CHAPITRE 2

Normes, règles et gestion en matière de suivi et d'évaluation

2

NORMES, RÈGLES ET GESTION EN MATIÈRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Liste des abréviations et acronymes **23**

2.1. Normes et règles professionnelles en matière de suivi et d'évaluation **24**

2.1.1. Professionnalisme et intégrité dans le suivi et l'évaluation 27

2.1.2. Consentement éclairé 29

2.2. Gestion du suivi et de l'évaluation : Rôles et responsabilités **30**

2.2.1. Évaluation 31

2.2.2. Suivi 33

2.2.3. Budgétisation du suivi ainsi que de l'évaluation 37

Annexes **40**

Le chapitre suivant contient des liens vers des ressources afférentes au contenu présenté. Certaines d'entre elles sont réservées au personnel de l'OIM et ne peuvent être consultées que par les détenteurs d'un identifiant de connexion à l'OIM. Ces ressources sont régulièrement mises à jour. Pour voir les ressources mises à jour, veuillez cliquer sur ce lien.

Note: Veuillez noter que certaines ressources sont uniquement disponibles en anglais.

Liste des abréviations et acronymes

ALNAP	Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance
CAD de l'OCDE	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODI	Overseas Development Institute
OIG	Bureau de l'inspecteur général
PRIMA	Système d'information et de gestion des projets
Unité d'évaluation d'OIG	Fonction d'évaluation du Bureau de l'Inspecteur général

Chapitre 2 | Normes, règles et gestion en matière de suivi et d'évaluation

Les normes et règles professionnelles de suivi et d'évaluation servent de cadre pour contribuer à l'amélioration des fonctions de suivi et d'évaluation de l'OIM ainsi qu'à une plus grande efficacité de ses interventions. Le présent chapitre explique d'abord les normes et règles relatives au suivi et à l'évaluation. Il examinera ensuite les principaux éléments de la gestion du suivi et de l'évaluation, y compris les rôles et responsabilités connexes dans le contexte de l'OIM ainsi que les exigences budgétaires y afférentes.

2.1. Normes et règles professionnelles en matière de suivi et d'évaluation

En tant que membre du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), l'OIM fonctionne conformément aux normes et règles d'évaluation du GNUE[1]. À l'OIM, la fonction d'évaluation du Bureau de l'Inspecteur général (Unité d'évaluation d'OIG) est chargée de promouvoir ces normes et règles et de veiller à ce qu'elles soient mises en œuvre et respectées.

Les informations contenues dans le présent chapitre des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* sont tirées des politiques de l'OIM relatives à l'évaluation et de suivi. Ensemble, celles ci définissent la position de l'OIM et fournissent des instructions sur l'objectif du suivi et de l'évaluation au sein de l'Organisation, sur les normes et règles adoptées, sur les critères de suivi et d'évaluation à appliquer, sur les rôles et responsabilités liés au suivi et à l'évaluation et sur les exigences budgétaires. Ce chapitre, ainsi que les politiques relatives à l'évaluation et au suivi mentionnent explicitement certaines des normes et règles du GNUE fréquemment utilisées et/ou pouvant être appliquées à l'échelle institutionnelle dans le contexte de l'OIM.

Le tableau ci-après résume les normes et règles directrices. Bien qu'il n'existe pas de normes et de règles du GNUE relatives au suivi, les normes et règles d'évaluation ont été adaptées dans la Politique de l'OIM relative au suivi en tant que « principes de suivi », qui sont énumérés ci-dessous avant les normes et règles d'évaluation :

Principes directeurs de suivi et normes et règles d'évaluation

Principes de suivi
Impartialité Toutes les mesures de suivi et tous les rapports y afférents doivent atténuer la présence de biais.
Utilité Le suivi doit répondre aux besoins d'information des utilisateurs visés pour un bénéfice maximal. Les praticiens du suivi doivent s'assurer que le travail est bien documenté, pertinent, actuel et présenté avec clarté et concision. Les rapports de suivi doivent présenter les éléments factuels, les progrès, les problèmes et les recommandations de manière globale et équilibrée. Les rapports doivent être axés à la fois sur les résultats et sur l'action.
Transparence Toutes les étapes des processus de suivi doivent être transparentes. La consultation des principales parties prenantes revêt la plus haute importance et suppose une communication claire et régulière, notamment en ce qui concerne le calendrier et la portée des missions et activités de suivi spécifiques. La documentation découlant du suivi doit être facilement consultable et lisible pour garantir la transparence et la légitimité.

[1] Voir GNUE, 2016a ; voir également la page IOM Evaluation web page pour une liste complète des normes et règles ainsi que d'autres références pertinentes.

Crédibilité
Le suivi doit être fondé sur des données et des observations au moyen de systèmes et d'outils pouvant garantir la qualité et la fiabilité. Les rapports de suivi doivent refléter la cohérence et la fiabilité des données, des constatations, des appréciations et des enseignements tirés.

Divulgation
Les rapports de suivi ainsi que les enseignements tirés du suivi doivent être diffusés grâce à des chaînes de retour d'informations efficaces mises en place à l'intention des départements concernés, du personnel opérationnel et, le cas échéant, des bénéficiaires et des autres parties prenantes[2].

Participation
Le cas échéant, les activités de suivi de l'OIM seront menées avec la participation des parties prenantes pertinentes, telles que les populations touchées ou les bénéficiaires, les donateurs, les organisations gouvernementales nationales et internationales, les organisations non gouvernementales, les organisations de la société civile, le secteur privé et/ou les représentants des communautés locales.

Normes

d'évaluation

Intentionnalité et utilité
Dans un contexte de ressources limitées, les évaluations doivent être sélectionnées et entreprises avec une intention claire d'utilisation et en temps voulu afin de permettre la prise de décisions fondées sur des informations pertinentes et utiles.

Impartialité
Il s'agit d'atténuer la présence de biais à toutes les étapes du processus d'évaluation, y compris la planification d'une évaluation, la formulation du mandat et sa portée, la sélection de l'équipe d'évaluation, l'accès des parties prenantes, la conduite de l'évaluation avec la rigueur méthodologique requise et la présentation des constatations, recommandations et défis clés.

Indépendance
L'évaluation doit être indépendante des autres fonctions de gestion pour ne pas subir d'influence indue. Elle doit avoir toute latitude pour soumettre directement ses rapports pour examen au niveau décisionnel approprié. Pour éviter un conflit d'intérêts et une pression inappropriée, les évaluateurs doivent être indépendants et ne pas avoir été directement responsables de la définition des politiques, de la conception ou de la gestion globale de l'objet soumis à évaluation. Ils ne doivent pas être directement intéressés, et doivent pouvoir mener leur travail d'évaluation en toute impartialité. Ils doivent être en mesure d'exprimer leur opinion en toute liberté, sans que cela risque de nuire à leur statut professionnel ou à leur évolution de carrière. L'indépendance de la fonction d'évaluation ne doit pas entraver l'accès des évaluateurs aux informations relatives à l'évaluation.

