



LEAVING NO
ONE BEHIND:
EVALUATION
for 2030

2019 National Evaluation
Capacities Conference



CONCEVOIR UN SYSTÈME NATIONAL DE S&E EN CONTEXTE DES ODD

Boubacar Aw & Amos Menard
Hurghada - Egypte, 20 Octobre 2019

L'initiative CLEAR



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
Building today, a better Africa tomorrow



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY



Australian Government

Department of Foreign Affairs and Trade



UKaid

from the British people



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



KINGDOM OF BELGIUM

Federal Public Service

Foreign Affairs,

Foreign Trade and

Development Cooperation



WORLD BANK GROUP



WORLD BANK GROUP
World Bank • IFC • MIGA



- Une initiative globale née en 2010
- promue par un consortium de onze (11) bailleurs avec à sa tête la Banque Mondiale qui assure la coordination
- visant à
 - contribuer au renforcement des systèmes nationaux et des capacités nationales en Suivi & Evaluation et en Gestion de la performance
 - promouvoir l'utilisation de l'évaluation dans l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes
 - promouvoir l'apprentissage globale à travers le développement et la diffusion de matériel, la génération et le partage de connaissances sur les bonnes pratiques en matière de S&E et de Gestion de la performance.

CLEAR dans le monde



Centre régional CLEAR pour l'Afrique Francophone



- CLEAR FA est implanté au CESAG à Dakar en 2013 et couvre les pays francophones d'Afrique
- Il développe quatre (4) axes clés que sont :
 - *la formation par l'enseignement de cours de base et avancés en S&E et ses domaines connexes, afin de préparer une masse critique de professionnels locaux qualifiés et capables de prendre en charge les besoins spécifiques de la région ;*
 - *l'appui conseil et l'assistance technique au niveau national, sectoriel et organisationnel pour renforcer les systèmes et créer un environnement favorable ;*
 - *la recherche appliquée et l'innovation méthodologique pour renforcer la qualité des travaux d'évaluation ;*
 - *la promotion d'une culture évaluative forte à travers le plaidoyer et le soutien au leadership des associations et réseaux nationaux de S&E en Afrique francophone.*

Stratégie de CLEAR FA - BL2 - Renforcer les systèmes nationaux de S&E des pays



- **Objectif :**

Institutionnaliser les pratiques de S&E, de développer une culture de l'évaluation et un environnement favorable au S&E dans le secteur public.

Outputs:

Etudes de cas pays développés et diffusés ; Champions de S&E renforcés et appuyés dans leurs actions ; outils élaborés ; dispositifs et systèmes de S&E mis en place ; fonctionnaires gouvernementaux sensibilisés ; parlementaires, société civile et médias sensibilisés et responsabilisés.

Outcomes:

- (1) Les parties prenantes stratégiques du S&E sont sensibilisées, informées et motivées à utiliser de bonnes pratiques de S&E ;
- (2) l'évaluation est systématisée dans les processus nationaux de planification et d'établissement du budget

Goal:

Un système de S&E efficace et fonctionnel existe dans les pays ciblés. L'effet de démonstration incite d'autres pays à faire de même

- **Activities :**

(1) Études de cas par pays dans des secteurs ou domaines clés (2) Services d'appui conseil & d'assistance technique - programmes d'échange entre pays pour favoriser le partage des connaissances et des meilleures pratiques, etc. (3) Conférences et événements de S&E, tables rondes, etc pour promouvoir le S&E et renforcer le plaidoyer.

Tour de Table



- Veuillez vous présenter
 - Nom & prénoms,
 - Fonction et organisation,
 - Pays
- Pourquoi avez-vous choisi cet atelier ?
- Sur un bout de papier, veuillez écrire une de vos attentes principales à l'issue de ce cours

Objectifs d'apprentissage



Au terme de la session, les participants seront :

- en mesure de comprendre les déterminants d'une bonne culture évaluative à travers une analyse comparative des systèmes nationaux de S&E dans les pays du Nord et dans les pays en développement ;
- familiers avec une méthodologie de conception d'un système de S&E en contexte de Gestion axée sur les résultats de développement, avec l'avènement des objectifs de développement durable (ODD) et de l'Agenda 2063 de l'UA

Thèmes couverts & agenda



09:00 - 10:30	I. CULTURE ÉVALUATIVE : ENJEUX ET DÉTERMINANTS <ul style="list-style-type: none">• Les piliers d'un système national de S&E• Retour d'expérience de quelques pays du NORD• L'exemple de l'Afrique du Sud et de l'Ouganda• Etat des lieux des SNS&E dans les pays de l'UEMOA
10:30 - 11:00	Pause café
11:00 - 13:00	<ul style="list-style-type: none">• Travaux de groupe II. SYSTÈME DE S&E AXÉS SUR LES RÉSULTATS EN CONTEXTE DES ODD <ul style="list-style-type: none">• Système de S&E Axé sur les Résultats• SSEAR en contexte des ODD
13:00 - 14:00	Pause déjeuner
14:00 - 15:30	<ul style="list-style-type: none">• Conception d'un SSEAR en 10 étapes• Travaux de groupe
15:30 - 16:00	Pause café
16:00 - 17:30	<ul style="list-style-type: none">• Conception d'un SSEAR en 10 étapes (suite) EVALUATION & CLÔTURE

I-

CULTURE ÉVALUATIVE : ENJEUX ET DÉTERMINANTS

Enjeux du Suivi et Evaluation



- Le S&E est devenu au fil du temps, une préoccupation majeure des organisations tant publiques que privées.

Son importance s'est accrue au fil du temps, car on s'est aperçu qu'il pouvait être un outil de progrès pour les interventions.

- La valorisation de la fonction de S&E répond notamment à des exigences de **Redevabilité**, d'efficacité dans la production de **Résultats** de développement et de **Capitalisation** des pratiques prometteuses de changement positif et durable pour les populations

Enjeux du Suivi et Evaluation



L'évaluation des politiques publiques prend une importance croissante pour plusieurs raisons liées principalement aux interrogations sur la **pertinence et la légitimité des interventions publiques.**

Dans ce contexte, progressivement mais aussi difficilement, l'évaluation prend sa place dans la conduite de l'action publique, en tant qu'élément de promotion de la **Bonne Gouvernance et de l'efficacité des stratégies de développement.**

Jetons quelques bases

LES PILIERS D'UN SYSTÈME NATIONAL DE S&E

Qu'entendons nous par « Système national de S&E fonctionnel » ?



- La notion de «système national de S&E » implique qu'une capacité est créée au plus haut niveau de l'Etat et/ou dans ses structures décentralisées, à la fois pour générer des informations sur le rendement et la performance de ses actions ; et pour utiliser l'information dans les processus de prise de décision.
- « L'utilisation » est déterminante pour jauger de la qualité du système

Éléments clés d'un système national de S&E



Rôle des autres parties prenantes, y compris la société civile, les réseaux et associations professionnelles de S&E, etc.

Vision et
Leadership

Environnement
favorable

Capacité à produire
(fournir) des données
probantes de S&E

Capacité à demander
et utiliser des
informations de S&E

Une volonté politique
favorable au changement

Infrastructure (cadre
institutionnel) de S&E
approprié

Éléments clés d'un système national de S&E



Vision et leadership fort pour la bonne gouvernance et la redevabilité

- Les politiques et hauts fonctionnaires de l'Etat sont sensibilisés à l'importance du S&E et de la GAR pour la bonne gouvernance, la redevabilité et les bonnes pratiques de gestion publique
- Un leadership favorisant la transparence, la responsabilisation et la culture du résultat est démontré dans la gestion publique
- Des champions du S&E existent au plus haut niveau de l'Etat et dans les structures opérationnels

Vision et
Leadership

Une volonté politique
favorable au changement

Éléments clés d'un système national de S&E



Environnement
favorable

Une volonté politique
favorable au changement

Environnement favorable au développement de l'évaluation

- Un plan (politique) de S&E bien articulé et cohérent existe et des ressources sont dégagées pour sa mise en œuvre et son amélioration continu
- Il existe un cadre légal et réglementaire favorable au développement de l'évaluation
- Le secteur public est réformé, avec une orientation vers les résultats et la bonne gouvernance
- La fonction évaluative est portée par une structure de coordination à fort ancrage institutionnel

Éléments clés d'un système national de S&E



Capacité à produire des données probantes et fournir des informations de S&E

- Des unités de S&E existent tant au niveau central que décentralisé, et disposent des ressources (humaines qualifiées, matérielles et financières) suffisantes pour fonctionner
- Une évaluation systématique des projets, programmes et politiques est réalisée tel que stipulé par le plan/politique d'évaluation
- Des référentiels, règles, normes et standards encadrant la pratique du S&E existent et sont diffusés
- Des opportunités de formation et de perfectionnement en S&E et GAR existent et sont saisies par les agents
- Les projets, programmes et politiques sont bien formulés en termes d'objectifs, produits et résultats - et comportent dès le départ des systèmes valides de mesure du rendement

Capacité à produire
(fournir) des données
probantes de S&E

Infrastructure (cadre
institutionnel) de S&E

Éléments clés d'un système national de S&E



Capacité à demander et utiliser des informations de S&E

- Il existe des opportunités de sensibilisation et de formation des agents non techniques (gestionnaires et cadres supérieurs de la FP) sur les concepts de la GAR et du S&E et sur leur usage dans les processus de décision
- Les institutions gouvernementales sont capables d'incorporer et utiliser les informations du S&E dans les processus de planification et de budgétisation, de formulation et gestion de projets et programmes ; d'élaboration de politiques publiques ; et pour la prise de décision ;
- Il existe un cadre formel et des canaux de diffusion des informations de S&E et des résultats des évaluations à diverses parties prenantes clés
- Il existe au niveau central et décentralisé des unités chargées du suivi et de la mise en œuvre des recommandations des évaluations

Capacité à demander
et utiliser des
informations de S&E

Infrastructure (dispositive
institutionnel) de S&E

Éléments clés d'un système national de S&E



Rôle des autres parties prenantes, y compris la société civile, les réseaux et associations professionnelles de S&E, etc.

