E pour le terme en cours.

L'éthique

Le S&E devra tenir compte du bien-être, des croyances et des coutumes des personnes impliquées ou affectées, et éviter tout conflit d'intérêts. Les droits et intérêts des parties prenantes, en particulier envers le respect de culture et coutumes, valeurs fondamentales, le droit de participer ou non, et l'assurance de confidentialité de chaque individu impliqué ou affecté. Pour un S&E éthique, la direction et/ou les commanditaires du S&E doivent rester ouverts aux résultats et empêcher l'interférence d'intérêts partisans. L'UICN doit également se demander si un processus d'évaluation et/ou de suivi est l'outil le mieux approprié pour répondre aux questions et aux problèmes soulevés par une politique, un programme, un projet ou une unité organisationnelle, ou si d'autres processus comme un audit ou une évaluation de la performance ne seraient pas plus pertinents.

Les évaluateurs externes doivent recevoir une copie de la présente Politique comme annexe au contrat et y adhérer. Les évaluateurs internes doivent, en outre, adhérer totalement au Code de conduite et d'éthique professionnelle pour le Secrétariat de l'UICN (dénommé « le Code de conduite de l'UICN »). Si des irrégularités sont découvertes au sein des activités de S&E, un rapport doit être rédigé en suivant les procédures de déclaration de faute déontologique tel qu'établi dans le Code de conduite de l'UICN.

L'impartialité

Les processus de S&E doivent être complets et justes dans leur examen, et présenter les forces et faiblesses de la politique, du programme, du projet ou de l'unité organisationnelle évalués. Autant que possible, les procédures de S&E doivent se protéger de toute

déformation causée par des sentiments personnels ou de tout a priori de la part d'une partie à l'évaluation.

L'indépendance

Les processus de S&E doivent dire la vérité sur les succès et les faiblesses de l'objet évalué. La fonction de S&E doit donc être indépendante pour garantir sa crédibilité et maximiser les bénéfices qu'elle apporte. L'indépendance contribue à l'impartialité du S&E et garantit la capacité des personnes réalisant le S&E à fournir des rapports et des conseils crédibles.

Cependant, comme nous l'avons vu ci-dessus, le besoin d'indépendance pour le suivi et le besoin d'indépendance pour l'évaluation sont différents. Le suivi est intégré à la direction et doit donc être de la responsabilité du Directeur général.

S'agissant de l'évaluation, il y a indépendance lorsque l'évaluation est indépendante des gestionnaires en charge de la conception, de la gestion et de la mise en œuvre du programme ou des processus organisationnels. La fonction d'évaluation doit être séparée de la direction de l'UICN et rapporter au Conseil par le biais du Directeur général. Le Directeur général peut commenter sur des erreurs factuelles ou sur une analyse insuffisante des données pouvant contribuer à une éventuelle interprétation erronée pour l'évaluation mais ne doit pas modifier les résultats et les recommandations. L'influence de la direction sur les termes de référence, la sélection des évaluateurs et la portée des évaluations doit être limitée. Le responsable de l'Unité Planification, suivi et évaluation peut proposer au Conseil toute mesure qu'il juge nécessaire pour garantir l'indépendance de l'évaluation.

Un niveau élevé d'indépendance est donc désirable. Cela ne veut pas dire que tous les S&E doivent être externes, mais plutôt qu'il convient de respecter le principe d'indépendance. L'indépendance ne doit pas empêcher la fonction de S&E d'avoir une relation professionnelle étroite avec la direction et les fonctions du programme, qui garantit un apprentissage organisationnel maximal, des pratiques organisationnelles améliorées et un renforcement des capacités du personnel au sujet du S&E.

La crédibilité

L'UICN s'engage à réaliser le S&E dans le respect des normes de haute qualité acceptées dans la profession, et à le baser sur des données et des observations fiables. L'utilisation de ces normes par les gestionnaires de l'UICN est évaluée régulièrement, et les progrès pour améliorer la qualité des évaluations de l'UICN sont rapportés annuellement. L'amélioration de la qualité des évaluations de l'UICN est un aspect essentiel de la crédibilité de son travail d'évaluation.

