

Politique d'évaluation de l'UICN

Adoptée par le Conseil de l'UICN lors de sa 55e session, 28-30 octobre 2001

1. L'évaluation à l'UICN

1.1 Historique

Avant 1997, l'UICN ne disposait pas d'une politique d'ensemble en matière de planification, de suivi et d'évaluation de ses performances. L'élaboration des programmes et l'évaluation se déroulaient d'une façon décentralisée, au cas par cas, avec des méthodes très variables. Les évaluations externes de l'UICN (1993, 1996 et 1999), estimant que ces approches étaient insuffisantes pour une organisation moderne et complexe telle que l'Union, ont recommandé la mise en place d'un mécanisme d'élaboration des programmes et d'un dispositif de suivi et d'évaluation sur le plan régional et mondial, capable de suivre les progrès des programmes et des projets et d'en mesurer les performances (Christoffersen, 1993; 1996; Bruszt, 1999). Elles ont également recommandé la création d'une unité centrale d'évaluation, basée au siège, afin de faciliter l'élaboration et la mise en œuvre d'une démarche systématique en matière d'évaluation.

En 1997, en réponse aux recommandations des évaluations externes, le Directeur général a décidé de mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation en deux étapes. La première étape (1997-1999) visait la formation et la création de capacités en matière de suivi et d'évaluation dans cinq régions pilotes et, d'une façon restreinte, à l'intérieur des Commissions et des programmes mondiaux. Cette phase expérimentale devait définir le type et la portée du système de suivi et d'évaluation le mieux adapté à l'UICN, aider à mettre en place une culture d'évaluation en vue de l'apprentissage et améliorer les compétences et les capacités en matière de conception de projets et de programmes, de suivi et d'évaluation.

L'évaluation externe de 1999 a fait état de progrès importants réalisés en matière de suivi et d'évaluation lors de cette première phase et recommandé la poursuite des activités de renforcement des capacités et des compétences sur le plan régional et mondial. En outre, elle a recommandé d'institutionnaliser la démarche de suivi et d'évaluation en définissant une politique et un ensemble de normes d'évaluation pour l'Union.

1.2 Définition de l'évaluation à l'UICN

Dans le cadre de la présente politique, l'évaluation *est une appréciation régulière, aussi systématique et impartiale que possible, de la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les effets et la durabilité d'une politique, programme, projet, Commission ou unité organisationnelle dans le contexte d'objectifs énoncés. Elle peut comprendre aussi une évaluation des effets non intentionnels.*

Les évaluations sont des activités formelles de l'organisation. Elles font appel à un ensemble de méthodes de recherche appliquée afin de générer des informations systématiques susceptibles d'améliorer les performances et la qualité du travail de l'Union. Les études d'évaluation sont entreprises en règle générale comme un *examen indépendant* du contexte, de la stratégie, des objectifs, des résultats, des activités et des moyens déployés, en vue d'en tirer des enseignements susceptibles d'orienter des actions futures.

L'UICN soutient et encourage également les auto-évaluations. En effet, celles-ci, bien que considérées souvent comme moins indépendantes qu'une évaluation externe, peuvent contribuer à mettre en place une culture de réflexion et d'évaluation en interne et promouvoir une meilleure appropriation des résultats. Toute évaluation, qu'elle soit interne ou externe, doit être planifiée et conduite avec soin, sur la base de la politique et des normes d'évaluation de l'UICN.

Toutes les évaluations, tant internes qu'externes, devraient contribuer à la mise en œuvre du Programme et à la réalisation des objectifs d'ensemble de l'Union. En tant qu'activités officielles de

l'organisation, elles font partie de l'histoire de cette dernière et représentent un outil important d'apprentissage sur le plan organisationnel. Bien conduites, les évaluations contribuent à renforcer la confiance vis-à-vis du travail de l'Union et de la façon dont elle est perçue par ses membres, ses partenaires et les bailleurs de fonds. Cet aspect est particulièrement important pour une organisation telle que l'UICN, dont les membres représentent le pilier essentiel.

Dans ce contexte, tout le personnel de gestion des programmes, des projets et des structures organisationnelles doit avoir des connaissances de base sur ce qu'est l'évaluation et sur le rôle qu'elle joue à l'intérieur de l'Union. Sur le plan de la gouvernance et de la direction de l'organisation, le Conseil et le Directeur général jouent un rôle crucial : ils créent la demande d'évaluation, sont les destinataires des conclusions et utilisent les résultats afin d'améliorer le travail de l'Union ainsi que la démarche de responsabilité.

1.3 Objectif de l'évaluation à l'UICN

Les évaluations représentent une responsabilité très importante des cadres de l'UICN à l'échelle des politiques, des programmes et des projets, ainsi que du Conseil de l'UICN au niveau de la gouvernance. Les évaluations fournissent des informations sur les performances qui sont nécessaires afin que les responsables des programmes, le Directeur général, les Commissions et le Conseil puissent s'acquitter de leur obligation de rendre des comptes. En outre, elles font partie de la démarche de retour d'information, apprentissage et évolution indispensable dans toute organisation moderne.

Sur un plan plus spécifique, l'évaluation a deux objectifs :

Apprentissage et amélioration

- Il s'agit d'utiliser les évaluations dans le cadre d'une culture de l'*apprentissage* pour l'UICN et pour ses membres. Dans ce but, il faut créer un environnement qui encourage la participation et la créativité du personnel et de ses partenaires, afin d'apprendre à améliorer le travail de l'UICN. Dans ce contexte, les évaluations sont des outils permettant d'accroître l'efficacité des politiques, des programmes, des projets et des unités organisationnelles de l'UICN, car elles apportent des informations utiles et impliquent un engagement à agir sur la base de ces informations. Les évaluations permettent ainsi de comprendre les raisons de la réussite ou de l'échec des activités de l'UICN. Outils d'apprentissage, elles enrichissent en outre nos connaissances des bonnes pratiques d'évaluation et de protection environnementale.