Agence nationale de statistique

- Pour déployer une stratégie nationale de production d'informations crédibles et le stockage de données (nationales et désagrégées) de qualité, fiables, à jour et complètes, facilement accessibles - pour appuyer et faciliter les efforts des ministères et agences

Les organes de contrôle de l'action gouvernementale

- Le Parlement dans son mandat traditionnel de contrôle de l'action gouvernemental et vote des lois - mais aussi l'évaluation des politiques publiques
- D'autres organes tels que la cour des comptes, les Inspections générales d'Etat, etc.

Les Associations nationales d'évaluation et réseaux professionnels

- pour promouvoir la professionnalisation, accentuer le plaidoyer pour l'institutionnalisation de l'évaluation, organiser des échanges de bonnes pratiques à travers le mentorat, la mise en réseau aux niveaux national, régional et international

Les universités et centres de recherche

- Pour participer au renforcement des capacités et développer de nouveaux outils, approches et méthodes pour faire avancer la pratique de l'évaluation

La société civile

- Pour accentuer la pression pour la bonne gouvernance et la redevabilité
- Pour promouvoir et faciliter l'accès à l'information, accroître la transparence

La culture de l'évaluation



9 éléments clés d'appréciation de la culture de l'évaluation dans les pays (International Atlas of Evaluation, Jan-Eric Furubo, Ray C. Rist, Rolf Sandahl (2002))

1. Une évaluation dans plusieurs domaines;
2. Des évaluateurs multidisciplinaires utilisant des méthodes différentes et variées;
3. Un discours national sur l'évaluation adapté au contexte national;
4. Existence des associations professionnelles de l'évaluation participant régulièrement aux rencontres des sociétés internationales pour discuter sur les normes et l'éthique
5. Dispositions institutionnelles au niveau du Gouvernement pour conduire les évaluations et disséminer les résultats;
6. Dispositions institutionnelles au niveau du Parlement ou autres organes législatives pour conduire les évaluations et disséminer les résultats;
7. Pluralisme dans les domaines : Existence dans chaque secteur des personnes ou des agences chargées de conduire les évaluations;
8. Les activités d'évaluation ont lieu au sein de l'Institution suprême chargée des audits et contrôle;
9. Mettre l'accent sur les effets des politiques ou des programmes aussi bien que sur les intrants et les extrants.

RETOUR D'EXPÉRIENCE DE QUELQUES PAYS DU NORD

Europe



Projet de recherche

- Evaluation Globe - Compendium on the Institutionalization of Evaluation

Equipe de chercheurs

- Reinhard Stockmann, Wolfgang Meyer, Lena Taube

Année

- 2017

Objectif de la recherche

- Une description mondiale de l'institutionnalisation de l'évaluation dans différents pays, suivie d'une analyse comparative de la situation actuelle et future.
- 4 quatre volumes : Amérique - Europe - Austral/asie - Afrique. Chaque étude de cas fourni une description détaillée de la situation, étayée par autant de données quantitatives et qualitatives que possible.

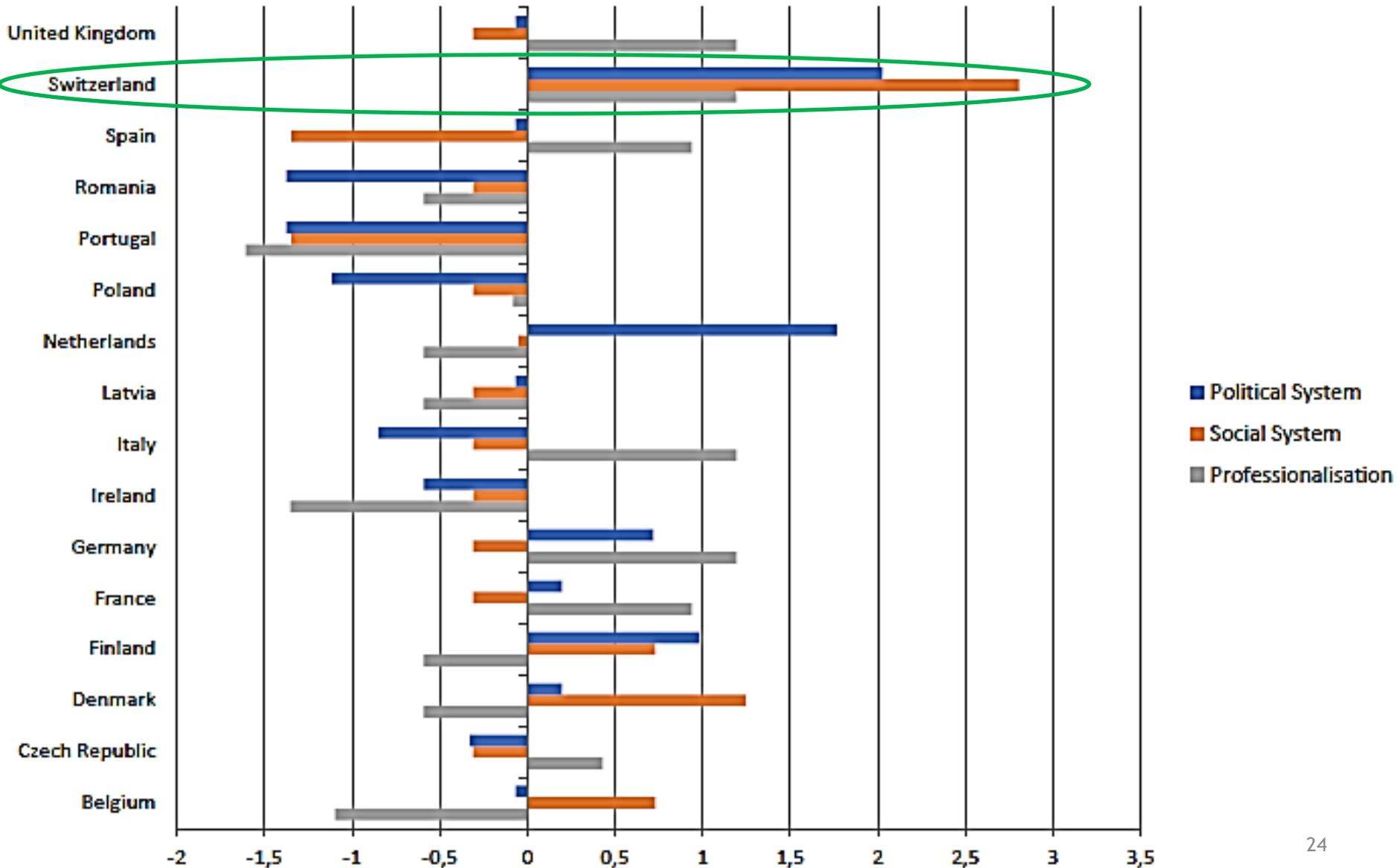
Evaluation globe (Europe)



- 3 dimensions de l'institutionnalisation

Systeme politique : Structures et processus institutionnels	Systeme social : Diffusion et acceptation de l'évaluation dans la société	Systeme de professionnalisation : Professionnalisation des évaluations
Réglementations nationales	Utilisation de l'évaluation par la Société Civile	Modalités de professionnalisation
Pratiques évaluatives	Débats public	Existence d'organisations professionnelles
Institutions d'évaluation indépendantes	La société civile exige des évaluations	Existence et respect des normes

Evaluation globe (Europe)



Quid des systèmes en Afrique ? - I

L'EXEMPLE DE L'AFRIQUE DU SUD ET DE L'OUGANDA

AFRIQUE DU SUD

APPROCHE

- Orientée "Utilisation"
- Unité d'analyse : *programmes, plans, politiques et systèmes*
- Types d'évaluations : *diagnostic, conception, mise en œuvre, impact, économique*
- A différentes étapes du cycle du programme

PERSONNES ET ORGANISATIONS

- Unité d'évaluation au sein du DPME pour piloter le système (16 personnes)
- Unités de S&E dans les départements - *la plupart des gens ont des compétences en matière de suivi*
- Groupe de travail technique intergouvernemental sur l'évaluation pour appuyer les activités
- Les cadres supérieurs enclins à exiger plus de preuves, progressivement le Parlement



SYSTÈME

- PNE "Policy framework for government wide M&E system"
- Plans d'évaluation à l'échelle des ministères et des provinces
- 26 lignes directrices - *normes, compétences, norme d'évaluation*
- MPAT
- 5 sessions de formation, *formées > 1500 personnes, mettant l'accent sur l'utilisation*
- Système de contrôle de la qualité
- SIG/référentiel (actuellement plus de 140 évaluations)

AFRIQUE DU SUD



FORCES

- De nombreuses évaluations nationales conduites (59 en 2017) couvrant 10 milliards de dollars de dépenses publiques
- Élargissement progressif du système entre les provinces (7/9) et les ministères (68 sur 155) avec plus de 400 évaluations
- Le Cabinet prend les résultats très au sérieux et il y a des plans d'amélioration pour s'assurer de la mise en œuvre des conclusions
- Conduit à une amélioration des systèmes de planification, notamment la planification des programmes
- Partenariat avec VOPE

OUGANDA



- La Constitution (1995) a établi le mandat du Premier ministre avec un rôle de suivi et d'évaluation.
- La dynamique en faveur du S&E a suivi de vastes réformes : macro-économique, gestion des finances publiques, planification et budgétisation, à partir des années 1990, etc.
 - Cadre de surveillance globale élaboré et mis en œuvre depuis plus d'une décennie dans l'ensemble du gouvernement.
 - Mise en place d'un mécanisme d'évaluation gouvernemental, initialement financé par des donateurs mais de plus en plus dirigé par le gouvernement.
- La politique de S&E en 2013 a facilité l'institutionnalisation et l'expansion du système.
- Le mandat, la taille, le budget et l'influence du département de S&E se sont accrus progressivement