Transparence et consultation
Il s'agit de caractéristiques essentielles à toutes les étapes du processus d'évaluation, en particulier avec les principales parties prenantes, car elles permettent d'instaurer la confiance, de renforcer l'appropriation et d'accroître la responsabilité. Elles garantissent également la **crédibilité** (une autre norme du GNUE) et la qualité de l'évaluation, et facilitent le rapprochement des points de vue et l'appropriation des constatations, conclusions et recommandations.

[2] Aux fins des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*, l'OIM utilise la définition des bénéficiaires et des personnes auxquelles l'Organisation tente de prêter assistance proposée par le CAD de l'OCDE, à savoir : les « individus, les groupes ou les organisations qui bénéficient de l'intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. D'autres termes peuvent être employés, comme « détenteurs de droits » ou « personnes affectées ». Voir OECD, 2019, p. 7. L'expression bénéficiaire(s) ou personnes auxquelles tente de prêter assistance sera régulièrement employée tout au long des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation* et se réfère à la définition mentionnée ci-dessus, y compris lorsqu'il est question du contexte humanitaire.

Normes
Politique de divulgation Toutes les évaluations sont censées être accessibles au public et répertoriées sur la page Internet de l'OIM consacrée à l'évaluation et sur d'autres pages spécifiques si nécessaire, compte dûment tenu des Principes relatifs à la protection des données de l'OIM (IN/00138). Tous les autres produits d'évaluation (tels que les rapports annuels, les plans d'évaluation, le mandat, les réponses de la direction et les résumés d'évaluation) doivent également être communiqués sur demande.
Compétences Les compétences en matière d'évaluation désignent les qualifications, les compétences, les aptitudes, l'expérience, le niveau d'instruction et les qualités nécessaires pour assumer les rôles et les responsabilités dans le cadre d'un processus d'évaluation ainsi que pour garantir la crédibilité et la qualité du processus d'évaluation. Toutes les personnes engagées dans la promotion, la conception, la conduite et la gestion des activités d'évaluation doivent aspirer à promouvoir et à mener un travail de qualité, fondé sur les règles professionnelles et les principes éthiques d'évaluation. Certains de ces éléments figurent dans la norme de professionnalisme, qui doit être soutenue par un environnement favorable, des structures institutionnelles et des ressources suffisantes. Les évaluateurs internes et externes doivent également se conformer à ces principes et faire preuve de compétences professionnelles suffisantes pour mener des évaluations.
Suivi et réponse de la direction Outre les commentaires sur le projet de rapport demandés aux parties prenantes, y compris les administrateurs (administrateurs de programme, chefs de mission, directeurs de département), les évaluations peuvent également nécessiter une réponse explicite de la direction pour approuver ou contester le rapport et ses recommandations. Il peut s'agir d'une réponse de la direction, d'un plan d'action sur le suivi des recommandations et/ou d'un accord sur l'attribution des responsabilités et la reddition de comptes. Un rapport périodique sur l'état d'avancement des recommandations de l'évaluation peut être exigé de la part du bureau/administrateur, en particulier dans le cas des rapports sensibles nécessitant un suivi étroit.
Évaluabilité Avant d'entreprendre une évaluation complexe nécessitant un important investissement, il peut être utile de réaliser une étude d'évaluabilité pour déterminer la portée et les conséquences financières de l'évaluation, préciser les approches méthodologiques, notamment pour la collecte de données et l'analyse de la disponibilité, et arrêter les critères d'évaluation. Il peut être nécessaire de mener des enquêtes préliminaires ou d'animer des groupes de discussion pour s'assurer que l'évaluation fournira des informations actuelles et crédibles pour la prise de décision et qu'elle garantira un processus d'évaluation impartial.
Réalisation des évaluations Chaque évaluation doit reposer sur des processus de conception, de planification et de mise en œuvre intrinsèquement orientés vers la qualité, mobilisant des méthodologies appropriées de collecte, et d'interprétation des données. Toute évaluation doit d'abord être définie et préparée sur la base d'un mandat qui précise le ou les objectifs de l'évaluation, la portée, la méthodologie, les ressources nécessaires et le plan de travail de mise en œuvre. Les évaluateurs sont tenus d'élaborer une matrice d'évaluation ou un rapport initial montrant comment ils conçoivent la portée et l'approche de l'évaluation. Les rapports d'évaluation doivent présenter de manière complète et équilibrée les éléments factuels, constatations, conclusions et recommandations. Ils doivent être concis, précis et faciles à comprendre[3].
Contrôle et assurance qualité[4] Des mécanismes de contrôle et d'assurance qualité doivent être mis en place à chaque étape du processus d'évaluation. OIG peut fournir de tels services, conformément aux directives du GNUE. Concernant les évaluations décentralisées, les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation peuvent être consultés.

[3] Pour plus d'informations concernant la conduite d'évaluations, voir le chapitre 5 des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*.

[4] Pour plus d'informations concernant le contrôle et l'assurance qualité voir le chapitre 5 des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*.

INFORMATION

Norme et règle d'évaluation et principe éthique relatif au suivi

Les praticiens du suivi et de l'évaluation doivent faire preuve d'intégrité personnelle et professionnelle, et les évaluations ou les activités de suivi ne doivent pas refléter d'intérêts personnels ou sectoriels[5]. Ils doivent respecter le droit des institutions et des particuliers à fournir des informations en toute confiance, s'assurer que les personnes concernées sont en mesure de vérifier les déclarations faites, et veiller à ce que les données sensibles ne puissent être suivies jusqu'à la source. Les évaluateurs et les praticiens du suivi doivent être attentifs aux croyances et aux us et coutumes qui prévalent dans l'environnement social et culturel dans lequel ils travaillent, et doivent aborder les questions de discrimination et d'inégalité entre les sexes. Il se peut qu'ils découvrent des preuves d'actes répréhensibles qui doivent être signalés à l'organe d'enquête approprié dans le respect de la confidentialité. Les évaluateurs ne doivent pas évaluer les performances personnelles des individus, mais mener une évaluation des fonctions de gestion en tenant dûment compte de ce principe.

Les praticiens du suivi et de l'évaluation doivent connaître et appliquer les Lignes directrices du GNUE pour la fonction d'évaluation (2020)[6].