Responsabilité

- Deuxièmement, les évaluations font partie d'une démarche globale de *responsabilité* à l'intérieur de l'UICN. En effet, celle-ci doit rendre des comptes à ses membres, partenaires et donateurs, afin de déterminer si ses politiques, programmes et activités sont performants et de prouver qu'elle emploie ses ressources d'une façon responsable. L'évaluation, avec la documentation qui l'accompagne dans chaque cas, est une démarche de responsabilité qui engage le personnel de l'UICN et les partenaires auxquels elle a confié la mise en œuvre de certaines activités.

2. Critères et principes directeurs pour l'évaluation

2.1 Critères d'évaluation

En règle générale, les évaluations à l'UICN explorent cinq grands critères, qui ne sont pas forcément à évaluer dans tous les cas. Dans certains cas, tels que des évaluations organisationnelles (Commissions, Bureaux régionaux...) ces critères peuvent être adaptés à la nature spécifique de l'exercice. Quoi qu'il en soit, toute évaluation doit tout d'abord prendre en considération l'ensemble de ces critères et sélectionner ensuite les plus importants dans le contexte donné. Les rapports d'évaluation doivent énoncer explicitement les critères utilisés.

Pertinence – Dans quelle mesure la politique, le programme, le projet ou l'unité organisationnelle concernés contribuent-ils à l'orientation stratégique de l'UICN et/ou de ses membres et partenaires? Sont-ils adaptés à leur contexte ?

Efficacité - Dans quelle mesure la politique, le programme, le projet ou l'unité organisationnelle concernés atteignent-ils leurs objectifs et fonctionnent-ils d'une façon effective ?

Efficience - Dans quelle mesure la politique, le programme, le projet ou l'unité organisationnelle concernés emploient-ils leurs ressources d'une façon économe ? La qualité et la quantité des résultats obtenus justifient-elles l'emploi des ressources utilisées pour les atteindre ? Existe-t-il des méthodes permettant d'atteindre le même résultat avec un meilleur rapport coût-efficacité ?

Impacts - Quels sont les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action (politique, programme, projet) d'une façon directe ou indirecte, intentionnelle ou non intentionnelle ?

Durabilité – L'environnement ayant permis la mise en œuvre de la politique, du programme, du projet ou de l'unité organisationnelle d'opérer favorise-t-il sa continuité ? Dans quelle mesure les activités et les produits pourront-ils se maintenir après la fin de l'intervention ?

D'autres questions telles que la viabilité financière, l'équité, la parité, la pauvreté, représentent aussi des critères importants et devraient être explorées dans le contexte concerné s'il y a lieu.

2.2 Principes et normes pour l'évaluation

Pour l'UICN, les évaluations sont des activités pratiques et utiles encourageant la responsabilité et l'apprentissage. Cependant, pour prendre tout leur sens, elles doivent être intégrées dans la stratégie globale de Programme et dans les procédures de planification des programmes de l'Union. Les évaluations doivent être menées avec soin, se fondant sur des méthodes systématiques de collecte et d'analyse de données. Elles sont conformes aux normes du Manuel des normes de l'UICN, ainsi qu'aux principes suivants ¹:

Responsabilité axée sur les résultats

Ce principe signifie que les évaluations portent sur le degré de contribution des activités de l'UICN à la réalisation des politiques, des programmes et des objectifs d'ensemble de l'Union, ainsi qu'aux enjeux plus vastes du développement durable et équitable. Une démarche redditionnelle axée sur les résultats reconnaît qu'il existe nombre d'approches différentes pour y parvenir. Elle laisse aux responsables la flexibilité nécessaire pour mettre en œuvre leur réflexion et leur créativité afin d'obtenir les résultats recherchés. Elle favorise un système de gestion et de gouvernance qui fournit des orientations aux responsables et leur demande des informations sur les performances et sur les enseignements tirés. Le contrôle de l'utilisation des moyens et des ressources est laissé pour l'essentiel aux mécanismes d'audit interne.

Améliorer la planification et la mise en œuvre

Les évaluations doivent fournir des conclusions et des recommandations utiles. En ce sens, ceux qui font l'objet de l'évaluation devraient percevoir l'exercice comme un atout ayant pour but d'améliorer les résultats des activités et en conséquence de renforcer l'organisation. L'implication des différents acteurs et leur degré d'appropriation de l'exercice contribuent à améliorer la planification, la prise de décisions et l'élaboration de stratégies à tous les niveaux.

¹ Ces principes et normes sont fondés, dans une très large mesure, sur les Principes d'évaluation définis par le Groupe d'experts sur l'évaluation de l'OCDE – CAD, ainsi que sur les normes pour l'évaluation de programmes élaborées par l'American Evaluation Association.

Contrôle de qualité

Les évaluations impliquent l'intégration systématique d'un large éventail de connaissances et d'informations liées à un ensemble de questions posées. La collecte, l'analyse et l'appréciation de ces informations permettent aux collaborateurs de l'UICN et aux autres acteurs concernés de prendre des décisions importantes relatives à la qualité de leur travail à l'échelle de la politique, du programme, du projet ou de l'unité organisationnelle concernés. Afin d'améliorer la qualité des évaluations de l'UICN, un Manuel des normes fournira des orientations sur la conception, l'organisation, la gestion et l'utilisation des évaluations.