UGANDA



- Mécanisme d'évaluation gouvernemental
 - Programme d'évaluation sur 3 ans (le plan contient en moyenne 16 évaluations)
 - Un Fonds d'évaluation (Gov, donateurs, partenaires internationaux)
 - Des normes et lignes directrices en matière d'évaluation
 - Sous-comité d'évaluation (organismes professionnels et institutions sélectionnées) et une base de données des ressources d'évaluation
- Introduction des évaluations dans chaque groupe de travail sectoriel
- Rapports annuels et diffusion des conclusions et recommandations

UGANDA



FORCE DU SYSTEME

- Système robuste de S&E qui influence les changements de politiques et les revues de programmes
- Existence de Champions au plus haut niveau politiques
- La crédibilité du système est bonne, utilisée par les donateurs et le gouvernement comme condition préalable au décaissement.
- Élargissement de sa portée - prise en compte dans les processus de budgétisation et de planification. Meilleure qualité des rapports, utilisation d'indicateurs et de cibles dans la planification et l'établissement de rapports
- Favorise une meilleure reddition de comptes au Cabinet, au Parlement et aux citoyens

Tableau comparatif de 2 pays



	Ouganda	Afrique du Sud
Existe t-il une politique nationale d'Evaluation ?	Oui	Oui
Existe t'il un document de planification, indiquant ce qu'il faut évaluer?	Agenda triennal d'évaluation continu, indiquant le secteur et les interventions clés	Plans annuels national
Le besoin d'autonomie et d'impartialité est-il explicitement mentionné?	La politique met l'emphase sur l'indépendance des évaluations	Élément fort du système, décrit dans la politique
Le plan de S & E permet-il d'analyser les situations complexes, problèmes sensibles et difficiles ?	Oui	Oui - la tendance est de commencer des moins complexes aux plus difficiles
Existe-t-il une ligne budgétaire indépendante/spécifique pour les évaluations?	Oui, un budget spécifique est vote sur la ligne de la Primature	Oui, le DPME est doté de 50% du coût des évaluations

Tableau comparatif de 2 pays : Organisation



	Ouganda	Afrique du Sud
Structure institutionnelle pour la coordination, le soutien, la supervision centrale et la rétroaction	Bureau du Premier ministre	Département de la planification, du suivi et de l'évaluation - DPME
Les unités d'évaluation / S&E dans les ministères de tutelle	La politique de S&E préconise la création des unités de S&E. Le BPM travaille avec le ministère de la Fonction publique pour établir ces unités dans les ministères	Tous les départements nationaux et provinciaux ont des unités de S&E
Les unités d'évaluation / S&E aux niveaux décentralisés sont-elles correctement reliées à l'unité centrale?	Des efforts sont en cours dans ce sens	Toutes les provinces ont des unités de suivi et d'évaluation. Les unités S&E sont liées verticalement.
Il y a-t-il un effort de coordination avec les mécanismes de S & E des donateurs ?	Oui, à travers le Forum du Partenariat des donateurs	Les donateurs ne jouent pas un rôle important, l'accent est donc mis sur le gouvernement.

Tableau comparatif de 2 pays : Participation des parties prenantes



	Ouganda	Afrique du Sud
Le rôle du Parlement reconnu	Les résumés des évaluations conduites sont présentées à la Commission du budget du Parlement et à la Commission des affaires présidentielles.	Toutes les évaluations sont envoyées aux comités pertinents. Les présidents des commissions parlementaires ont été briefés sur le rôle de l'évaluation.
Rôle de la société civile	La société civile est engagée par le biais du groupe de travail technique national de S&E et du sous-comité d'évaluation	Aucun rôle systématique pour la société civile, bien qu'il joue souvent un rôle dans les comités directeurs et les ateliers des parties prenantes. Collaboration avec SAMEA sur les aspects du système d'évaluation.
Rôle des donateurs	Les donateurs sont engagés par le biais du groupe de travail technique national sur S&E, du sous-comité de l'évaluation, du forum national de partenariat et du groupe de partenaires de développement local	Les donateurs ont financé certaines parties du système mais n'y participent pas. Certaines évaluations de donateurs sont mises en œuvre indépendamment du système

Tableau comparatif de 2 pays : L'utilisation



	Ouganda	Afrique du Sud
Comment les constatations / recommandations sont-elles mises en œuvre ?	Les résultats des évaluations sont présentés aux principales parties prenantes et à la haute direction des ministères. Les recommandations sont envoyées officiellement à l'agence d'exécution pour prendre des mesures et un suivi est assuré au bout de 12 mois	L'Évaluation du plan national d'évaluation est présentée au Cabinet du Président ; Des plans d'amélioration sont élaborés et suivis par DPME tous les 6 mois.
Degré de mise en œuvre des recommandations (%)	10 - 30%	> 25%

Quid des systèmes en Afrique ? - II

ETAT DES LIEUX DES SNS&E DANS LES PAYS DE L'UEMOA



	Bénin	Burkina Faso	Côte d'Ivoire	Guinée Bissau	Mali	Niger	Sénégal	Togo
Volonté politique affichée	✓	x	✓	x	✓	x	x	✓
Inscription dans la Constitution (année)	x	x	✓ 2016	x	x	?	✓ 2016	x
Politique Nationale d'Evaluation (année d'adoption)	✓ 2012	x	x	x	x	✓ 2019	x	x
Cadre institutionnel national bien défini	✓	x	x	✓	x	x	✓	x
Existence d'une structure faîtière de coordination (laquelle ?)	✓	x	✓	✓ DGP	✓ CT-CSLP & DNPD	✓ DNE	✓ CASE & DGPPE	✓ Ministère de l'EPP
Ancrage fort de la structure faîtière	✓ Présidence		-	x	x	x	✓ Présidence	✓ Présidence
Demande d'évaluations	✓	x	-	x	x	X	-	x
Renforcement de capacités des acteurs	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓

Rapport de synthèse et de capitalisation - Mission circulaire d'état des lieux des SNS&E dans les Etats membres de l'UEMOA, Ceval-UEMOA-2016

La question de la publication et de l'utilisation des résultats demeure une problématique majeure dans la plupart des pays

En résumé...



Niveau d'institutionnalisation

1. les Etats disposant d'un SNS&E distinct et doté de cadres institutionnels et dispositifs appropriés mais perfectibles : **Afrique du Sud, Ouganda, Bénin**
2. les Etats qui ont engagé des réformes institutionnelles concrètes et encourageantes de renforcement de leurs cadres de S&E : **Sénégal**
3. les Etats dotés de volontés et engagements politiques mais enclins à des contextes ou situations sociopolitiques particulières qui les emmènent à se détourner du défi d'institutionnalisation de l'évaluation dans la définition de leurs priorités : **Mali, Guinée Bissau**
4. les Etats ayant engagé des réformes et mises en œuvre des initiatives encourageantes en matière d'institutionnalisation de l'évaluation mais qui n'ont pu être poursuivies : **Niger, Togo**
5. des Etats où il n'y a pas de visibilité claire sur les chantiers et perspectives en matière de développement de la fonction d'évaluation : **Côte d'Ivoire, Burkina Faso**

En résumé...

Types de systèmes



- Approche globale : **Afrique du Sud, Bénin**
 - Le S&E est étendu à tous les niveaux du gouvernement
 - Difficile à adopter dans les pays où différents ministères sont à différents stades du processus de S&E
 - Les OMD et ODD ont créé une impulsion de cette approche dans beaucoup de pays en développement

- Approche isolée : **Sénégal**
 - Le S&E est centré sur une partie ou un secteur du gouvernement
 - S&E piloté dans quelques ministères ou agences - clés
 - Menée au niveau local, national ou régional

En résumé...

Ancrage institutionnel de la structure de coordination

- Exécutif
- Parlement
- Hybride
- Indépendant



TRAVAUX EN GROUPE



1. Constituer 3 groupes de travail
2. A partir des piliers clés d'un bon SNS&E et des différents cas d'illustration présentés, identifiez :
 - Quelle approche (globale, isolée) devrait on privilégier pour les pays africains (de votre zone) ?
 - Quel pourrait être l'ancrage institutionnel approprié de l'instance en charge de l'animation/coordination du SNS&E dans les pays ?

Discussion en groupe de (15 min)
Plénière (20 min)



II-

SYSTÈME DE S&E AXÉS SUR LES RÉSULTATS EN CONTEXTE DES ODD

SYSTÈME DE S&E AXÉ SUR LES RESULTATS

S&E axés sur les résultats (1)



- Donne des informations essentielles sur la performance des organisations
- Fournit une vue dans le temps sur le statut du projet, du programme ou de la politique
- Concourt à la crédibilité de l'organisation et la confiance du public en rendant compte des résultats de l'intervention (redevabilité).
- Aide dans l'élaboration, l'expression et la justification des demandes budgétaires
- Permet la traçabilité et la transparence
- Identifie les pratiques et les leçons tirées.



S&E axés sur les résultats (2)

- Focalise l'attention sur les résultats obtenus et revêtant un caractère important pour l'organisation et ses acteurs clés
- Fournit fréquemment aux acteurs des renseignements en temps opportun
- Aide à fixer les objectifs majeurs et les résultats attendus
- Permet aux gestionnaires d'identifier et d'entreprendre des actions pour corriger les faiblesses
- Concourt à l'application d'un programme de développement qui s'oriente vers une plus grande responsabilité vis-à-vis des parties prenantes

Comparaison des approches



APPROCHE TRADITIONNELLE

- . apports
- . activités
- . résultats

APPROCHE BASÉE SUR LES RÉSULTATS

- . Allie l'approche traditionnelle avec l'évaluation des résultats et des impacts
- . Permet à l'organisation de modifier et de procéder à des réajustements de la théorie du changement et/ou du processus de mise en œuvre.