2.1.1. Professionnalisme et intégrité dans le suivi et l'évaluation

Les praticiens du suivi et de l'évaluation ne doivent pas violer les principes éthiques ni compromettre leur indépendance lors de la collecte et de l'analyse de données issues du suivi et de l'évaluation.

EXEMPLE

Pratiques susceptibles de contrevenir aux principes éthiques du suivi et de l'évaluation

Voici quelques exemples courants, parmi de nombreuses autres pratiques :

- Altération et production de conclusions positives en raison d'un conflit d'intérêts, de pots-de-vin ou pour éviter des sanctions.
- Accepter que des opinions non fondées influencent les activités de suivi et/ou d'évaluation en raison de pratiques d'évaluation ou de suivi bâclées, non fiables ou non professionnelles.
- Accepter que des biais personnels influencent les résultats.
- Faire des promesses intenables aux bénéficiaires ou aux participants afin de les inciter à coopérer.
- Manquer à des engagements qui auraient dû être honorés[7].

En outre, une mauvaise compréhension de leurs responsabilités peut conduire les praticiens du suivi et de l'évaluation à violer des principes éthiques. Cela peut se traduire par un raisonnement erroné, notamment par une généralisation excessive des constatations tirées des données, par des conclusions fondées sur des données insuffisantes, ou par un manque d'objectivité dû à des préjugés lors de la collecte et de l'analyse des données. Des problèmes éthiques peuvent surgir à tout moment durant le processus de collecte et d'analyse des données.

---

[5] Dans le cas des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*, le terme « praticien du suivi et de l'évaluation » désigne tout membre du personnel de l'OIM associé à des activités de suivi et d'évaluation.

[6] Voir également la page Internet de l'OIM consacrée à l'évaluation (IOM Evaluation) pour plus d'informations sur les règles éthiques de l'évaluation (UNEG Ethical Guidelines for Evaluation).

[7] Worthen *et al.*, 2004.

EXEMPLE

Pratiques susceptibles d'entraîner un raisonnement erroné

Voici quelques exemples de malentendus qui peuvent se présenter lors des exercices de suivi et d'évaluation :

Entité à l'origine de la demande

- Formule des constatations avant que l'exercice de suivi et d'évaluation ait lieu.
- Utilise les constatations d'une manière contraire à l'éthique ou douteuse, par exemple en violant la confidentialité.
- Déclare que certaines questions de recherche sont hors limites, malgré leur pertinence.
- Modifie des constatations avant leur publication.
- Exerce des pressions sur l'évaluateur ou le praticien du suivi pour qu'il modifie la présentation des constatations.
- Supprime ou ignore des constatations[8].
- Tente d'influencer les modalités de collecte des données sont recueillies en limitant potentiellement l'accès à certaines sources de données.

Praticien du suivi et de l'évaluation

- Découvre un comportement contraire à l'éthique ou dangereux lors du processus de suivi et/ou d'évaluation et décide de ne pas en informer les parties prenantes concernées.
- Est réticent à l'idée de présenter les constatations de manière exhaustive, pour des raisons non précisées.
- Signale certaines constatations susceptibles de nuire à la confidentialité.
- Utilise les constatations comme des éléments de preuve contre quelqu'un[9].
- Associe des personnes aux processus de collecte de données qui conduisent à raviver des tensions ou des traumatismes préexistants au sein des communautés concernées.

Participants et autres parties prenantes

- Escomptent tirer des avantages personnels de leur participation.

Des comportements non éthiques peuvent avoir des conséquences négatives sur les programmes en cours et/ou futurs.

Mesures préventives permettant de répondre à des préoccupations éthiques

Si les problèmes éthiques que rencontrent les praticiens du suivi et de l'évaluation sont nombreux et varient selon le contexte, les mesures suivantes peuvent être prises pour faire face aux situations énumérées ci-dessus :

- Bien connaître les buts et objectifs de l'exercice de suivi et/ou d'évaluation et les différents rôles de tous les acteurs concernés.
- Informer des méthodologies et approches et veiller à ce qu'elles soient comprises par tous de la même manière.
- Partager les constatations de l'évaluation avec le client et les principales parties prenantes.
- Collaborer avec les principales parties prenantes de manière participative.
- Discuter d'entrée de jeu de la possibilité de dégager des constatations négatives, afin de pouvoir s'en servir pour apporter des améliorations et tirer des enseignements.
- Insister sur l'indépendance du personnel de suivi et d'évaluation et sur la responsabilité qui lui incombe de respecter les données et les constatations.
- Être conscient des rapports de force au sein d'une équipe et de la communauté/des groupes.

[8] Morris et Cohn, 1993.
[9] *Ibid.*

- Associer diverses parties prenantes, y compris les groupes vulnérables et les femmes.
- Privilégier la sécurité par rapport aux besoins de collecte de données; ne pas mener d'entretiens si cela risque de nuire à la sécurité de la personne interrogée; s'assurer que les participants connaissent leurs droits et qu'ils donnent leur consentement en connaissance de cause.
- S'assurer que les entretiens tiennent compte des traumatismes, afin d'éviter de traumatiser à nouveau les participants.

➔ *Note*: Si des participants traumatisés ne peuvent être mis en relation avec les services pertinents, ne posez aucune question susceptible de déclencher une réaction traumatique. Veillez à demander conseil aux spécialistes ou experts thématiques compétents lorsque le suivi ou l'évaluation nécessite un contact direct avec des populations touchées présentant un risque élevé de traumatisme.

En cas de rupture des liens sociaux, demandez à des membres de confiance de la communauté d'introduire le processus de suivi et/ou d'évaluation.

➔ *Note*: Faites preuve de transparence. Expliquez l'objectif, les contraintes ainsi que la finalité et les modalités d'utilisation et de stockage des données[10].

D'un bout à l'autre de l'élaboration et de la mise en œuvre des activités de suivi et d'évaluation, les praticiens doivent adhérer à des principes éthiques communs, afin que l'information collectée soit exacte, pertinente, actuelle et utilisée de manière responsable. Une liste de vérification pour un suivi et/ou une évaluation éthique, figurant à l'annexe 2.1, peut être utilisée pour garantir que les normes et règles, y compris les principes éthiques, éclairent tous les stades de la collecte, de l'analyse et de la communication des données.

2.1.2. Consentement éclairé

Afin de respecter les principales considérations éthiques susmentionnées, il est indispensable d'obtenir le **consentement éclairé** des personnes auprès desquelles ces données sont recueillies. Le consentement s'entend de la permission donnée une personne de voir ses données à caractère personnel recueillies et analysées après avoir compris et accepté les points suivants :

a) L'objectif de la collecte, du traitement et du partage de leurs données à caractère personnel.
b) Les utilisateurs des données.
c) Tous risques associés à la collecte, au traitement et au partage des données.