L'utilité

Le S&E doit servir les besoins en information des utilisateurs ciblés. Il est inutile de mettre en place un S&E s'il n'est pas utile et pas utilisé dans la prise de décision et l'amélioration d'un programme. Se demander dans quelle mesure les évaluations sont utilisées au sein de l'UICN est une question qui fait régulièrement partie des évaluations.

En outre, les évaluations se basent sur un ensemble de procédures minimum disponibles sur le site Internet de l'UICN, en particulier :

- [IUCN Project Guidelines and Standards \(2014\)](#)
- IUCN (2004) [Managing Evaluations at IUCN – A guide for IUCN programme and project managers](#).
- IUCN (2004) [A Guide for the Planning and Conduct of IUCN Strategic Reviews](#)

7. Exigences minimum de suivi et d'évaluation

Les exigences minimum suivantes doivent être acceptées par l'ensemble du personnel de l'UICN:

- Tous les programmes de l'UICN fourniront des mesures auxiliaires des résultats et des indicateurs d'impact tel que défini dans le Programme mondial de l'UICN sur une base annuelle
- En outre, tous les programmes de l'UICN définiront et mesureront les indicateurs de résultats sur quatre ans, avec des mises à jour annuelles
- Tous les programmes de l'UICN fourniront un rapport annuel de mise en œuvre des résultats annuels à partir de l'année précédente
- Tous les projets, suivant les demandes des donateurs, définiront et mettront en œuvre un plan de suivi et d'évaluation, incluant notamment des indicateurs et des plans pour une ou plusieurs évaluations
- Indépendamment des exigences des donateurs, tous les projets de l'UICN d'une valeur supérieure à 500 000 francs CHF établiront et mettront en œuvre un plan de suivi avec des indicateurs et un plan pour la fin de l'évaluation du projet
- Outre ce qui précède, tous les projets de l'UICN d'une valeur supérieure à 2 000 000 francs CHF ajouteront une évaluation à mi-parcours à leur plan de suivi et d'évaluation
- Chaque évaluation déclenchera une réponse de la direction.

8. Rôles et responsabilités

Le Conseil de l'UICN, par le biais de son Comité du Programme et des politiques, est responsable de la supervision de l'évaluation, notamment de l'approbation de la Politique de S&E, de la réception des rapports d'évaluation et de leur examen. Ce Comité est également responsable de la supervision du Programme mondial de l'UICN et de l'approbation des plans de travail annuels et des rapports de suivi des programmes. Le rôle du Comité est exercé par le Directeur général, qui est chargé de la fonction de suivi et de la facilitation de la fonction d'évaluation. Le Conseil et le Comité du Programme et des politiques peuvent demander des évaluations et des mises à jour spécifiques sur la mise en œuvre des recommandations des évaluations terminées.

La direction senior de l'UICN, qui inclut le Directeur général, le Directeur général adjoint, les directeurs de programmes régionaux et les directeurs de programmes mondiaux, sont les principaux utilisateurs des résultats du S&E. Ces résultats sont utilisés pour améliorer la performance, mettre en œuvre une gestion adaptative, contrôler les risques, permettre l'apprentissage et garantir la responsabilité. La direction doit être un participant actif dans les activités de S&E, et notamment établir de façon collaborative un plan de travail, participer à sa conception, examiner les rapports provisoires et utiliser les résultats dans la prise de décision. Enfin, la direction senior surveille la mise en œuvre des changements tels que recommandés par l'évaluation.

L'Unité Planification, Suivi et Evaluation est responsable de :

- La coordination des activités de S&E
- L'établissement et la mise en œuvre de normes S&E
- La mise en œuvre de la présente Politique de suivi et d'évaluation

- La collaboration avec la direction senior et le Conseil pour préparer les plans de travail et les rapports S&E
- La liaison avec les donateurs de l'UICN
- L'assurance que les outils de S&E sont conformes aux meilleures pratiques internationales.

Les responsables de projets et de programmes individuels sont surtout responsables du suivi et de l'évaluation, et de l'utilisation des résultats des évaluations de projets et programmes.

Pour plus d'informations, veuillez écrire à l'adresse suivante : evaluation@iucn.org