6

Définition d'un Système de S&E axés sur les résultats (SSEAR)



Le SSEAR constitue un outil de gestion public qui peut être utilisé pour aider les concepteurs de politiques et les décideurs à suivre les progrès et les retombées d'un projet, d'un programme ou d'une politique

(Source: Kusek et Rist)

Un système de suivi-évaluation est « l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports, indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats de suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet »

(Sources: Guide pratique de S&E des projets FIDA)

Définition d'un SSEAR et de ses éléments constitutifs



Le système de suivi-évaluation peut être défini comme l'ensemble des dispositions (objectifs, organisation, ressources, processus) définies et mises en œuvre tout au long du déroulement d'une projet/programme pour :

- Suivre l'état d'avancement et les performances du projet/programme ;
- Obtenir à des jalons prédéfinis / sur événement une analyse du projet/programme suivant des critères prédéfinis ;
- Faciliter la prise de décisions sur la base de données d'appréciation construites, disponibles, fiables.
- Apprendre des succès et des échecs pour mieux capitaliser les pratiques dans un but d'amélioration continue des performances



Définition d'un SSEAR - le dispositif

- **être léger** : il ne doit pas exiger beaucoup de temps, de moyens matériels et financiers.
- **être ciblé** : cela signifie que les informations à connaître et à suivre doivent être définies d'avance; les indicateurs à utiliser doivent être précis, peu nombreux et simples.
- **être participatif** : les informations à rechercher seront choisies en concertation avec **tous les acteurs** du projet ; ces derniers doivent bien comprendre le processus et participer à toutes les étapes.



Définition d'un SSEAR - utilité

- permettre la diffusion des informations collectées auprès des équipes et des destinataires-bénéficiaires/clients.
- permettre le feed-back et les échanges
- facilite la capitalisation systématique des procédures, des savoir-faire et des pratiques.
- permet de mieux comprendre les effets du projet/prog/pol à travers une analyse aussi bien quantitatif que qualitatif

3
2

SSEAR EN CONTEXTE DES ODD

L'avènement des ODD



- Entrés en vigueur en janvier 2016, les ODD fixent **17 Objectifs** et définissent des **169** cibles à atteindre à **l'horizon 2030**. Elles sont communes à tous les **193 pays** membres de l'ONU qui l'ont adopté. Les 17 Objectifs s'appuient sur les succès des OMD, tout en y intégrant de nouvelles préoccupations telles que les changements climatiques, la paix et la justice, entre autres priorités.



L'avènement des ODD

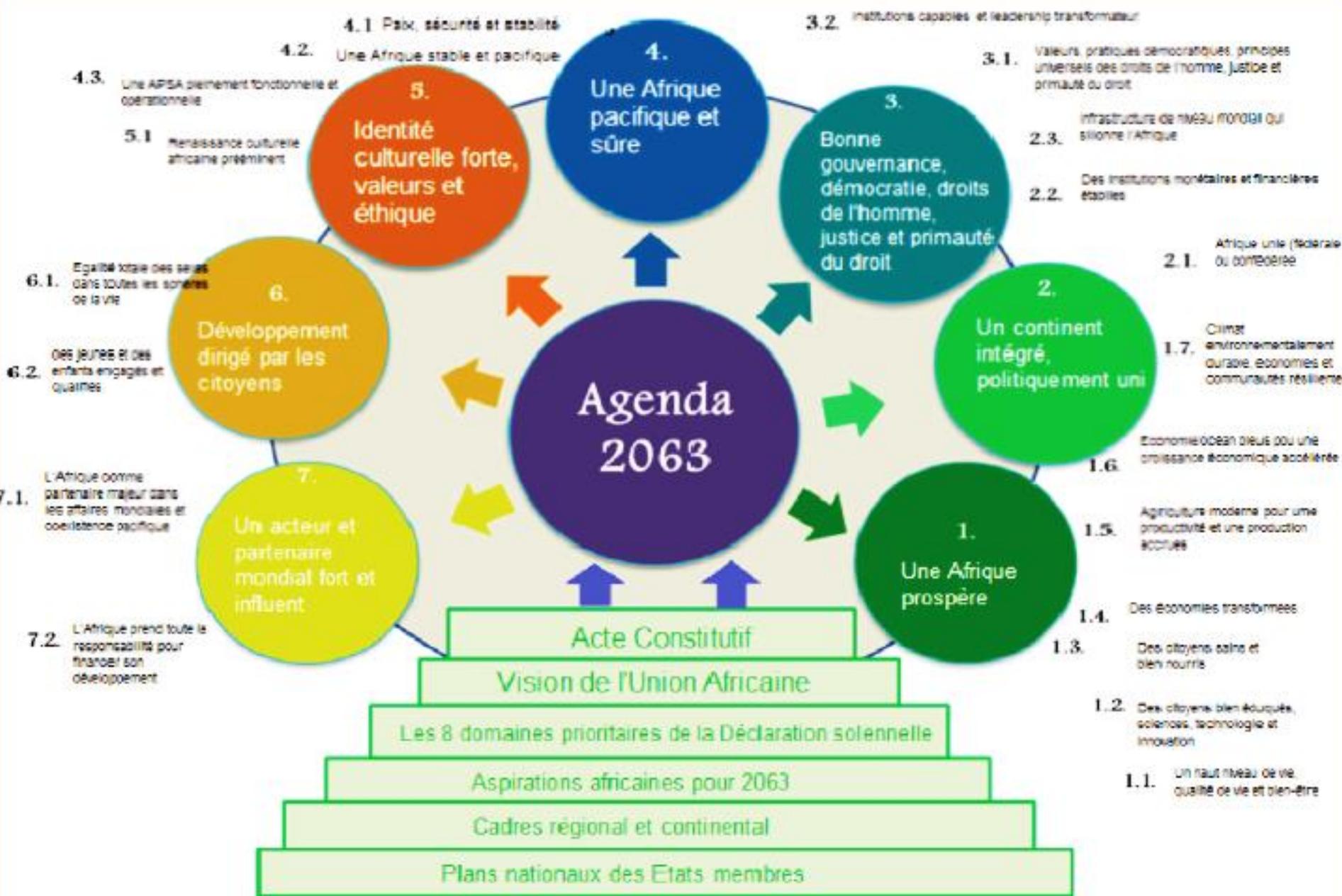


- Dans un souci d'appropriation et de communication, elles sont parfois regroupées en cinq domaines, les « 5P » : **peuple, prospérité, planète, paix, partenariats**.
- En tant que chef de file en matière de développement au sein des Nations Unies, le PNUD coordonne la mise en œuvre des ODD. Il aide les gouvernements à intégrer les ODD dans leurs politiques et projets nationaux de développement.

La vision 2063 : L'Afrique unie dans l'action



- La vision de l'Union africaine est de « *devenir une Afrique intégrée, prospère et en paix, gérée par ses propres citoyens et représentant une force dynamique dans l'arène internationale.* »
- **Sept (7) aspirations** émanent de larges consultations des parties prenantes qui touchent à toutes les sphères de la population africaine. Avec ces aspirations, *les peuples africains reflètent leur désir de prospérité partagée et de bien-être, d'unité et d'intégration, d'un continent de citoyens libres et d'horizons plus larges où le plein potentiel des femmes et des jeunes, garçons et filles se réalise et où ils sont à l'abri de la peur, de la maladie et du besoin.*





La conception et la mise en œuvre des SSEAR dans les pays en développement doivent intégrer les questions d'**Appropriation**, d'**Alignement** et d'**Harmonisation** qui étaient des engagements forts de la déclaration de Paris.

Ces engagements revêtent un caractère particulier avec l'avènement de nouveaux cadres d'orientation stratégique qui sont :

- les ODD 2030 (au niveau global)
- l'agenda 2063 de l'UA (au niveau du continent africain)

Appropriation



Extrait de la déclaration de Paris

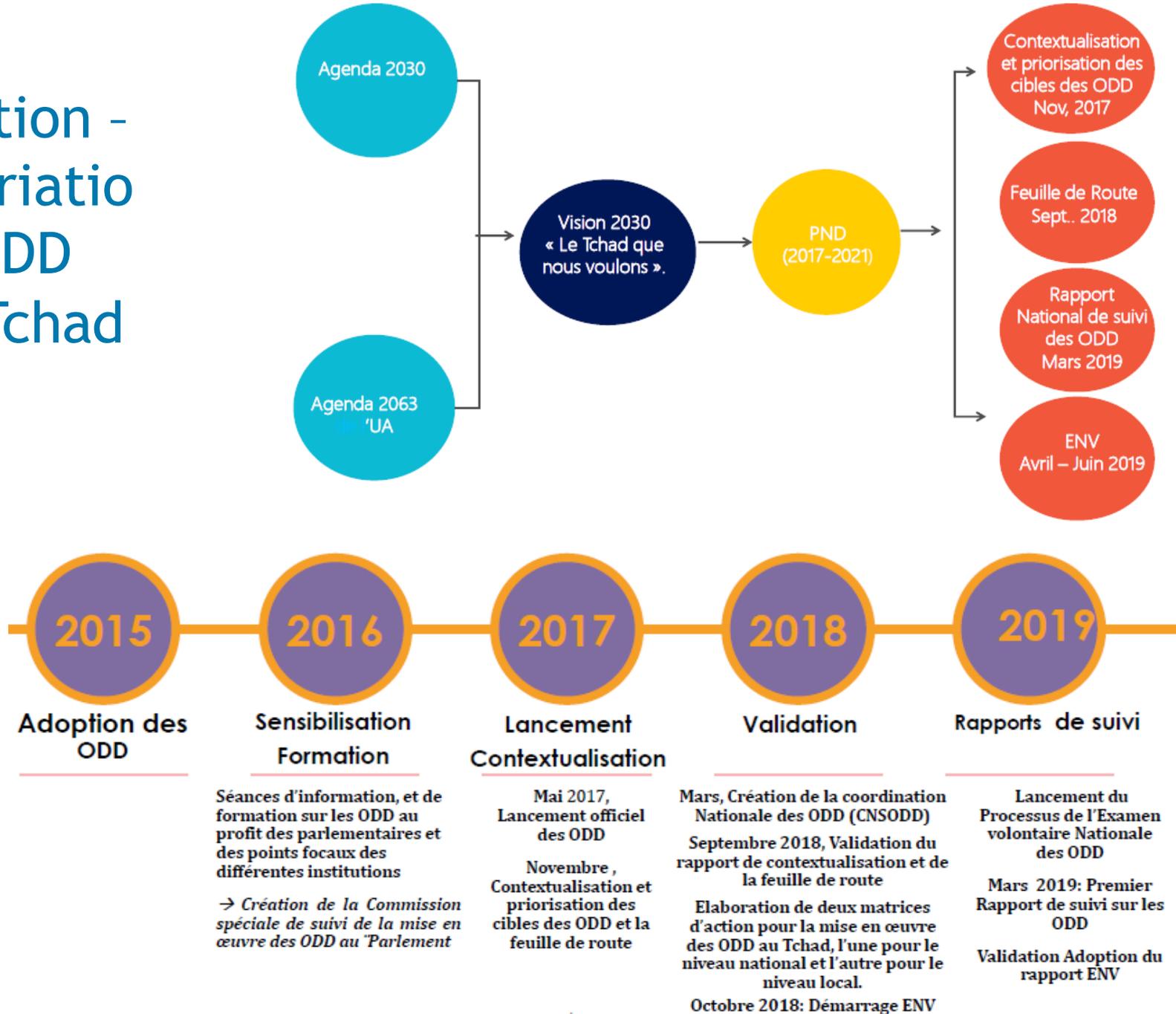
Appropriation : *Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement.*