Des informations suffisantes doivent être communiquées au participant afin qu'il soit capable de juger et de décider en toute indépendance s'il consent ou non à participer à l'entretien ou la recherche. Si le consentement éclairé peut être donné par écrit ou oralement, il est néanmoins conseillé de l'obtenir par écrit si les circonstances le permettent (voir Le modèle de consentement éclairé de l'OIM).[11] Une **liste de vérification** destinée à faciliter le processus d'obtention du consentement éclairé est disponible à l'annexe 2.2 Liste de vérification concernant le consentement éclairé.

[10] Buchanan-Smith *et al.*, 2016.
[11] Disponible en interne pour le personnel de l'OIM par le biais de l'intranet.

RESSOURCES

Ressources de l'OIM

2018a IOM Evaluation Policy. Bureau de l'Inspecteur général (OIG), septembre.

2018b Monitoring Policy. IN/31. 27 septembre.

Ressources externes

Buchanan-Smith, M., J. Cosgrave et A. Warner

2016 *Guide de l'Evaluation de l'Action Humanitaire*. Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance/Institut de développement outre-mer (Learning Network for Accountability and Performance/Overseas Development Institute (ALNAP/ODI)) Londres.

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)

2016a *Normes et règles d'évaluation*. New York.

2020 Directives éthiques du GNUE pour l'évaluation (en anglais).

Morris, M. et R. Cohn

1993 Program evaluators and ethical challenges: A national survey. *Evaluation Review*, 17(6):621-642.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

2019 *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations : Définitions adaptées et principes d'utilisation*. Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement

Worthen, B.R., J.R. Sanders et J.L. Fitzpatrick

2004 *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Troisième édition. Pearson Education Inc., Boston.

2.2. Gestion du suivi et de l'évaluation : Rôles et responsabilités

Le *Manuel des projets de l'OIM* dispose que la responsabilité du suivi des interventions et de la planification et de la gestion de l'évaluation incombe à l'administrateur chargé de l'intervention (stratégie, projet ou programme). Cependant, celui-ci peut et doit bénéficier du soutien d'autres membres du personnel de l'OIM pour s'assurer que les mesures appropriées de suivi et d'évaluation sont en place. Cela dépendra largement du budget et des ressources allouées.

Souvent, il existe un large éventail de personnes exerçant au titre de leur description de fonction des responsabilités liées au suivi et à l'évaluation. C'est pourquoi il est indispensable d'identifier clairement un membre du personnel vers qui se tourner pour obtenir des orientations en matière de suivi et d'évaluation et des conseils sur la responsabilité. Cette personne devra coordonner et superviser les fonctions de suivi et d'évaluation et relèvera et signalisera tout problème potentiel.

Les sections suivantes présentent succinctement certaines des compétences requises pour gérer et mener un exercice de suivi et d'évaluation dans le cadre d'une intervention, et donnent un aperçu des difficultés qui se posent à ce moment-là.

2.2.1. Évaluation

L'évaluation au sein de l'OIM fonctionne à deux niveaux différents : une fonction centrale supervisée par OIG, et une autre au niveau décentralisé, qui englobe toutes les activités d'évaluation et les questions y afférentes gérées et supervisées par d'autres départements et bureaux de l'OIM. Pour plus d'information sur l'évaluation décentralisée, voir le chapitre 5.

L'Unité d'évaluation d'OIG vise à contribuer activement à la surveillance, à la responsabilité, à la transparence, à l'orientation stratégique, au leadership organisationnel et à l'apprentissage de l'Organisation. Il s'agit notamment de fournir des orientations techniques et un soutien aux départements et bureaux de l'OIM et de contribuer à la mise en place de systèmes d'évaluation décentralisés.

À cet égard, les rôles et responsabilités afférents à l'évaluation incombent à différentes entités de l'OIM, à savoir le Directeur général, l'Inspecteur général, le Comité consultatif pour les questions d'audit et de surveillance de l'OIM, l'Unité d'évaluation d'OIG, les directeurs des bureaux régionaux et des départements, les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation, les chefs de mission/chefs de bureau, les administrateurs de projet ou de programme et le personnel chargé du suivi et de l'évaluation dans les bureaux de pays, comme résumé ci-dessous. Une liste complète et détaillée des responsabilités figure dans la politique de l'OIM relative à l'évaluation (IOM Evaluation Policy)[12].

Directeur général	Il est chargé de garantir qu'il est tenu compte de l'évaluation au sein de l'OIM, notamment en allouant les ressources nécessaires. Il approuve le plan de travail de l'Unité d'évaluation d'OIG et appuie les évaluations mises en œuvre par OIG.
Inspecteur général	Il exerce une fonction de contrôle en abordant les politiques, les lignes directrices et les stratégies relatives à l'évaluation ainsi qu'en approuvant le plan de travail semestriel d'OIG pour soumission au Directeur général. L'Inspecteur général promeut également l'évaluation au sein de l'Organisation en tant que mécanisme d'apprentissage et de responsabilité à l'échelle institutionnelle.
Comité consultatif pour les questions d'audit et de surveillance (AOAC) de l'OIM	Il examine le fonctionnement, l'indépendance opérationnelle et l'efficacité d'OIG, y compris sa fonction d'évaluation, et donne un avis sur la situation de l'évaluation à l'OIM.

[12] OIM, 2018a.