Mettre en place une culture de l'évaluation

L'expérience montre que les évaluations sont d'autant plus efficaces qu'elles font partie d'une culture organisationnelle, soit une manière de réfléchir et une manière d'agir. Concrètement, les évaluations représentent un élément important des responsabilités de l'ensemble du personnel de l'UICN. En conséquence, des mécanismes d'incitation devraient encourager l'apprentissage et l'utilisation appropriée des évaluations. Tous les collaborateurs devraient percevoir la démarche d'évaluation comme un outil susceptible de les aider à améliorer leur travail et leurs résultats. Dans ce contexte, la fonction d'évaluation peut contribuer à ce que le Directeur général, le Conseil, les cadres et les membres de l'UICN en tirent un maximum de profit.

Partenariat

Les évaluations impliquent souvent des membres et des acteurs multiples. Ceux qui seront touchés par les résultats d'une évaluation ont le droit d'y être impliqués. Les parties prenantes doivent participer activement à tous les aspects de l'évaluation. Ainsi, l'exercice sera mieux compris, la participation et l'acceptation seront améliorées et les probabilités que l'évaluation soit utilisée s'accroîtront.

Transparence

La transparence du processus d'évaluation est importante en vue de son utilisation par les responsables, le Directeur général et le Conseil. Une communication claire aux acteurs concernés sur l'objectif de l'évaluation, les questions principales et les utilisations escomptées des résultats de l'évaluation, ainsi que sur les normes de conception, de collecte et d'analyse de données contribueront à accroître la transparence de l'évaluation dans son ensemble.

Accès

Outre la transparence en matière de planification et de mise en oeuvre des évaluations, les résultats de ces dernières doivent être accessibles aux membres de l'UICN, aux partenaires, aux donateurs et à d'autres parties prenantes entre deux sessions du Congrès mondial de la nature, ainsi que lors de ce dernier. Des résumés de toutes les évaluations réalisées par l'UICN depuis 2000 seront affichés sur le site Internet en anglais, français et espagnol ; des rapports complets d'évaluation seront disponibles, s'il y a lieu, aux Bureaux régionaux et auprès de l'Unité d'évaluation au siège. En outre, le Directeur général soumettra un rapport de synthèse des résultats d'évaluation de la période à chaque session du Congrès mondial de la nature.

Ethique

L'UICN veillera à ce que ses évaluations soient conformes à l'éthique. Elles devraient tenir dûment compte du bien-être des acteurs impliqués, ainsi que de ceux touchés par les évaluations. L'UICN devrait aussi se poser avec soin la question de savoir si une évaluation représente l'« outil » le mieux adapté pour répondre aux interrogations posées par une politique, un programme, un projet ou une unité organisationnelle, ou s'il existe d'autres procédures plus appropriées en la circonstance, par exemple un audit ou une mesure des performances. Enfin, les considérations éthiques exigent que les commanditaires d'une évaluation restent ouverts aux résultats.

Impartialité

Les évaluations devraient représenter des examens complets et impartiaux, prenant acte des forces et des faiblesses de la politique, du programme, du projet ou de l'unité organisationnelle qui en font l'objet. Dans toute la mesure du possible, les procédures d'évaluation devraient éviter les distorsions causées par les opinions et les partis pris personnels de tout acteur impliqué.

Crédibilité

L'UICN s'est engagée à réaliser des évaluations conformes à un niveau élevé de qualité selon les normes professionnellement acceptées. Dans ce contexte, elle élaborera un ensemble de normes d'évaluation fondées sur les meilleures pratiques dans ce domaine, afin d'orienter la conception, la méthodologie, l'organisation et l'utilisation des évaluations à l'UICN. La mise en œuvre de ces normes par les responsables sera examinée à intervalles réguliers, avec des rapports annuels sur les progrès réalisés en matière de qualité des évaluations. L'amélioration de la qualité des évaluations représente en effet un élément essentiel de la crédibilité de la démarche d'évaluation.

Utilité

Le dernier principe de la politique d'évaluation concerne l'utilisation. En effet, les évaluations doivent répondre aux besoins d'information des usagers auxquels elles sont destinées. Il ne sert à rien d'entreprendre des évaluations si elles ne sont pas perçues comme utiles et utilisées réellement en vue de la prise de décisions et de l'amélioration des programmes. L'utilité est l'un des critères permettant de mesurer la qualité des évaluations ; elle est aussi liée à la mise en place d'une culture de l'évaluation à l'UICN. Les rapports réguliers sur l'évaluation comporteront des indications sur le degré d'utilisation des résultats des évaluations.

3. Types d'évaluation

L'UICN entreprend différentes sortes d'évaluations à différents niveaux et dans des buts différents, tant pendant la mise en œuvre qu'après la fin des activités. Les types d'évaluations entreprises sont les suivants :