Nouvelle posture depuis l'avènement des ODD et de l'agenda 2063

Ces cadres d'orientation doivent être considérés comme source d'inspiration au niveau global et régional mais ne sauraient se substituer à l'effort de maîtrise par chaque pays de sa politique de développement basée sur ses propres réalités et priorités.

Dés lors, les slogans tels que « Penser globalement et Agir localement » et « Country-led M&E » peuvent résumer à souhait la posture des pays en développement.

Illustration - Appropriation des ODD par le Tchad



Alignement



Extrait de la déclaration de Paris

Alignement : *Les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires.*

Nouvelle posture depuis l'avènement des ODD et de l'agenda 2063

Les pays africains devront dans le cadre de l'élaboration des stratégies d'assistance aux pays avec les donateurs, mettre d'avantage l'accent sur l'alignement entre les politiques nationales de développement et les engagements internationaux notamment les ODD et l'Agenda 2063

Illustration - Alignement des ODD par le Tchad



Alignement du Plan National de Développement (PND 2017-2021) sur les ODD

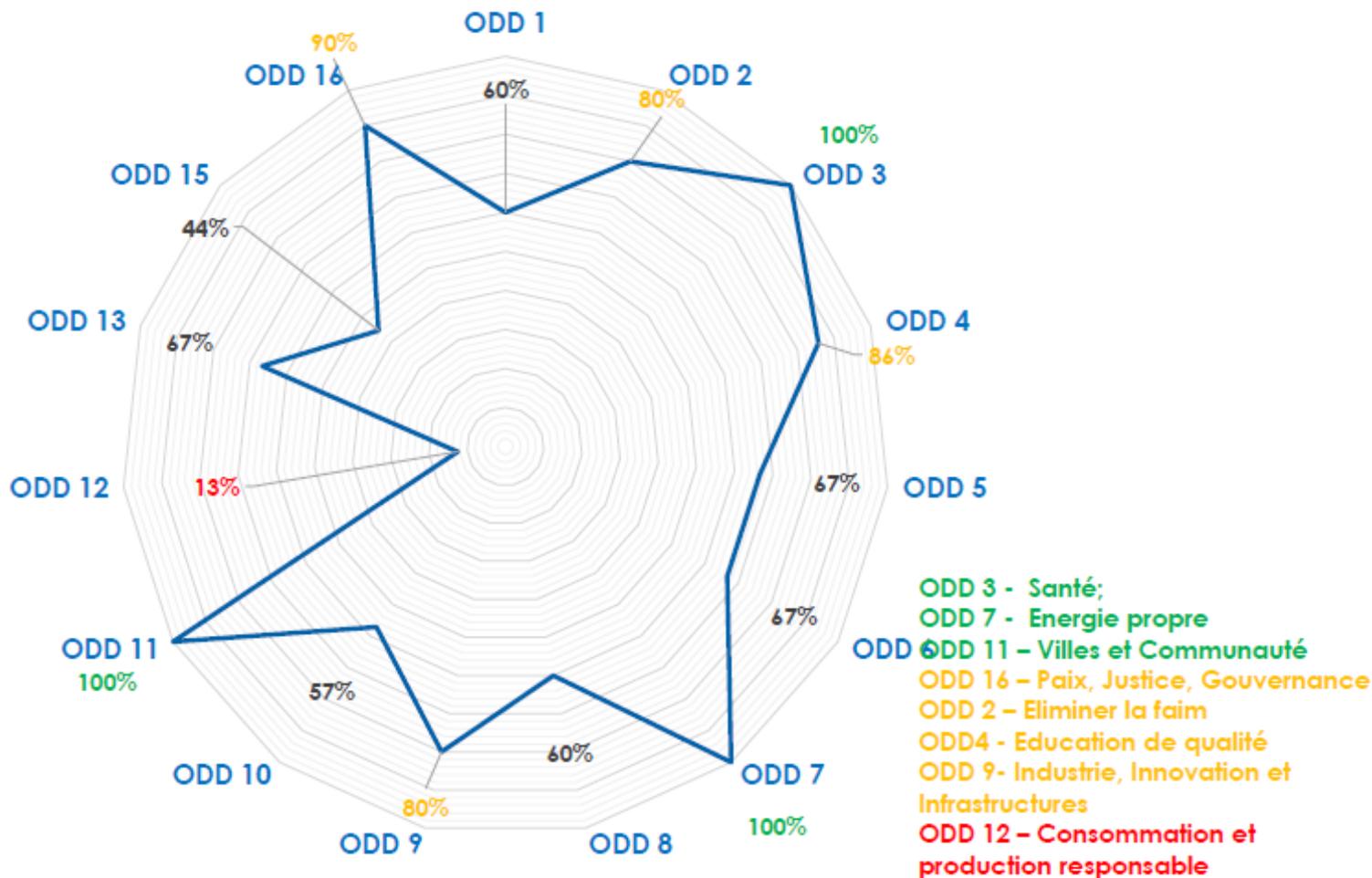
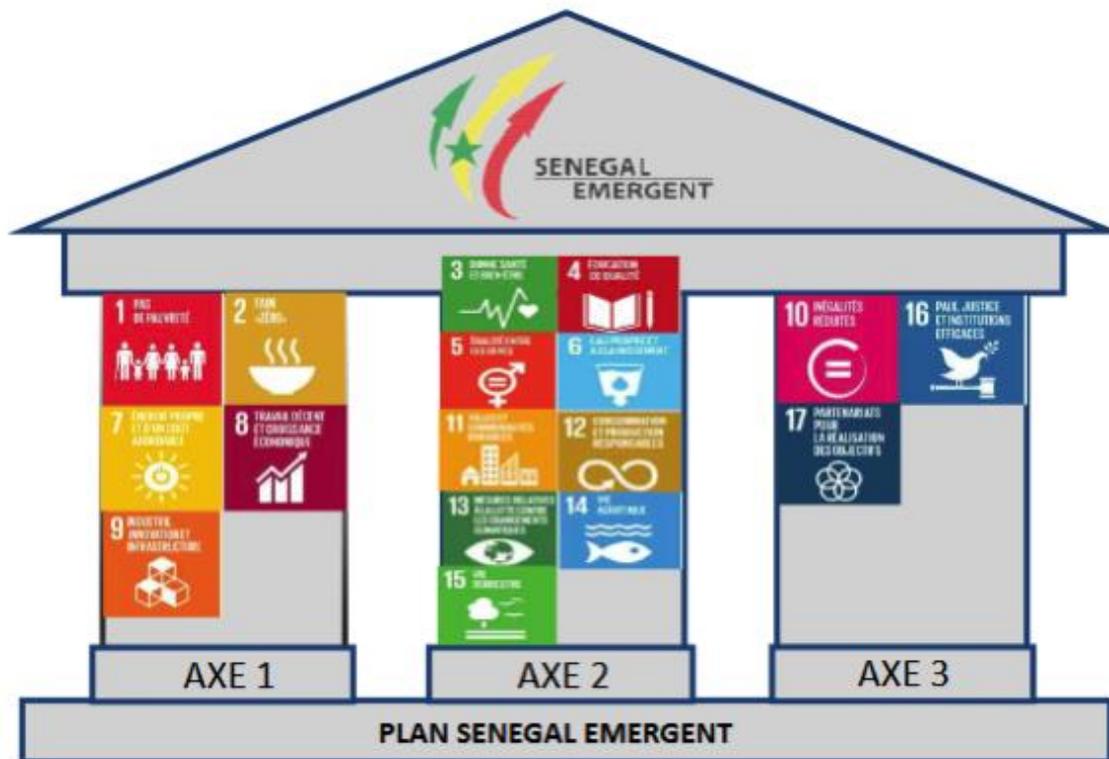


Illustration de l'alignement des ODD au PSE - Senegal



Globalement, le PSE cadre donc avec les 17 objectifs de l'agenda 2030

Direction générale de la Planification et des Politiques économiques - DGPPE
64 Rue Carnot x Dr Theze – site web: www.dgppe.gouv.sn



Harmonisation



Extrait de la déclaration de Paris

Harmonisation : *Les actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective.*

Nouvelle posture depuis l'avènement des ODD et de l'agenda 2063

Les pays africains devraient aussi à leur tour poursuivre les efforts d'harmonisation de la gestion publique notamment la réforme sur les procédures de passation des marchés publics et celle du cadre harmonisée de gestion des finances publiques instaurant le recours au Budget-programme. De nouvelles directives communautaires pourraient être envisagées, notamment portant cadre harmonisé pour l'institutionnalisation de l'Evaluation.