Unité d'évaluation d'OIG	Elle contribue activement à la surveillance, à la responsabilité, à la transparence, à l'orientation stratégique, au leadership organisationnel et à l'apprentissage de l'OIM. Elle établit des normes et règles régissant l'évaluation à l'OIM, en élaborant les politiques et instructions institutionnelles pertinentes, en harmonisant les procédures et en fournissant des orientations et un soutien techniques aux départements et bureaux de l'OIM. Entre autres tâches, l'Unité d'évaluation d'OIG : • Contribue à la mise en place de systèmes d'évaluation décentralisés et garantit leur qualité. • Mène des évaluations centrales et institutionnelles, ainsi que des évaluations fondées sur des éléments factuels et des examens indépendants. • Contribue à l'élaboration des politiques et aux prises de décision. • Établit le cadre qui définit l'orientation générale, l'assurance qualité, l'assistance technique et le renforcement des capacités en matière d'évaluation, et contribue à la professionnalisation. • Promeut une culture de l'évaluation et l'usage de l'évaluation au sein de l'OIM. • Participe aux réseaux d'évaluation composés des organisations régionales et internationales, des Nations Unies, des États Membres et des donateurs.
Directeurs des bureaux régionaux et des départements	Au niveau institutionnel, les directeurs des bureaux régionaux et des départements de l'OIM sont chargés de : a) contribuer à la formulation du plan de travail pour les évaluations centrales menées par l'Unité d'évaluation d'OIG ; b) promouvoir l'utilisation de l'évaluation en tant qu'outil stratégique pour faciliter la conduite de l'évaluation ; c) s'assurer que les membres du personnel/bureaux concernés soutiennent la conduite de l'évaluation ; et d) s'assurer, le cas échéant, qu'il existe une réponse et un suivi de la part de la direction. En ce qui concerne l'évaluation décentralisée, les directeurs sont chargés d'identifier et de planifier les évaluations, en mettant à disposition des ressources et en garantissant la conformité avec la politique de l'OIM qui oblige d'inclure l'évaluation dans tous les projets.
Chargés régionaux du suivi et de l'évaluation	Ils établissent les plans de travail d'évaluation pour leur région respective ; préparent et/ou réalisent les évaluations des interventions de l'OIM dans leur de leur région ; fournissent un soutien technique et renforcent les capacités aux fins de planification et de réalisation d'évaluations de qualité. Ils contribuent également à l'élaboration de lignes directrices et de méthodes d'évaluation conformément aux orientations de l'Unité d'évaluation d'OIG. Ils promeuvent et garantissent l'application de la politique et des Lignes directrices de l'OIM relatives à l'évaluation ; renforcent les partenariats et la participation aux réseaux régionaux d'évaluation, et informent et consultent l'Unité d'évaluation d'OIG sur les questions relatives au soutien technique et à l'assurance qualité.
Chefs de mission	Pour toutes les évaluations au sein de leur bureau de pays (centrales et décentralisées), les chefs de mission sont chargés de faciliter la conduite des évaluations. Cela suppose de veiller à la participation des membres du personnel/bureaux auxiliaires concernés et de fournir un retour d'information en temps utile. Ils veillent à ce qu'une réponse de la direction soit apportée et que des mesures soient prises pour mettre en œuvre et soutenir les mesures donnant suite aux recommandations d'évaluations acceptées. Concernant les évaluations décentralisées au sein de leur bureau de pays, les chefs de mission sont responsables de ce qui suit : a) identifier et planifier les évaluations, y compris la mise à disposition de ressources suffisantes ; b) s'assurer que les évaluations mises en œuvre sont conformes à la Politique de l'OIM relative à l'évaluation ; et c) informer et consulter les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation et l'Unité d'évaluation d'OIG au sujet d'un soutien technique et d'une assurance qualité, si nécessaire.

Administrateurs de projet/ programme et personnel de suivi et d'évaluation dans les bureaux de pays	Pour l'évaluation de projets/programmes, le personnel de suivi et d'évaluation peut aider à élaborer des plans, y compris les mandats d'évaluation, même si l'administrateur de projet ou de programme reste responsable de la compréhension et de l'approbation de tous les plans. Le personnel de suivi et d'évaluation et les points focaux au sein des bureaux de pays peuvent être amenés à contribuer aux évaluations en organisant et/ou en dirigeant des autoévaluations. Pour toutes les évaluations (centralisées et décentralisées) de leur(s) intervention(s), les administrateurs et le personnel de suivi et d'évaluation des bureaux de pays facilitent la conduite des évaluations, s'assurent de la participation du personnel concerné et des autres bureaux, fournissent un retour d'information et veillent à ce qu'une réponse de la direction soit apportée et qu'il y soit donné suite. En ce qui concerne les évaluations décentralisées, les responsables des interventions et le personnel de suivi et d'évaluation identifient et planifient les évaluations, y compris en mettant à disposition des ressources conformément aux budgets d'intervention et à la portée, aux principes, aux normes et dispositions relatives à la qualité de l'évaluation. Les administrateurs et le personnel de suivi et d'évaluation s'assurent qu'une évaluation est prévue dans tous les projets de l'OIM et fournissent une justification quand ce n'est pas le cas, et évaluent la possibilité d'inclure l'évaluation à un stade ultérieur de la mise en œuvre. Les administrateurs et le personnel de suivi et d'évaluation doivent informer et consulter les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation compétents et/ou l'Unité d'évaluation d'OIG pour un soutien technique et une assurance qualité, si nécessaire.

INFORMATION

Rôles et responsabilités dans l'évaluation d'une stratégie ou d'une politique

Dans le cas d'une stratégie élaborée au niveau d'un pays, telle une stratégie nationale, l'entité responsable de son élaboration et de sa mise en œuvre doit également être chargée de l'évaluer, le cas échéant, et de veiller à ce que les évaluations pertinentes des programmes la prennent également en compte.

2.2.2. Suivi

Comme indiqué précédemment, la responsabilité ultime du suivi d'un programme ou d'un projet incombe à l'administrateur de programme ou de projet compétent. En ce qui concerne les stratégies et les politiques, le maître de l'intervention est chargé de suivre l'état d'avancement de la stratégie ou politique en question. Dans la mesure du possible, il est recommandé que les bureaux de l'OIM recrutent des fonctionnaires spécifiquement chargés du suivi et de l'évaluation pour effectuer le suivi et l'évaluation des interventions pertinentes et qu'ils fournissent le soutien nécessaire aux chefs de mission, administrateurs et autres membres du personnel administratifs et opérationnels du bureau. Le recrutement de chargés du suivi et de l'évaluation doit être adapté aux environnements de travail complexes, mobilisant de nombreux partenaires d'exécution, lieux, zones à accès restreint et budgets importants.

Responsabilités générales en matière de suivi

Intervention	Responsabilité du suivi
Stratégies ou politiques à l'échelle de l'Organisation	Les départements/divisions compétents du Siège (par exemple, pour la Stratégie de ressources humaines : la Division de la gestion des ressources humaines; pour la Stratégie informatique : la Division Technologies de l'information et des communications; pour le Cadre opérationnel de l'OIM en cas de crise migratoire : le Département des opérations et des situations d'urgence, pour la Politique d'égalité entre les sexes : l'Unité de coordination des questions de sexospécificité).
Stratégies régionales	Directeurs régionaux, en coordination avec les conseillers régionaux principaux.
Stratégies nationales	Chefs de mission, en coordination avec les directeurs régionaux.
Programmes et projets	Les chefs de mission doivent s'assurer que les administrateurs de programme et de projet procèdent au suivi ou à l'intégration des systèmes de suivi dans leurs projets/programmes. Les administrateurs sont chargés de la surveillance de leurs propres programmes ou projets.