- **Meta évaluation:** Analyse systématique d'évaluations et d'examens précédents effectués par l'UICN. Cet exercice a pour but essentiel de créer des connaissances sur l'état des pratiques d'évaluation dans l'organisation, par exemple sur la qualité des évaluations : étendue, objectifs, types, sites, niveaux...
- **Évaluation de synthèse :** Analyse systématique des conclusions, recommandations et enseignements de différentes évaluations conduites par l'UICN (partenaires y compris) et ayant un fil conducteur commun (écologique, géographique, sectoriel, thématique...) afin de tirer des enseignements transversaux relatifs à des programmes, des projets, des régions....
- **Évaluation de politique :** Analyse systématique de politiques adoptées par le Conseil. Ces évaluations sont principalement destinées à définir dans quelle mesure l'Union et ses partenaires reçoivent des orientations politiques appropriées dans un domaine donné, afin d'améliorer les performances de l'Union dans le secteur concerné.
- **Évaluation organisationnelle :** Analyse systématique des performances d'une ou plusieurs structures organisationnelles (Commissions, programmes régionaux, nationaux ou thématiques, structures administratives...) en vue notamment de définir des modalités d'amélioration de la gestion et de la mise en œuvre des résultats attendus de l'UICN.
- **Évaluation de programmes (ou thématique) :** Analyse systématique d'un ou plusieurs programmes du Secrétariat tels qu'adoptés par le Conseil de l'UICN. Ainsi, une évaluation de programme comprend l'ensemble des activités et des projets gérés par un programme de l'UICN. Cet exercice est destiné notamment à évaluer la contribution apportée par le programme à la réalisation des objectifs et des buts (Domaines de résultats stratégiques) de l'Union. Ces évaluations sont parfois appelées évaluations thématiques.

- **Évaluation de projet** : Analyse systématique d'un ensemble d'activités limitées dans le temps répondant à un problème spécifique dans le domaine de l'environnement et du développement. Un projet s'inscrit en règle générale dans un ensemble plus vaste d'activités de programme. Une évaluation de projet vise essentiellement à évaluer la contribution du projet à la solution du problème, ce qui contribue à son tour, à une échelle plus vaste, à la réalisation des objectifs de programmes régionaux ou thématiques et aux Domaines de résultats stratégiques de l'ensemble du Programme de l'Union.
- **Examen stratégique** : Evaluation de l'une quelconque des catégories mentionnées ci-dessus, effectuée à la demande du Directeur général et des cadres supérieurs de l'organisation dans le but de répondre à des questions portant sur la raison d'être, la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité financière d'une politique, d'un programme, d'un projet ou d'une unité organisationnelle. Généralement déclenchées par les cycles annuels d'élaboration du programme et du budget, les évaluations stratégiques portent sur un nombre limité de questions et de domaines de performance.
- **Auto-évaluation** : Procédure définie et pilotée en interne d'auto-évaluation de l'une quelconque des catégories mentionnées précédemment (politiques, programmes, projets, unités organisationnelles), s'insérant dans un cadre, des questions et des procédures préalablement définies. Les auto-évaluations sont encouragées à l'intérieur de l'organisation en tant que démarche continue de réflexion et d'amélioration, ainsi qu'en guise de préparation à des évaluations externes ou à d'autres étapes importantes de la prise de décisions.

Un cadre conceptuel est présenté en Annexe II, afin de faciliter l'application de la présente politique à la prise de décisions en matière d'évaluations, notamment pour ce qui est de leur objet, portée, calendrier, responsabilités, produits attendus et utilisations.

Il convient de noter que toutes les activités d'évaluation de l'UICN, quel qu'en soit le type, sont axées sur les membres. Ceci veut dire que le rôle des membres est considéré comme étant central et qu'ils doivent être impliqués dans les activités d'évaluation selon qu'il convient.

4. Procédures d'évaluation

4.1 Procédures opérationnelles

La mise en œuvre de la politique d'évaluation de l'UICN devrait être considérée comme une responsabilité de chaque dirigeant et être inscrite comme telle dans les responsabilités liées au programme, au projet ou à la structure organisationnelle. Le responsable de l'unité centrale de suivi et d'évaluation doit collaborer avec toutes les unités organisationnelles, sous l'autorité du Directeur général, afin de les aider à se conformer à l'esprit, à la politique, aux lignes directrices et aux normes d'évaluation adoptés par le Conseil. Il / elle doit aussi coopérer avec les cadres et le personnel de l'UICN en vue de mettre en place des capacités permettant d'effectuer des évaluations et de tirer profit de leurs résultats. Le Directeur général présente un rapport chaque année, ainsi que lors de chaque session du Congrès mondial de la nature, sur l'état des activités et des capacités d'évaluation à l'intérieur de l'organisation.

En outre, des structures extérieures mènent à bien des évaluations du travail de l'UICN ; c'est le cas pour les évaluations externes requises et financées par les donateurs. Lorsque des cadres de l'UICN autorisent des évaluations externes, il est nécessaire de communiquer aux agents externes la politique, les procédures et les normes d'évaluation de l'Union, afin d'assurer des résultats de qualité et d'éviter des chevauchements et des doublons. Dans toute la mesure du possible, les responsables de l'UICN devraient se concerter avec les donateurs pour insérer les évaluations externes dans le plan d'évaluations ordinaires de l'UICN.

Un manuel des normes et des lignes directrices d'évaluation pour l'UICN sont en cours d'élaboration afin de guider la mise en œuvre de la présente politique. Ces normes comporteront des indications sur la conception, la méthodologie, la commande, la gestion et l'utilisation des évaluations à l'UICN.

4.2 Décider de l'opportunité d'une évaluation

Les évaluations utilisent des ressources de l'UICN et des donateurs; par conséquent, les responsables doivent faire le bon choix lorsqu'il s'agit de décider si une évaluation est ou non nécessaire. Bien évidemment, il n'est pas nécessaire, ni d'ailleurs possible, d'évaluer l'ensemble des actions de l'UICN. Un certain nombre d'éléments sont à prendre en compte à ce propos. Existe-t-il une obligation contractuelle de procéder à une évaluation? Les dirigeants de l'UICN pourraient-ils tirer des enseignements utiles de l'exercice d'évaluation en question? Existe-t-il suffisamment d'informations pour procéder à une évaluation? L'évaluation est-elle d'un bon rapport coût-efficacité? L'évaluation est-elle l'outil approprié ou y en a-t-il d'autres (audit, mesure des performances...) mieux adaptés aux questions posées?