CONCEPTION D'UN SSEAR EN 10 ÉTAPES

Etapes de conception d'un SSEAR



1. Procéder à une évaluation de l'état de préparation
2. S'entendre sur les résultats devant faire l'objet de S&E
3. Déterminer les principaux indicateurs pour suivre les résultats
4. Rassembler les données de référence (de base) sur les indicateurs
5. Planifier les améliorations: choisir des objectifs réalistes (établir des points de comparaison)
6. Suivre les résultats
7. Utiliser les informations de suivi pour l'évaluation
8. Communiquer les résultats des évaluations
9. Utiliser les résultats pour la prise de décision
10. Soutenir et maintenir le SSEAR au sein de l'organisation

Etape 1: Evaluation de l'état de préparation - Qu'est ce que c'est ?



C'est une approche systématique pour déterminer **la volonté et la capacité** d'un gouvernement ou d'une organisation à élaborer un SSEAR

Cette approche met l'accent sur les éléments suivants :

- La levée des obstacles à la création d'un SSEAR (la présence ou non de défenseurs, volonté politique)
- L'existence d'incitatifs (motivations, mobiles)
- La clarification des rôles et responsabilités (des ministères, du parlement, de la société civile, etc.)
- L'analyse de la capacité organisationnelle (technique, SIG et technologie, budget, etc.)

EXERCICE : DIAGNOSTIC DE L'ETAT DE PREPARATION



- Identifiez au sein de chaque groupe de travail un pays
- Evaluer l'état de préparation du pays à l'élaboration d'un système d'évaluation en utilisant la grille d'analyse suivante

DIMENSIONS	QUESTIONS	CONSTATS	Note (1 min / 5 max)
I. Logistique	Des ressources suffisantes (MO, temps et argent) sont-elles allouées à la fonction d'évaluation ?		
II. Technique	Des capacités techniques existent elles ? Des guides, normes et standards, des outils appropriés sont-ils en place pour soutenir l'établissement et le fonctionnement du S&E de manière systématique ?		
III. Contextuelle	Les aspects structurels ou culturels de l'environnement institutionnel sont-ils propices à la mise en place d'un S&E systématique ?		
IV. Relationnelle	Dans quelle mesure existe-t-il la confiance, l'engagement et la collaboration nécessaires entre les principales parties prenantes (individus, unités, départements) qui permettront aux systèmes de S&E de fonctionner de manière optimale ?		
V. Politique	Dans quelle mesure existe-t-il un leadership et une vision commune pour le S&E en tant que mécanisme d'aide à la prise de décision basée sur la « preuve » ?		
VI. Ideologique	Dans quelle mesure existe t-il des valeurs et des principes communs qui soutiennent la responsabilité et la transparence que les systèmes de S&E apportent ?		

Etape 2: S'entendre sur les résultats devant faire l'objet de S&E



- Y a-t-il des buts nationaux/sectoriels annoncés ? (cf plans nationaux et politiques sectorielles)
- Y a-t-il des promesses politiques qui font cas d'une amélioration de performances dans un domaine particulier ? (Agenda politique souvent non concordant avec agenda de planification nationale)
- Est-ce que des évaluations et les sondages des citoyens montrent des préoccupations particulières ? (ces préoccupations sont-elles prises en charge par les promesses politiques et ou les plans nationaux et les politiques sectorielles)

Etape 2: S'entendre sur les résultats devant faire l'objet de S&E



- Les prêts des bailleurs sont-ils liés à des buts spécifiques ? (ces buts sont-ils alignés aux plans nationaux, politiques sectorielles et préoccupations citoyennes)
- Comment concilier les plans nationaux avec les engagements notamment ODD et agenda 2063 ?

Etape 2: Exemples de choix de résultats d'un SSEAR dans un domaine politique : l'Education



résultats:	Indicateurs:	Points de référence (situation de référence):	Objectifs (cible):
1. Amélioration de la couverture des programmes préscolaires			
2. Amélioration des résultats des enseignements/apprentissages dans l'élémentaire			

Etape 3-Choisir les indicateurs

Définition : Indicateurs de performance



Une variable qui fournit un indice précis et fiable concernant la réalisation d'un résultat spécifique.

"Si on ne mesure pas les résultats, on ne peut distinguer le succès de l'échec".

Les indicateurs de performance :

- Répondent à la question : comment savons-nous que l'opération répond aux objectifs visés ?
- Mesurent la performance d'une opération par rapport aux objectifs et jouent un rôle clé dans le S&E ;
- Définissent les normes de qualité d'une opération.

Etape 3-Choisir les indicateurs

Définition : Indicateurs de performance



- Les indicateurs sont des variables qui définissent les constructions mentales et les concepts. Ils fournissent les données factuelles sur la base desquelles nous pouvons apprécier ou évaluer une intervention
- Une construction mentale est une idée ou un concept utilisés pour définir un résultat (santé; pauvreté; corruption; diversité biologique)
- Un indicateur est une variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer les progrès, d'exprimer les changements liés à une intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

Etape 3-Choisir les indicateurs

Notion d'indicateurs



Du général

- Construction mentale - Santé



- Indicateur - Température corporelle

au spécifique

- Mesure - Degrés Celsius



Etape 3-Choisir les indicateurs

Type d'indicateurs



- Il peut y avoir des indicateurs d'intrants, d'activités, d'extrants, d'effets et d'impacts.
- Lorsque nous évaluons une opération, nous devons établir une distinction entre les indicateurs d'extrants et les indicateurs d'effets et d'impacts.
- Si nous voulons évaluer les effets d'une intervention ou les conséquences d'une intervention, alors nous devons avoir des indicateurs d'effets et d'impacts.

Etape 3-Choisir les indicateurs : validité et fiabilité



Tous les indicateurs doivent avoir en commun au moins deux caractéristiques :

- **Validité** : Un indicateur est une mesure valable d'un concept lorsqu'il mesure avec exactitude le concept qu'il vise à mesurer.
- **Fiabilité** : Un indicateur est fiable lorsqu'il assigne invariablement les mêmes chiffres ou les mêmes valeurs à ce qui est observé. Les valeurs obtenues en utilisant les indicateurs ne doivent pas être affectées par la personne procédant à la mesure ou le lieu de la mesure.

Etape 3-Choisir les indicateurs: Typologie



- Quantitatif
- Qualitatif
- Combiné
- Composite
- Proxy

Etape 3-Choisir les indicateurs

Indicateurs quantitatifs



Mesure d'une quantité pouvant en particulier faire l'objet d'un énoncé statistique

Exemples :

- Pourcentage de la population cible atteinte par une campagne publicitaire;
- Nombre de participants à un cours de formation;
- Vitesse de réponse à une demande d'assistance.

Etape 3-Choisir les indicateurs

Indicateurs qualitatifs



Jugements et perceptions fondés pour l'essentiel sur une analyse objective

Exemples :

- Degré de satisfaction des apprenants sur le déroulement de la formation
- Qualité des soins anti-tuberculeux reçus par les patients dans les hôpitaux de district
- Qualité technique des routes réalisées

Etape 3-Choisir les indicateurs

Indicateurs combinés



Certains indicateurs combinent des mesures qualitatives et quantitatives

Exemples :

- Taux d'augmentation de la production céréalière de bonne qualité
- Taux de patients satisfaits du traitement reçu dans les hôpitaux de district
- Le nombre d'apprenants dont les compétences sont améliorées

Etape 3-Choisir les indicateurs

Indicateurs composites



Plusieurs indicateurs peuvent être combinés pour créer un indice.

Exemples :

- L'indice de développement humain des Nations Unies.
- L'indice de production alimentaire totale.
- L'indice de développement lié au genre (IDG): mesure l'égalité entre les sexes dans un pays, en termes d'espérance de vie, de taux d'alphabétisation, de scolarisation et de revenu.

Etape 3-Choisir les indicateurs

Indicateurs proxy



- Ne sont pas une mesure directe du résultat énoncé, mais une mesure indirecte de la situation
- Sont utilisés lorsque des mesures plus directes ne sont pas disponibles, du fait de l'absence d'information ou de la complexité de la situation
- Sont basés sur une supposition à propos du comportement de certains phénomènes en rapport avec le résultat énoncé. Ils sont alors spécifiques au contexte
- Peuvent être quantitatifs, qualitatifs ou combinés

Etape 3-Choisir les indicateurs

Indicateurs proxy : exemples



Exemples:

- Niveau de salaire des fonctionnaires du gouvernement comme baromètre de l'économie
- Possession d'un véhicule comme indicateur de niveau de vie
- Taux d'alphabétisation comme indicateur de la qualité du système d'éducation
- Nombre de femmes à des postes de direction comme mesure de la justice sociale
- Mortalité infantile et maternelle comme indicateurs de qualité des services de santé

Etape 3-Choisir les indicateurs

Indicateurs agrégés



Un indicateur peut être agrégé ou désagrégé pour répondre à des besoins spécifiques de l'évaluation.

Exemples :

- Le nombre de bénéficiaires des activités génératrices de revenus (indicateurs agrégé)
- homme (indicateur désagrégé)
- Femme (indicateur désagrégé)

Cet indicateur peut être aussi désagrégé par secteur d'intervention (Ex: élevage, petits métiers,.....) ; ou désagrégé selon les régions du pays

Etape 3: Choisir les indicateurs

Caractéristiques d'un bon indicateur



«MOINS IL Y EN A, MIEUX CELA VAUT».