Principaux rôles et responsabilités du suivi aux différents niveaux au sein de l'OIM[13]

Unité compétente	Description succincte des principales responsabilités en matière de suivi
Unité d'évaluation d'OIG	Les responsabilités spécifiques sont les suivantes : • Élaborer et/ou contribuer à l'élaboration de politiques de suivi et de documents d'orientation pour l'Organisation afin de faciliter la mise en œuvre d'un suivi efficace, en coordination avec les départements concernés. • Assurer des formations sur le suivi, en coordination avec les départements et les bureaux régionaux pertinents. • Gérer une communauté de praticiens sur le suivi et l'évaluation. • Apporter un soutien technique sur le suivi sur demande et, souvent, en coordination avec les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation.
Départements, divisions et unités du Siège et spécialistes thématiques	Fournir des orientations et des instructions en matière de suivi dans leur domaine d'expertise technique (par exemple, la Division Migration et santé pour les projets liés à la santé). Ils sont également chargés de suivre leurs propres politiques et stratégies pertinentes, de veiller à ce que les systèmes de suivi des projets soient liés aux objectifs stratégiques et d'aider les bureaux à trouver rapidement des solutions aux problèmes grâce à un suivi efficace.
Directeurs régionaux	Garantir la collaboration aux fins du suivi de la mise en œuvre de politiques et stratégies régionales, et demander l'approbation des projets dans la région pour garantir la bonne inclusion des systèmes de suivi.
Chargés régionaux du suivi et de l'évaluation	Les chargés régionaux du suivi et de l'évaluation doivent notamment : • Élaborer/adapter des outils, méthodes et plans de travail pour le suivi au niveau du bureau régional, en coordination avec le directeur régional, les bureaux de pays et OIG, sur la base des besoins et priorités évalués dans la région. • Apporter un soutien technique et un renforcement des capacités en matière de suivi aux bureaux et projets de la région, et assurer la liaison avec les partenaires/parties prenantes pertinentes. • Effectuer des visites de suivi pour les projets à forte visibilité ou à risque élevé qui nécessitent un suivi indépendant ou des orientations techniques urgentes, compte tenu des plans de travail annuels de suivi et d'évaluation des bureaux régionaux.

[13] Une liste complète des rôles et responsabilités en matière de suivi aux différents niveaux de l'Organisation se trouve dans OIM, 2018b, pp. 5–6.

Unité compétente	Description succincte des principales responsabilités en matière de suivi
Chargés régionaux de la gestion des ressources	Aider le personnel des bureaux de pays chargé des finances à suivre les dépenses et les budgets.
Chefs de mission	S'assurer que tous les projets du bureau de pays disposent de mécanismes et d'outils de suivi fiables et que le bureau régional est tenu informé. En outre, si le bureau de pays dispose d'une stratégie, le chef de mission doit s'assurer que sa mise en œuvre fait l'objet d'un suivi.
Administrateurs de programme/projet	Les administrateurs de programme/projet sont les principaux responsables du suivi de l'avancement du projet/programme sur le plan opérationnel et financier, y compris en ce qui concerne les ressources affectées au projet (intrants), ce qui est réalisé (activités) et les résultats qui en découlent (produits et effets directs). Plus précisément, les administrateurs de programme/projet s'assurent qu'un mécanisme de suivi et de contrôle efficace est mis en place pour avoir la certitude que les éléments obtenus au titre du projet parviennent aux bénéficiaires ciblés, et pour prévenir la fraude. Ils suivent et mesurent régulièrement les progrès, identifient et communiquent tout écart ou risque aux parties prenantes concernées et, si nécessaire, prennent rapidement des mesures correctives (en demandant par exemple une extension de la période de mise en œuvre du projet ou l'approbation du donateur pour modifier/réviser les activités, le plan de risque, les résultats ou le budget du projet). En collaboration avec le personnel chargé des finances, les administrateurs examinent régulièrement les résultats financiers, y compris les états de postes individuels, afin de réduire les cas de sous-utilisation ou de dépassement des crédits et, le cas échéant, d'expliquer ces cas et/ou de corriger les erreurs.
Personnel chargé du suivi et de l'évaluation dans les bureaux de pays	Les chargés du suivi et de l'évaluation élaborent des outils et des plans de travail de suivi et d'évaluation au niveau du bureau de pays, y compris pour les partenaires d'exécution, en coordination avec le Chef de mission/chef de bureau et le bureau régional et sur la base d'une évaluation des risques des projets mis en œuvre au sein du pays. Ils fournissent également au bureau/aux projets un soutien technique connexe et un renforcement des capacités en matière de suivi (contribution au niveau de l'élaboration du projet, de sa mise en œuvre et de l'établissement de rapports) et effectuent des visites de suivi conformément aux programmes de travail du projet/programme, y compris des activités entreprises par les partenaires d'exécution. Les fonctionnaires chargés du suivi et de l'évaluation sont également chargés de la préparation des rapports pertinents. *Note* : Plusieurs bureaux de pays disposent de points focaux pour le suivi et l'évaluation. Les points focaux ne peuvent pas nécessairement mener toutes ces activités de suivi, mais ils peuvent faire usage des responsabilités comme orientations pour leur rôle.
Personnel chargé de la gestion des ressources dans les bureaux de pays	Le personnel des bureaux de pays chargé de la gestion des ressources aide les administrateurs à surveiller les dépenses et à veiller au respect des exigences contractuelles des donateurs et des procédures de l'OIM.

Compétences en matière de suivi et d'évaluation

En ce qui concerne les rôles et responsabilités en matière de suivi et d'évaluation, il est utile garder à l'esprit les **compétences essentielles** requises. Les compétences s'entendent d'un ensemble de connaissances et d'aptitudes nécessaires pour exécuter des tâches complexes dans un environnement professionnel. Malgré la diversité des contextes dans lesquels s'inscrivent le suivi et de l'évaluation, la complexité des systèmes de suivi et d'évaluation et le fait que les compétences varient peu ou prou selon les niveaux, on considère que les compétences énumérées ci-après s'appliquent au personnel de suivi et d'évaluation[14].

[14] Adapté de ONUSIDA, 2010.