Lorsque les évaluations font partie d'une obligation contractuelle, les responsables devraient s'assurer que la portée de l'évaluation soit proportionnée à son utilité et à ses utilisations potentielles. Dans certains cas, un suivi régulier des performances suffit à atteindre les buts recherchés. Dans d'autres cas, un exercice plus formel d'évaluation est opportun.

Un certain nombre de critères sont à prendre en considération avant de décider d'entreprendre une évaluation :

- **Obligation de rendre des comptes** – L'évaluation est-elle nécessaire pour que les responsables ou le Conseil s'acquittent de leurs obligations redditionnelles?
- **Condition posée par les donateurs** – Fait-elle partie des obligations contractuelles vis-à-vis du / des donateurs?
- **Pertinence vis-à-vis des politiques ou des programmes** – L'évaluation contribuera-t-elle à améliorer les politiques de l'UICN et/ou la mise en œuvre de ses programmes ?
- **Considérations financières** – Les bénéfices sont-ils supérieurs aux coûts ?
- **Innovation** – S'agit-il d'une nouvelle activité de programme ou de projet nécessitant une analyse systématique afin de l'étendre ailleurs en connaissance de cause ?
- **Apprentissage et changement** – L'évaluation représente-t-elle une occasion favorable pour apprendre et pour évoluer ?

4.3 Gérer les évaluations à l'UICN

Planification

L'UICN s'est engagée à mettre en place une stratégie pluriannuelle d'évaluation permettant d'orienter la planification annuelle des évaluations et la présentation de rapports pendant les périodes intersessionnelles du Congrès mondial de la nature.

Chaque année, l'UICN élabore un Plan d'évaluation pour évaluer un certain nombre de politiques, de programmes, de projets et d'unités organisationnelles, comportant une analyse des ressources et un calendrier accepté sur le plan régional et mondial. Cette procédure devrait faire partie du mécanisme ordinaire de planification et de budgétisation.

Comme il a déjà été noté, il n'est ni utile ni possible d'évaluer l'ensemble des politiques, programmes, projets et unités organisationnelles. Dans le cadre de la démarche générale d'évaluation, toutes les activités d'évaluation potentielles devraient faire l'objet d'une analyse de viabilité destinée à déterminer si l'évaluation est possible sur la base des données et des informations disponibles et à évaluer les coûts et les avantages potentiels.

Renforcement des capacités d'évaluation

L'évaluation représente un domaine important de responsabilité pour tout le personnel de l'UICN. L'organisation encourage la mise en œuvre d'activités de formation et de soutien continues en vue

d'une meilleure utilisation des méthodes et des outils d'évaluation. Ces activités sont assurées par le personnel mondial et régional de suivi et d'évaluation, chargé d'aider les collaborateurs de l'UICN à s'acquitter de leurs responsabilités dans ce domaine. Le personnel doit améliorer régulièrement ses compétences en la matière et, s'il y a lieu, utiliser les moyens d'évaluation mis à leur disposition. Des études sont en cours sur les capacités nécessaires à l'UICN pour mener à bien des évaluations ; sur la base des besoins ainsi définis, des formations et des outils d'évaluation sont mis en place ou adaptés.

Contrôle de qualité et normes d'évaluation

Un ensemble de normes directrices pour la pratique de l'évaluation est en cours d'élaboration à l'UICN. Tout le personnel impliqué dans les évaluations devrait connaître ces normes et être en mesure de les appliquer. Toutes les évaluations devraient se conformer à des normes minimales. L'UICN examine régulièrement toutes les évaluations afin de s'assurer du respect des normes ; des rapports sur l'amélioration de la qualité des évaluations sont présentés annuellement.

Enseignements tirés

Les évaluations sont une source importante d'enseignements pour les travaux présents et futurs de l'UICN. Le/la responsable mondial du suivi et de la coordination, en coopération avec les directeurs des programmes thématiques et régionaux, est chargé(e) de mettre en place des procédures et des pratiques afin de tirer des évaluations des enseignements utiles permettant d'améliorer le contenu et les modalités de l'action de l'UICN.

Etudes et rapports annuels

Un rapport annuel sur les travaux d'évaluation est présenté par le Directeur général au Conseil. En outre, des études spécifiques et des matériels de formation sont publiés à l'occasion, notamment sur la mise en œuvre ou l'adaptation d'outils d'évaluation en matière environnementale.

Liens avec des organismes internationaux et des associations professionnelles

L'UICN joue un rôle de premier plan dans le mouvement environnemental. Elle devrait jouer un rôle similaire en matière d'élaboration de procédures et de méthodes d'évaluation adaptées et favorables à la protection de l'environnement et au développement durable. Dans ce but, elle coopère activement avec des organisations internationales et des associations professionnelles encourageant l'utilisation d'évaluations en tant qu'outils du développement durable.

En outre, l'UICN a établi des liens avec un certain nombre de structures d'évaluation du monde entier afin d'incorporer les connaissances et les outils les plus récents en la matière. Ces liens contribuent aussi à diffuser les pratiques de l'UICN dans l'ensemble des réseaux mondiaux de l'environnement et du développement.