Il doit être:

- objectivement vérifiable, quantifiable et observable: quelque soit la personne qui utilise la méthode, les résultats doivent être les mêmes;
- pertinent: permet de mesurer les résultats du projet/prog/pol;
- explicite: chaque niveau de réalisation d'un objectif doit être spécifiquement défini en termes de quantité, qualité et temps;
- indépendant: chaque indicateur doit être rapporté à un objectif/résultat donné.

Etape 3: Choisir les indicateurs

Caractéristiques d'un bon indicateur



- C: Clear** (clair): précis et non ambigu, suffisamment précis pour assurer une mesure objective.
- R: Relevant** (pertinent): approprié pour le sujet en question; reflétant aussi directement que possible l'objectif ou le processus qu'il est supposé représenter.
- E: Economic** (économique): disponible à un coût raisonnable; permettant une collecte de données de manière pratique à un coût raisonnable.
- A: Adequate** (adéquat) : fournissant une base suffisante pour évaluer la performance; sensible aux changements dans l'objectif ou le processus qu'il est supposé mesurer, mais relativement non affecté par d'autres changements; pouvant être désagrégé selon les besoins de l'analyse.
- M: Monitorable** (susceptible d'être suivi): pouvant faire l'objet d'une mesure fréquente et objective (indépendance de l'évaluateur).

Etape 3: Choisir les indicateurs: Matrice pour l'élaboration / l'utilisation d'indicateurs



Indicateurs	source de données	Méthode de recueil de données	Qui recueille les données	Fréquence du recueil de données	Coûts liés au recueil de données	Difficultés liées au recueil de données	Qui analyse et communique les données	Qui utilise les données
1.								
2.								
3.								
4.								

Etape 3: Choisir les indicateurs

Indicateurs des résultats dans un domaine politique : l'éducation



Résultats :	Indicateurs :	Points de référence	objectifs:
1. Amélioration de la couverture des programmes préscolaires	<ul style="list-style-type: none"> 1. Taux d'enfants éligibles inscrits au préscolaire en zones urbaines 2. Taux d'enfants éligibles inscrits au préscolaire en zones rurales 		
2. Amélioration des résultats des enseignements/ apprentissages dans l'élémentaire	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pourcentage d'élèves du CM2 ayant une note d'au moins 70 sur 100 aux évaluations standardisées en maths et sciences 2. Pourcentage d'élèves du CM2 ayant, en évaluations standardisées en maths et sciences, une note supérieure à celles fixées dans les points de référence 		

Etape 3: Double défi de l'alignement des ODD au plans nationaux et la données des systèmes statistiques nationales



- Les leçons tirées des OMD ont clairement montré l'importance d'avoir des données de qualité, désagrégées et disponibles au moment opportun, pour suivre et évaluer les progrès de développement, tout en améliorant la responsabilisation des parties prenantes.
- Le non alignement de certaines politiques sectorielles aux stratégies nationales de développement à moyen et long terme : (En effet certaines politiques sectorielles en cours sont antérieures aux plans nationaux de développement)
- Les systèmes statistiques nationales produisent des données qui ne sont pas forcément articulées aux indicateurs des politiques nationales, des politiques sectorielles et ceux des ODD.



TRAVAUX DE GROUPE SUR LES INDICATEURS

Etape 4: Données de référence sur les indicateurs



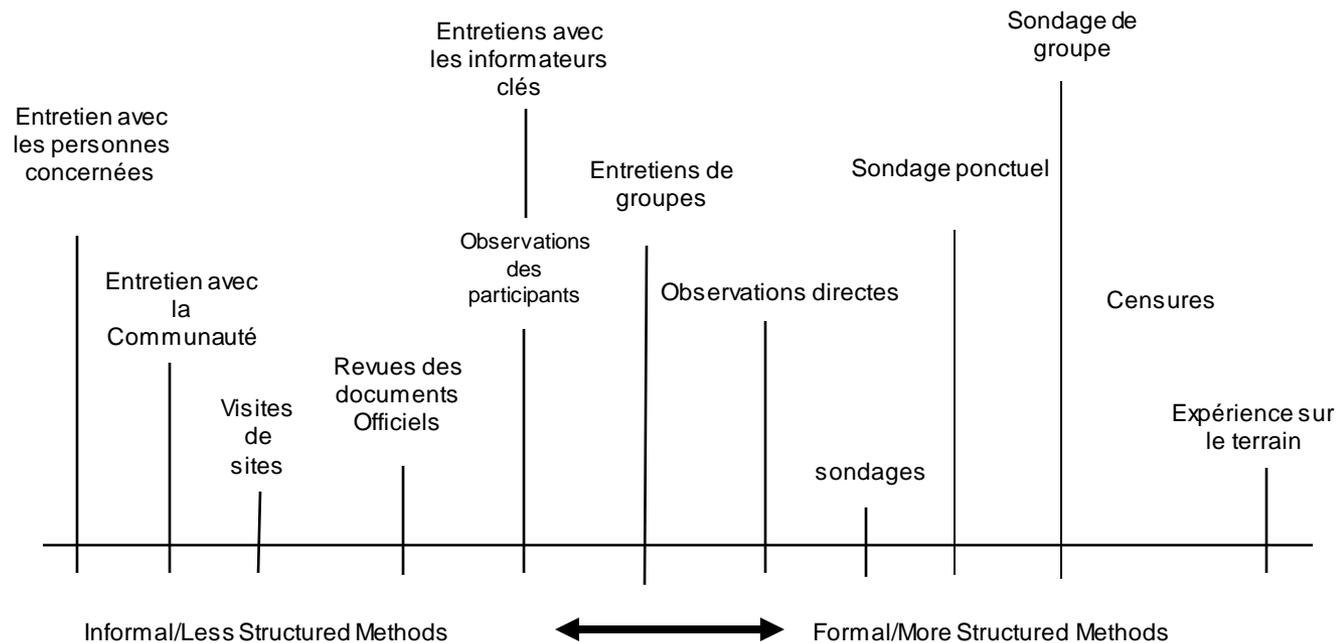
- Données de base :
 - Les mesures à trouver : où en sommes nous aujourd'hui ?
- Sources primaires :
 - Rassemblées spécifiquement pour le projet
 - Demande un effort de collecte qui peut être coûteux
- Sources secondaires :
 - Recueillies pour une autre fin
 - Peuvent permettre d'épargner de l'argent mais s'assurer que c'est vraiment l'information dont on a besoin et que la source est fiable

Etape 4: Données de référence sur les indicateurs : Sources possibles



- Des registres écrits (en papiers et électroniques)
- Les personnes impliquées dans l'intervention
- Le grand public
- Les observateurs formés
- Les systèmes d'information géographique
- Les systèmes statistiques nationales

Etape 4: Données de référence sur les indicateurs : Moyens de collecte



Etape 4: Données de référence sur les indicateurs : Exemple pour un domaine politique - l'éducation



Résultats :	Indicateurs :	Niveau de référence :	Objectifs :
1. Amélioration de la couverture des programmes préscolaires	1. Taux d'enfants éligibles inscrits au préscolaire en zones urbaines 2. Taux d'enfants éligibles inscrits au préscolaire en zones rurales	1. 75 % en zones urbaines en 1999 2. 40 % en zones rurales en 2000	
2. Amélioration des résultats des enseignements/ apprentissages dans l'élémentaire	1. Pourcentage d'élèves du CM2 ayant une note d'au moins 70 sur 100 aux évaluations standardisées en maths et sciences. 2. Pourcentage d'élèves du CM2 ayant, en évaluations standardisées en maths et sciences, une note supérieure à celles fixées dans les points de référence.	1. En 2002, 47% des élèves ont eu 70% ou plus en math et 50% ou plus en sciences. 2. En 2002 la plus faible note pour le CM2 était de 68% en math et 53% en sciences.	

Etape 5 : Planifier les améliorations - choisir (sélectionner) des objectifs réalistes



Les niveaux mesurables des indicateurs qu'un pays ou une organisation désire atteindre à un moment donné

Exemple : Les exportations agricoles augmenteront de 20% au dessus du point de référence au cours des trois prochaines années

Prudence !

Les effets de l'amélioration ne se constatent pas du jour au lendemain. Il est dès l'ordre important :

- d'être réaliste en fixant les objectifs (résultats ciblés)
- d'éviter de trop promettre et ainsi programmer votre échec

Etape 5: Identifier les niveaux d'amélioration attendus ou souhaités requiert des objectifs (résultats ciblés)



Niveau de référence des indicateurs

Niveau d'amélioration désiré

Présume le niveau ultime ou attendu d'apports, d'activités et de résultats

Performance ciblée

niveau de performance qu'on souhaite atteindre en un temps donné



+



=



Etape 5: Exemple : Fixer des objectifs de performance pour un domaine politique - l'éducation



Résultats :	Indicateurs :	Points de référence :	Objectifs :
1. Amélioration de la couverture des programmes préscolaires	1. Taux d'enfants éligibles inscrits au préscolaire en zones urbaines 2. Taux d'enfants éligibles inscrits au préscolaire en zones rurales	1. 75 % en zones urbaines en 1999 2. 40 % en zones rurales en 2000	1. 85 % en zones urbaines à l'horizon 2006 2. 60 % en zones rurales à l'horizon 2006
2. Amélioration des résultats des enseignements/ apprentissages dans l'élémentaire	1. Pourcentage d'élèves du CM2 ayant une note d'au moins 70 sur 100 aux évaluations standardisées en maths et sciences. 2. Pourcentage d'élèves du CM2 ayant, en évaluations standardisées en maths et sciences, une note supérieure à celles fixées dans les points de référence.	1. En 2002, 47% des élèves ont obtenu 70% ou plus en math et 50% ou plus en sciences. 2. En 2002 la plus faible note pour le CM2 était de 68% en math et 53% en sciences.	1. A l'horizon 2006, 80% des élèves auront 70% ou plus en math et 67% auront 70% ou plus en science 2. En 2006 la plus faible note sera de 78% en math et 65% en sciences.