Figure 2.1. Compétences essentielles applicables au personnel de suivi et d'évaluation

Compétences essentielles en matière de suivi et d'évaluation
Compétences générales en matière de gestion
Aptitude à : • Prendre des décisions avisées et diriger une équipe pour obtenir des résultats. • Identifier les lacunes dans les politiques, procédures et systèmes de suivi. • Fournir des recommandations d'amélioration concrètes. • Négocier efficacement pour parvenir à un accord et à un engagement. • Énoncer et communiquer clairement les principaux messages. • Répondre de manière appropriée aux communications des parties prenantes internes et externes.
Compétences professionnelles du personnel chargé du suivi et de l'évaluation
Aptitude à : • Formuler et communiquer une vision et une mission claires et convaincantes pour le suivi et l'évaluation. • Gérer les stratégies d'élaboration et les plans de suivi et d'évaluation pour la mise en œuvre, y compris les objectifs à court et à long terme, les évaluations des risques et les conséquences en matière de ressources. • Élaborer, mettre à jour régulièrement, harmoniser et communiquer les plans de suivi et d'évaluation, y compris les besoins identifiés en matière de données, les procédures de collecte des données, les méthodes, rôles et responsabilités et les budgets pour la mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation fonctionnel. • Gérer la planification et la mise en œuvre d'activités destinées à renforcer les capacités en matière de suivi et d'évaluation aux niveaux individuel, organisationnel et systémique. • Élaborer des plans de suivi et d'évaluation des programmes en coordination avec les responsables des programmes. • S'assurer que les dispositifs de suivi et d'évaluation sont conformes aux accords conclus avec les donateurs et aux exigences des programmes. • Dûment superviser les équipes de suivi et d'évaluation de l'OIM afin de garantir une couverture globale et détaillée des projets. • Fournir des informations pertinentes pour la gestion des performances et l'évaluation des activités des programmes.

Compétences en matière de collecte, de gestion, d'analyse, de diffusion et d'utilisation des données
Aptitude à : • Gérer la mise en œuvre des procédures de suivi de routine, y compris l'établissement de rapports et l'utilisation de données pour la gestion et l'amélioration des programmes. • Gérer la surveillance et/ou les enquêtes basées sur la population, y compris l'identification des besoins en matière de données, la planification de la collecte de données (y compris la budgétisation) et la mise en œuvre, l'analyse de données, la rédaction de rapports, la diffusion, le retour d'informations et l'utilisation des données. • Gérer la mise en œuvre de politiques et procédures d'assurance de la qualité des données qui soient adaptées au type de données et aux sources de données, y compris la supervision constructive et l'audit des données. • Gérer la mise en œuvre des procédures de gestion et de partage des données. • Gérer la diffusion de l'information de manière ciblée et en temps voulu. • Identifier, définir et soutenir l'utilisation stratégique des données pour la gestion et l'amélioration des programmes. • Orienter le partage régulier des constatations de suivi et d'évaluation avec les parties prenantes concernées et s'assurer que les données de suivi sont examinées dans les enceintes appropriées en temps opportun.

Lors de l'évaluation de la capacité de suivi et d'évaluation, il est utile de prendre en considération les éléments suivants[15] :

Débutant/novice	Compétent/qualifié	Maîtrise/expert
• Développement de la sensibilisation/renforcement des connaissances • Compréhension limitée du suivi et de l'évaluation • Expérience limitée • Ignorance des problèmes potentiels • Ignorance des questions à poser	• Application des connaissances de manière routinière • Compréhension de base du suivi et de l'évaluation • Expérience modérée • Résolution des problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent • Conscience des questions à poser et capacité d'accéder aux ressources pour y répondre	• Utilisation des connaissances avec aisance et efficacité • Compréhension avancée du suivi et de l'évaluation • Expérience approfondie • Anticipation des problèmes • Pose des questions aux collègues de terrain • Sollicité pour une contribution

2.2.3. Budgétisation du suivi ainsi que de l'évaluation

Le suivi et l'évaluation faisant obligatoirement partie de toute intervention de l'OIM, les coûts connexes doivent être inclus dans les budgets correspondants dès la phase d'élaboration de l'intervention. Des orientations détaillées sur l'établissement du budget des projets et programmes, y compris l'intégration des coûts d'évaluation du suivi, sont données dans le *Manuel des projets de l'OIM*. Des explications concernant spécifiquement la budgétisation de l'évaluation figurent à l'annexe 5.1 du chapitre 5 des *Lignes directrices de l'OIM relatives au suivi et à l'évaluation*[16]. Pour toute stratégie ou politique, le département ou le bureau chargé de la rédaction doit également réserver un budget pour le suivi et l'évaluation de ce type d'intervention durant la phase d'élaboration.

[15] *Ibid.*
[16] Voir OIM, 2017, pp. 155–158, 167, 169, 170 et 178 (lien interne uniquement).

INFORMATION

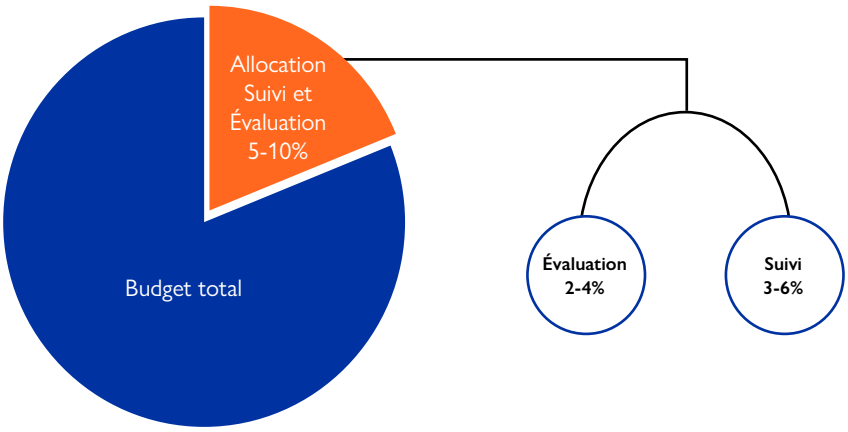
Budgétisation du suivi et de l'évaluation pendant la phase d'élaboration de l'intervention

La budgétisation d'une intervention se fait désormais au moyen du Système d'information et de gestion des projets (PRIMA) de l'OIM[17]. Les budgets établis via PRIMA contiennent des lignes correspondant aux dépenses de suivi et d'évaluation, qui se trouvent dans la section Dépenses opérationnelles du modèle de budget. Des explications sur l'intégration des dépenses de suivi et d'évaluation dans un budget dans PRIMA sont données à l'annexe 1 du Manuel intitulé PRIMA User Guide (lien interne uniquement).

Les dépenses de personnel liées au suivi et à l'évaluation doivent être clairement mentionnées dans la section Dépenses de personnel du modèle de budget de projet de l'OIM dans PRIMA. De même, les dépenses spécifiques afférentes au suivi et à l'évaluation, telles que celles engagées pour la réalisation d'évaluations de référence, d'enquêtes après l'intervention et d'évaluations, doivent être clairement mentionnées dans les lignes concernant le suivi et l'évaluation de la section Dépenses opérationnelles du budget de projet de l'OIM dans PRIMA.