4.4 Rôles et responsabilités en matière d'évaluation

L'UICN s'est engagée à appliquer une démarche décentralisée et régionale en matière d'évaluation, utilisant les capacités des différentes composantes du Secrétariat, des Commissions et des membres de l'Union. Les responsables des activités de l'UICN à tous les niveaux (mondial, régional, national, projets), ainsi que les Commissions, doivent veiller à la réalisation des évaluations selon les critères établis et à l'utilisation de leurs conclusions en vue de l'amélioration de la qualité des travaux de l'Union. Le Conseil joue également un rôle important en veillant à l'effectivité du dispositif d'ensemble de l'évaluation.

Le Conseil:

- Adopte la politique d'évaluation et les plans annuels et pluriannuels soumis par le Directeur général et veille à l'affectation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de la politique d'évaluation.
- Examine le rapport résumé sur les résultats des évaluations soumis par le Directeur général.

- Etablit des orientations générales relatives au rôle que doivent jouer les évaluations au sein de l'Union.
- Définit le cadre des performances organisationnelles pour le Secrétariat, sur la base des propositions du Directeur général.
- Lance les évaluations des Commissions conformément aux dispositions des Statuts de l'UICN.

Le Directeur général et les cadres supérieurs :

- Examinent l'effectivité et l'efficacité du système d'évaluation dans son ensemble et suivent les résultats des évaluations. Ils prennent des mesures correctrices s'il y a lieu.
- Encouragent la mise en place d'une culture de l'évaluation, favorisant l'apprentissage continu et l'amélioration professionnelle.
- Fixent les priorités pour les évaluations annuelles mises en place par le Secrétariat, compatibles avec les affectations budgétaires disponibles.
- Gèrent les évaluations des politiques, des programmes et des unités opérationnelles de façon professionnelle et efficace, afin de fournir des informations relatives à la pertinence et aux résultats de l'action de l'UICN, ainsi qu'à l'efficacité de l'utilisation de ses ressources, en vue d'aider à la prise de décisions.
- Communiquent au Conseil, en temps voulu, les plans et les résultats des évaluations.
- Communiquent avec les bailleurs de fonds sur les résultats des évaluations.

Responsables des programmes (y compris les Présidents des Commissions) :

- Mettent en place et gèrent des évaluations des projets et des programmes, tant internes que requises contractuellement par les donateurs.
- Veillent à ce que les ressources nécessaires aux évaluations soient incorporées dans les budgets de programmes et des projets.
- Travaillent en liaison avec le personnel de suivi et d'évaluation afin d'obtenir le soutien nécessaire pour concevoir, gérer et mettre en œuvre des évaluations de qualité.
- Utilisent activement les résultats des évaluations afin d'améliorer la qualité des programmes et des projets.

Unité mondiale de suivi et d'évaluation

Le Coordinateur mondial responsable du suivi et de l'évaluation, avec le personnel régional de suivi et d'évaluation :

- Assure la coordination et le suivi du dispositif mondial d'évaluation de l'UICN sur le plan mondial et régional. Cette responsabilité comprend la mise en place de procédures incorporant l'évaluation en tant que partie intégrante de la réflexion stratégique et de la planification des programmes à tous les niveaux de l'Union.
- Soumet au Directeur général une stratégie ainsi que des plans annuels et pluriannuels d'évaluation liés au cycle global du Programme de l'UICN.
- Elabore et soumet annuellement au Directeur général une étude et un rapport sur les évaluations effectuées par le Secrétariat et les Commissions.
- Elabore des normes d'évaluation et suit leur mise en œuvre par le Secrétariat.
- Assure, en concertation avec le personnel local de suivi et d'évaluation et les formateurs, la coordination des formations et du soutien pour les responsables et le personnel, ainsi que la mise en place d'outils d'évaluation.

- En concertation avec le personnel d'évaluation et les spécialistes des régions, des Commissions et des membres de l'UICN, coordonne les procédures d'examen des pratiques d'évaluation.
- Met en place des procédures susceptibles d'aider le personnel de l'UICN à tirer des enseignements de l'expérience d'évaluation de l'Union.
- Gère les études d'évaluation demandées par le Directeur général, les cadres supérieurs de l'organisation et le Directeur du Programme mondial.
- Représente l'Union à des réunions internationales et professionnelles relatives à l'évaluation.

Personnel régional de suivi et évaluation :

- Gèrent la fonction suivi et évaluation dans le cadre de leurs programmes régionaux respectifs, en consultation avec les responsables de programmes, afin d'assurer la mise en route et la gestion des évaluations contractuelles, ainsi que l'élaboration des rapports correspondants sur le plan mondial, régional, national et de projet.
- Renforcent les capacités régionales en matière de suivi et d'évaluation, en assurant des formations et un soutien aux responsables de programme et de projet.
- Participent à des évaluations professionnelles en intégrant des équipes d'évaluation choisies, tant sur le plan régional que mondial.
- Représentent l'Union à des réunions professionnelles régionales relatives à l'évaluation.
- Participent à des activités de recherche et de développement en vue de l'amélioration d'outils et de procédures de suivi et d'évaluation dans le domaine environnemental.
- Avec le responsable mondial de suivi et d'évaluation et se fondant sur les points forts des pratiques régionales, assurent la mise en place d'un programme de formation à l'échelle de l'ensemble de l'Union en matière de suivi et d'évaluation et veillent à ce que la formation et la création de capacités en la matière soient intégrées dans les programmes de travail et les budgets régionaux.