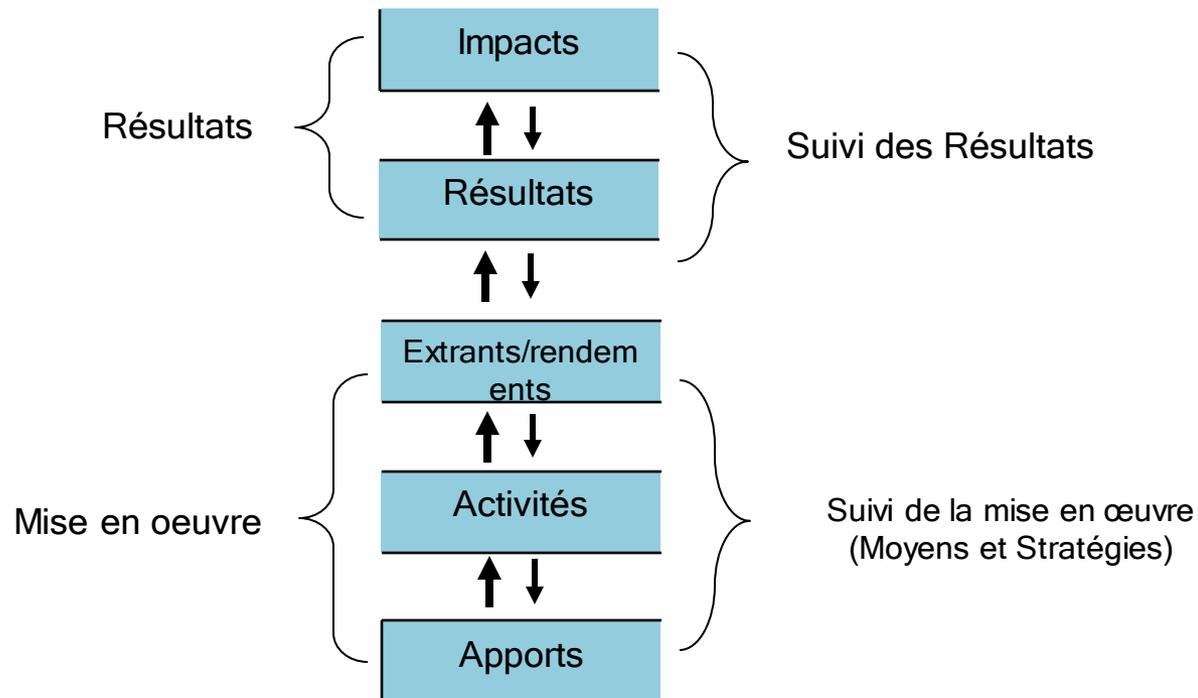
Etape 6: Suivre les résultats



Une fois les IOV définis et le cadre de mesure du rendement élaboré, il faut :

- Administrer le dispositif de collecte d'information aux différentes parties prenantes clés identifiées,
 - pour renseigner adéquatement les indicateurs relevant des activités directement menées par eux.
 - Pour renseigner les indicateurs d'autre nature
- Traiter systématiquement l'information collectée de sorte à faciliter la comparaison du niveau de l'indicateur par rapport à la situation de référence.

Etape 6: Suivre les résultats à la fois de résultats et de mise en œuvre



Etape 6: Suivre les résultats



- Pour prospérer, tout système de suivi a besoin de ce qui suit :
 - Appropriation
 - Gestion des données (Dispositif de collecte et de gestion de données)
 - Entretien
 - Crédibilité

Etape 7: Evaluer signifie des informations sur



Stratégie

- Si nous faisons ce qu'il faut faire
 - justification
 - une théorie du changement claire

Opération

- Si nous faisons les choses comme il le faut
 - efficacité dans l'atteinte des résultats attendus
 - efficience dans l'optimisation des ressources
 - satisfaction des clients

Apprentissage

- S'il y a d'autres façons de faire
 - alternatives
 - les meilleures pratiques
 - enseignements tirés

Etape 7: Evaluer à quel moment ?



- Chaque fois qu'il y a un résultat inattendu ou une performance aberrante qui nécessite une étude ou enquête complémentaire,
- Au moment où il est procédé à la répartition de l'allocation de budget ou de ressources au niveau des projets, programmes ou politiques,
- A mi parcours d'une intervention pour réorienter et rectifier la trajectoire,
- Au moment de prendre la décision d'étendre ou non une expérience pilote,
- Quand il y a une longue période sans amélioration et ce pour des raisons non clarifiées,
- Quand des programmes similaires fournissent des résultats divergents.

Etape 7: Evaluer pourquoi ?



- fournit des renseignements sur le statut des projets, programmes ou politiques ;
- Fournit des indices aux problèmes ;
- Crée des occasions pour prendre en charge les changements ;
- Fournit des informations sur les tendances et les orientations ;
- Aide à confirmer ou à contester la validité de la théorie du changement.

Etape 8: Rapporter les conclusions

Quand analyser et présenter les données ?



- Comparer les données relatives aux indicateurs, aux points de référence, aux objectifs et fournir ces informations dans des écrans d'affichage (supports) faciles à comprendre
- Comparer les informations actuelles avec les données passées et chercher les caractéristiques et les tendances

Attention à ne pas tirer des conclusions générales basées sur peu d'informations: plus vous avez de données (d'informations), plus vous serez certain que les tendances sont réelles

Etape 8: Rappporter les conclusions

Stratégies pour partager les informations



- Renforcer les médias
- Appliquer la loi sur la “liberté d’information”
- Instituer le e-gouvernement
- Ajouter les informations aux sites internet internes et externes
- Publier les rapports des budgets annuels
- Impliquer la société civile et les associations citoyennes
- Renforcer le contrôle législatif
- Renforcer la cour des comptes
- Partager et comparer les conclusions sur les résultats avec les partenaires au développement

Etape 9: Utiliser les résultats/informations produites par le système

Dix usages possibles des conclusions (1)



1. Satisfaire l'exigence de responsabilité de la part des autorités élues et du public
2. Aider à formuler et à justifier des requêtes budgétaires
3. Aider à prendre des décisions opérationnelle relatives à l'allocation de ressources
4. Déclencher des examens approfondis sur les problèmes de performance soulevés et les solutions y afférentes
5. Aider à motiver le personnel à poursuivre les améliorations des programmes

Etape 9: Utiliser les résultats/informations produites par le système

Dix usages possibles des conclusions (2)



6. Faire le suivi des performances du projet ou programme par rapport aux objectifs de résultats
7. Fournir des données pour des évaluations spéciales et en profondeur de programme
8. Faire le suivi du rendement de la prestation de services par rapport aux objectifs précis de résultats
9. Fournir un soutien stratégique et d'autres efforts de planification à long terme
10. Communiquer avec le public pour instaurer une confiance publique

Phase 10: Maintenir le système de S&E

Les éléments essentiels et cruciales pour un SSEAR durable



- Demande soutenue de la « preuve »
- Rôles et responsabilités clairement définis
- Informations crédibles et digne de foi
- Responsabilité des acteurs
- Capacité techniques et managériales tant du côté de l'offre que de la demande
- Incitations

Phase 10: Maintenir le système de S&E

Recommandations pour la pérennisation



- Relever constamment le défi du renforcement des capacités
- Plaidoyer continu pour les défenseurs/champions du système
- Sensibiliser le parlement et le pouvoir (Présidence et Ministère de finance) sur la nécessité d'allouer un budget suffisant pour le fonctionnement du système
- Cherchez toute opportunité pour établir une relation entre les informations sur les résultats, le budget et les décisions relatives à l'allocation de ressources.

Phase 10: Maintenir le système de S&E

Les facteurs de risques



- Les coûts et la faisabilité du système dans son ensemble
- La peur et la résistance des gestionnaires des programmes et des décideurs politiques
- Les besoins en formation du personnel
- Les changements dans les priorités législatives et celles du Gouvernement
- La stabilité des indicateurs dans le temps
- L'instabilité politique
- Etc.

Pour conclure..



- L'évaluation est essentielle pour les ODD: en évaluant la manière dont les programmes et les politiques contribuent aux résultats, l'évaluation peut aider à mettre en place des incitations à l'efficacité, à la transparence et à la responsabilité.
- Le GNUE et les partenaires régionaux et nationaux ont convenu - de rendre opérationnel le programme de développement pour l'après-2015 (ODD) au niveau des pays: les mécanismes de suivi, d'évaluation et de responsabilisation devraient être fondés sur les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation.

Pour conclure..



- Les États membres et les partenaires nationaux d'évaluation devraient travailler ensemble pour renforcer la capacité de demander, de fournir et d'utiliser les évaluations générées par les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation
- L'accent devrait être mis sur le renforcement des capacités de suivi et d'évaluation au niveau national, notamment grâce à une implication et un engagement plus importants de la société civile, des parlementaires et du secteur privé, de la planification aux phases de suivi des ODD.

Pour conclure..



- L'initiative CLEAR à travers le Global Hub et les six centres régionaux, notamment le Centre CLEAR Francophone entend poursuivre sa stratégie de renforcement des capacités en Suivi et Evaluations pour mieux outiller les pays à se doter de systèmes nationaux performants.
- Dans cette perspective, sa vision et sa stratégie post 2021 consistera à élargir le partenariat avec les autres donateurs afin de pouvoir établir des engagements à long terme avec les clients stratégiques des pays en développement.



« L'expérience internationale a montré que le développement des capacités de S&E est un processus itératif, généralement développé progressivement, parfois avec de faux départs »
Mackay 2007

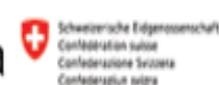
Merci de votre attention !



KINGDOM OF BELGIUM
Federal Public Service
Foreign Affairs,
Foreign Trade and
Development Cooperation



THE
ROCKEFELLER
FOUNDATION



IEG
INDEPENDENT EVALUATION GROUP