Les dépenses relatives au temps de travail et aux voyages du personnel sont généralement intégrées dans la section Dépenses administratives et de personnel du budget de projet, sauf si le suivi est sous traité ou réalisé par un partenaire ou un consultant, auquel cas les dépenses connexes doivent figurer dans la section Dépenses opérationnelle, soit dans les lignes budgétaires distinctes du suivi et de l'évaluation, comme indiqué dans le modèle de budget dans PRIMA, soit dans les dépenses correspondant au partenaire.

Figure 2.2. Budgétisation du suivi et de l'évaluation



La fourchette recommandée par l'OIM pour le suivi et l'évaluation correspond à la recommandation de la communauté des acteurs de l'évaluation, à savoir 5 à 10 % du budget total, dont 2 à 4 % pour l'évaluation, et 3 à 6 % pour le suivi. Toutefois, cette ventilation est purement indicative et, quelle que soit l'envergure de l'intervention, le montant affecté à une évaluation à l'OIM varie de 3 000 à 30 000 dollars É.-U., étant entendu que les évaluations internes effectuées par le personnel de l'OIM sont moins chères que les évaluations externes. Pour les évaluations complexes, susceptibles de nécessiter davantage de ressources, des discussions spécifiques peuvent être engagées avec le(s) donateur(s) concernant des montants budgétisés plus élevés; par exemple, les évaluations d'impact peuvent nécessiter un investissement d'au moins 70 000 dollars É.-U. et peuvent facilement atteindre 500 000 dollars É.-U..

Pour estimer au mieux les besoins financiers, il convient d'identifier la source de données et les méthodes de collecte requises pour le suivi et l'évaluation à un stade précoce de l'élaboration de l'intervention. Les points essentiels à prendre en considération pour planifier le budget du suivi et d'évaluation d'un projet/programme sont énoncés ci-après[18].

[17] PRIMA est une solution institutionnelle de gestion de l'information sur les projets. PRIMA est disponible en interne pour le personnel de l'OIM via l'intranet.

[18] Adapté de Fédération Internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2011.

Points essentiels à prendre en considération pour planifier le budget du suivi et de l'évaluation d'une intervention

Déclaration des dépenses de suivi et d'évaluation

- Intégrer les dépenses de suivi et d'évaluation ordinaires, telles que les visites sur le terrain aux fins de collecte de données et/ou de réalisation d'évaluations.
- Envisager de détailler les dépenses de suivi et d'évaluation en faisant une distinction entre les ressources humaines, comme le recrutement de nouveaux membres du personnel, et les dépenses d'investissement, telles que les logiciels, les déplacements et l'hébergement, l'organisation de formations, les ressources nécessaires à la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation, l'élaboration de nouveaux outils de collecte de données et l'expérimentation d'outils.
- L'utilisation d'un descriptif des exigences détaillées peut clarifier les exigences en matière de suivi et d'évaluation et encourager ainsi le financement du suivi et de l'évaluation.
- Une indication claire des dépenses de suivi et d'évaluation permettra de mieux refléter le coût réel d'une intervention.
- Une indication claire des dépenses de suivi et d'évaluation peut témoigner d'un professionnalisme institutionnel et d'un engagement à obtenir des résultats.

L'Unité d'évaluation d'OIG a élaboré un calculateur de budget type pour le suivi et l'évaluation (M&E Budget Calculator) qui comprend des exemples de calculs en fonction des besoins spécifiques en matière de suivi et d'évaluation.

Ressources de l'OIM

2010 *Manuel de protection des données de l'OIM*. Genève.

2017 *Manuel des projets de l'OIM*. Deuxième édition. Genève (lien interne uniquement).

2018a IOM Evaluation Policy. OIG, septembre.

2018b Monitoring Policy. IN/31. 27 septembre.

s.d.a OIG/Evaluation Strategy 2021–2023. Unité d'évaluation d'OIG.

s.d.b Formulaire de consentement éclairé de l'OIM (en anglais) (lien interne uniquement).

s.d.c PRIMA for All (lien interne uniquement)

s.d.d Calculateur de budget pour le suivi et l'évaluation de l'Unité d'évaluation d'OIG (en anglais) (lien interne uniquement).

Ressources externes

Barnett, C. et L. Camfield
2016 Ethics in evaluation. *Journal of Development Effectiveness*, 8(4):528-534.

Buchanan-Smith, M., J. Cosgrave et A. Warner
2016 *Guide d'évaluation de l'action humanitaire*. ALNAP/ODI, Londres.

Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
2011 *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes* (en anglais). Genève.

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)
2016a *Normes et règles d'évaluation*. New York.

2016b *Evaluation Competency Framework*. New York.

2020 UNEG Ethical Guidelines for Evaluation.

Morra-Imas, L.G. et R.C. Rist
2009 *La route vers les résultats : concevoir et mener des évaluations de développement efficaces* (en anglais). Banque mondiale, Washington, D.C.

Morris, M.
2003 Ethical considerations in evaluation. In: *International Handbook of Educational Evaluation, Part 1. Springer International Handbooks of Education* (T. Kellaghan, D. Stufflebeam et L. Wingate, eds.). Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, pp. 303-327.

2015a Professional judgment and ethics. In: *Community Psychology: Foundations for Practice* (V. Scott et S.M. Wolfe, eds.). SAGE Publications, pp. 132-156.

2015b Research on evaluation ethics: Reflections and an agenda. In: *Research on Evaluation*: *New Directions for Evaluation*, 2015(148):31-42.

Morris, M. et R. Cohn
1993 Program evaluators and ethical challenges: A national survey. *Evaluation Review*, 17(6):621-642.

ONUSIDA
2010 Standards for a Competency-based Approach to Monitoring and Evaluation Curricula and Trainings. Groupe de référence pour le suivi et l'évaluation, Genève.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
2019 *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations : Définitions adaptées et principes d'utilisation*. Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement.

Prom-Jackson, S. et G. Bartsiotas
2014 Analyse la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies. JIU/REP/2014/6. Joint Corps commun d'inspection des Nations Unies, Genève.

Thomson, S., A. Ansoms et J. Murison (eds.)
2013 *Emotional and Ethical Challenges for Field Research in Africa: The Story Behind the Findings*. Palgrave Macmillan, Hampshire.

Worthen, B.R., J.R. Sanders et J.L. Fitzpatrick
2004 *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Troisième édition. Pearson Education Inc., Boston.

Annexes

Annexe 2.1. Liste de vérification pour un suivi et/ou une évaluation éthique (en anglais) (lien interne uniquement)

Annexe 2.2. Liste de vérification concernant le consentement éclairé (en anglais) (lien interne uniquement)