Membres :

- Les membres jouent un rôle dans les évaluations, que ce soit en qualité de partenaires de mise en œuvre pour l'évaluation des politiques, des programmes ou des projets, ou en tant que destinataires des conclusions des évaluations lors du Congrès mondial de la nature ou, pendant la période intersessionnelle, à travers les Bureaux régionaux ou sur le site Internet.
- Au sens large, leur rôle consiste à utiliser les résultats des évaluations lorsqu'ils s'expriment au Congrès mondial de la nature sur les améliorations qu'ils souhaitent pour le Programme, les politiques et la gouvernance de l'UICN.
- S'il s'agit de membres partenaires de mise en œuvre de politiques, de programmes ou de projets, leur rôle est similaire à celui du personnel du Secrétariat : se servir des résultats afin d'améliorer la politique, le programme ou le projet examinés.
- Certaines organisations membres ont des compétences et une expérience importantes en matière d'évaluation. Elles sont des partenaires potentiels pour la réalisation, la formation et le renforcement des capacités en ce domaine.

5. Ressources pour la mise en œuvre des évaluations et pour le renforcement des capacités

Les évaluations sont perçues comme un investissement plutôt que comme une charge. En investissant dans des évaluations, l'Union devrait accroître sa crédibilité en améliorant son apprentissage, ainsi que l'efficacité et l'efficience de ses activités, ce qui devrait se traduire à son tour par de meilleurs résultats et plus d'impact.

Les évaluations devraient être prises en considération lors de la planification et de l'affectation de ressources budgétaires. D'après les bonnes pratiques relevées dans les organisations partenaires, un montant de 3 à 5%² des coûts du programme ou de l'unité organisationnelle devrait être prévu dans leur budget à des fins d'évaluation.

En outre, l'UICN recherchera le soutien de bailleurs de fonds intéressés afin de mettre en place des programmes de formation, des outils et des procédures spécifiques susceptibles de promouvoir l'évaluation dans le domaine de l'environnement et du développement.

L'Union encouragera aussi les responsables à réserver des fonds appartenant aux budgets de formation afin de mettre régulièrement à jour les compétences du personnel en matière de méthodes et d'outils d'évaluation.

6. Utilisation des évaluations

Les évaluations utilisent des ressources de l'UICN et des donateurs; à ce titre, elles ont un coût. Les responsables devront définir des procédures afin de communiquer les résultats des évaluations aux parties prenantes et de les utiliser afin d'améliorer la qualité du travail de l'Union, que ce soit en matière de politiques, d'activités de protection environnementale et de développement, ou de la mise en place de nouvelles activités. L'exploitation des évaluations est un pilier central de la gestion des connaissances et représente une composante importante de la démarche d'apprentissage et d'amélioration à l'intérieur de l'Union.

Evaluations internes

Les évaluations internes sont perçues comme des activités en coopération, permettant de s'acquitter de l'obligation de rendre des comptes et favorisant l'apprentissage et l'évolution. Normalement, les constatations, les conclusions et les recommandations sont examinées avec les responsables de programme et de projet afin de recueillir leurs commentaires sur le rapport et, s'il y a lieu, de mettre en place un engagement visant à prendre des mesures correctrices. Ceci a lieu avant la finalisation du rapport et sa présentation aux commanditaires³. Tous les rapports d'évaluation sont envoyés au responsable mondial du suivi et de l'évaluation, qui s'en saisit afin de préparer le rapport annuel sur les travaux d'évaluation menés par le Secrétariat.

Evaluations externes

Le responsable mondial et le personnel régional chargé du suivi et de l'évaluation devraient être tenus au courant, aussitôt que possible, des évaluations externes nécessaires portant sur un programme, un projet ou une unité organisationnelle de l'UICN. La politique et le manuel des normes d'évaluation de l'UICN devraient être communiqués à l'équipe d'évaluation externe, dont le travail devrait être autant que possible intégré dans le plan annuel d'évaluation de l'Union. Toutes les équipes externes sont tenues de communiquer leurs résultats au responsable concerné et de faire parvenir leur rapport au directeur responsable et au responsable mondial du suivi et de l'évaluation.

Apprentissage et changement

L'utilisation des évaluations en tant qu'outil d'apprentissage et d'amélioration est un concept central de la politique d'évaluation. Le/la responsable mondial de l'évaluation devra travailler en concertation avec le personnel des programmes et des Commissions afin de collecter, d'analyser et de diffuser les enseignements tirés du travail d'évaluation à l'UICN. Dans ce contexte, les évaluations devraient aider à comprendre le succès ou l'échec des activités et à générer des informations susceptibles d'améliorer la pertinence et l'efficacité de l'action future de l'UICN. L'UICN s'est engagée à communiquer et à partager les enseignements des évaluations avec les membres, les partenaires et d'autres parties prenantes.

² Le pourcentage dépendra de l'importance et de la portée des activités d'évaluation nécessaires.

³ Tous les rapports d'évaluation interne sont tenus de suivre les normes d'évaluation de l'UICN.

Annexe I Glossaire de termes sélectionnés ⁴

TERME	DÉFINITION
Audit (contrôle)	Activité d'examen ou de contrôle qui vérifie la conformité avec des normes ou des conditions préalablement fixées. Par le passé, ce type de contrôle était presque exclusivement financier ; à l'heure actuelle, il désigne également différentes sortes d'évaluations ou appréciations ayant un objet spécifique, par exemple, l'« audit environnemental ».
Cadre de gestion	Ensemble des mesures prises par la direction pour conduire et suivre les affaires de l'organisation. Ce cadre part de l'organigramme afin de définir des objectifs et des résultats attendus. Il comprend l'ensemble des mécanismes, politiques, procédures, règles, lignes directrices et orientations de planification et de suivi qui encadrent les activités des membres de l'organisation. Les documents de programme et de projet devraient s'insérer d'une façon logique dans le cadre de gestion.
Cycle de projet	Désigne les différentes étapes de la « vie » d'un projet : définition du concept, planification et conception, examen, mise en œuvre, suivi, information et évaluation. Le cycle de projet permet d'assurer la consultation des parties prenantes et définit, pour chaque phase, les principales décisions, informations nécessaires et responsabilités, afin de prendre des décisions en connaissance de cause à chaque étape importante du déroulement d'un projet.
Effet	Changement escompté ou non attribuable directement ou indirectement à une action de développement.
Efficacité	Mesure selon laquelle les résultats d'un projet ont contribué ou contribueront probablement à atteindre les objectifs de l'action entreprise.
Efficience	Mesure selon laquelle les ressources sont converties en résultats de façon économe. Cette appréciation devrait comprendre tant les coûts directs que les moyens d'action (temps, expertise...). La distinction entre « efficacité » et « efficience » est importante aux fins des évaluations.
Enseignements tirés	Enseignements tirés sur la base des constatations d'une ou plusieurs évaluations, que l'on présume applicables à la conception et à la mise en œuvre de programmes ou de projets ultérieurs. Souvent, les « enseignements tirés » font l'objet d'un chapitre spécifique du rapport d'évaluation.
Impacts	Effets induits par une politique, un programme ou un projet au regard des objectifs et des buts recherchés (c'est-à-dire, des résultats qui ne sont pas sous le contrôle direct du projet). Il s'agit d'effets escomptés ou non, positifs ou négatifs, directs ou indirects, induits par la politique, le programme ou le projet.
Indicateur	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer des résultats et d'informer des effets et des changements liés à une intervention. Il s'agit d'un outil indispensable pour mesurer les performances et les impacts. Les indicateurs sont employés lors de la planification des projets et des programmes afin de redéfinir des mesures de progrès (ou de l'absence de progrès) vers la réalisation des objectifs, ou de suivre la pertinence des hypothèses émises. Pour chaque objectif, un ou plusieurs indicateurs sont définis, à l'intérieur d'un cadre logique.
Planification	Approche systématique fixant des orientations pour le développement futur d'un projet, d'un programme ou d'une unité organisationnelle. La planification organisationnelle implique notamment la connaissance de la situation et de l'environnement de planification, la définition d'objectifs, la définition des ressources nécessaires, la mise en place de stratégies pour atteindre les objectifs... La planification est une condition importante pour mener à bien des évaluations.
Programme	Ensemble fonctionnel d'activités conçues afin d'atteindre un ensemble de résultats, comprenant souvent un certain nombre de projets. En règle générale, les programmes ne sont pas limités dans le temps.
Projet	Ensemble d'activités conçues afin d'atteindre un objectif spécifique, souvent limité dans le temps.
Responsabilité de rendre compte (redevabilité)	Obligation d'un organisme, organisation ou personne de rendre compte de la performance au regard du mandat ou d'objectifs fixés. Les fonctions suivi et évaluation permettent notamment de s'acquitter de cette obligation.
Résultats	Produits ou services matériels attendus du projet ou du programme, dont les gestionnaires sont directement responsables. Les résultats sont les réalisations produites par le projet ou le programme une fois arrivés à leur terme.
Suivi	Processus continu de collecte et d'analyse systématique d'informations, qui fournit aux gestionnaires et aux parties prenantes des éléments d'information constants sur les progrès de la mise en œuvre et l'utilisation des ressources.

⁴ Pour un glossaire complet des termes d'évaluation, voir le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation, OCDE, juin 2001 et le Glossaire de l'UICN des termes de suivi et d'évaluation, UICN, mars 2000.

Annexe II Cadre d'évaluation

ASPECT ÉVALUÉ	PROJET	PROGRAMME	ORGANISATION			
			POLITIQUE	COMMISSION	UNITÉ ORG.	SYNTHÈSES/MÉTA
Objet de l'évaluation	Mesure des progrès au regard des plans, contribution au programme dans son ensemble	Progrès au regard des objectifs	Utilité de la politique	Performances des Commissions	Programmes thématiques nationaux, régionaux et mondiaux	Responsabilité et apprentissage
Portée	Selon besoins et opportunité	Tous les programmes	Toutes les grandes politiques	Toutes les Commissions	Toutes	Union
Calendrier	Cycle du projet	Cycle de soutien à la planification du Programme	Tous les 3-5 ans	Lié aux réunions de Programme	A intervalles réguliers	Annuel
Responsable	Responsable du projet	Responsable du programme	Cadres supérieurs / Responsable mondial S&E	Conseil et Directeur général	Directeur général, cadres supérieurs / Responsable mondial S&E	Cadres supérieurs / Responsable mondial S&E
Produits	Rapport d'évaluation Dialogue avec parties prenantes externes	Rapport d'évaluation de programme Dialogue avec parties prenantes externes	Rapport d'évaluation de politique	Rapport au Conseil	Rapport aux cadres supérieurs	Mise à jour et rapport annuel sur la Stratégie Publications
Utilisation	Elaboration du Programme et des projets ultérieurs Rendre des comptes aux donateurs Enseignements tirés des projets	Prise en compte dans les examens et la planification du Programme Prise de décisions sur les programmes Enseignements pour l'élaboration des programmes	Examens des politiques	Respect des dispositions statutaires : rapport au Congrès Soutien et amélioration des Commissions	Amélioration des stratégies, des programmes et des structures de l'Union	Responsabilité de rendre des comptes en interne et en externe Apprentissage organisationnel