



CONFERENCE SUR LA CAPACITE NATIONALE D'EVALUATION 2009

NOTE CONCEPTUELLE

1. Introduction

Il existe aujourd'hui un consensus général s'accordant à dire que l'évaluation de la politique publique est un important instrument pour une bonne gouvernance. Il reste néanmoins qu'il y a un grand écart entre ce consensus et la mise en œuvre, l'utilisation et la viabilité des systèmes, des processus et des outils de suivi et d'évaluation (S&E) sur le terrain. Les efforts fournis pour le renforcement de ces systèmes font face à des obstacles tels que l'élaboration institutionnelle, les dynamiques politiques, une capacité technique ou de gestion médiocre et, une résistance au changement. Parallèlement, des pratiques innovantes ayant été mises en place au sein de contextes particuliers dans les pays développés, peuvent offrir d'importants enseignements qui mériteraient d'être partagés.

Le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a réitéré sa précédente demande auprès du PNUD pour le soutien de la capacité nationale d'évaluation dans les programmes de pays. Le Bureau de l'évaluation du PNUD organisera une conférence internationale sur la capacité nationale d'évaluation qui offrira un espace de discussion sur les questions auxquelles font face les partenaires des programmes de pays ; un espace qui leur permettra également d'approfondir leur compréhension de l'évaluation en tant que puissant outil de redevabilité publique et de tirer des enseignements des solutions adoptées dans d'autres pays en développement, ainsi que d'identifier probablement des stratégies communes permettant d'établir des systèmes d'évaluation pertinents et jouissant d'une base politique et institutionnelle solide.

La conférence qui sera organisée au Maroc par le Bureau de l'évaluation du PNUD en décembre 2009, aura pour objectif d'offrir une plateforme d'échange des expériences sur le renforcement des capacités institutionnelles et/ou les conditions permettant l'évaluation des politiques, programmes et institutions publics.

2. Toile de fond

Nombreux sont les gouvernements ayant compris l'importance du rôle du suivi et de l'évaluation (S&E) pour déterminer quelles initiatives publiques fonctionnent correctement, lesquelles ne fonctionnent pas et, plus important encore, pourquoi. Le suivi et l'évaluation de la performance des politiques, programmes et institutions publics peuvent aider à améliorer leur efficacité, permettre plus de redevabilité et de transparence sur l'utilisation des ressources, d'informer sur les priorités des allocations publiques et évaluer leur efficacité dans la réalisation des résultats de développement escomptés, tels que la réduction de la pauvreté, l'amélioration du bien-être ou l'augmentation de l'égalité des opportunités. Lorsque les systèmes et outils de S&E mettent l'accent sur les résultats de la politique publique, un cycle vertueux d'apprentissage donne alors

lieu à des opportunités d'amélioration des systèmes, des structures et des processus associés à une mise en œuvre réussie des politiques.

Plusieurs gouvernements mènent des évaluations de leurs politiques publiques, d'autres élaborent des systèmes de S&E centralisés pour les plans et programmes de développement national. Il existe une grande diversité de modèles et d'outils développés et autant de fonctions qu'elles exercent, on peut donc observer beaucoup de variations dans leur degré de maturité et d'institutionnalisation au sein de l'administration publique de chaque pays.

Etablir des structures appropriées et des mesures incitatives visant à motiver aussi bien l'offre que la demande de preuves pouvant documenter la prise de décision publique ; développer une capacité technique et de gestion afin de garantir la viabilité et la mise en application d'une méthodologie solide et ; encourager une culture axée sur les résultats du secteur public qui permette d'amplifier l'utilisation du S&E dans le but de produire des preuves fiables destinées à renforcer la compréhension et soutenir les décisions sur les résultats de développement, tels sont aujourd'hui certains des enjeux fondamentaux. Bien que les systèmes de suivi et d'évaluation soient conceptuellement liés, la conférence mettra néanmoins plus l'accent sur l'évaluation, et plus particulièrement l'évaluation des projets, programmes ou politiques de développement national et sur la création de systèmes de S&E axés sur les résultats nationaux au service de l'efficacité du développement.

C'est dans ce même cadre que deux problèmes représentent un dénominateur commun à la majorité des expériences de S&E et tendent à ralentir l'institutionnalisation des systèmes de S&E axés sur les résultats. Le premier étant la faible demande de preuves sur la performance et l'utilisation limitée des informations fournies par les efforts d'évaluation de la part de ses utilisateurs visés. Sont particulièrement concernés, d'une part, la qualité médiocre des preuves produites par les systèmes de S&E et, d'autre part, le désintérêt des organes législatifs et des citoyens, qui sont les acteurs clés ayant le pouvoir, dans les démocraties, d'exiger des comptes sur les résultats concernant les investissements publics. Le deuxième problème est la faible intégration de plusieurs institutions et acteurs associés à l'évaluation efficace des politiques, programmes et institutions publics, ainsi qu'un manque de convergence entre les cycles des différents processus des administrations publiques, pertinents aux efforts de S&E au sens large tels que la planification, la budgétisation et le personnel.

Le partage des informations et la réflexion collective entre les pairs, ainsi que les occasions qui se présentent pour un apprentissage mutuel, peuvent soutenir les capacités nationales. La conférence réunira des partenaires nationaux, des experts de l'évaluation et des professionnels du PNUD pour une meilleure prise de conscience et la sensibilisation à l'importance de l'évaluation ainsi que pour discuter des questions institutionnelles, techniques et méthodologiques dans le cadre de l'institutionnalisation des systèmes nationaux de S&E. Ces initiatives représentent une bonne plateforme pour échanger les expériences, identifier les enjeux et tirer des enseignements pouvant, par la suite, prendre la forme d'une assistance technique dans le cadre d'une coopération triangulaire ou sud-sud.

3. Objectifs

L'objectif de la conférence au sens large est d'offrir un forum de discussion ouvert sur les questions concernant l'évaluation que rencontrent les pays tout en permettant aux participants de tirer profit des récentes et innovantes expériences d'autres pays. La conférence compte également promouvoir la compréhension des standards internationaux de l'évaluation et faire le plaidoyer de l'évaluation en tant que moyen de gestion des résultats de développement, en améliorant la redevabilité nationale et l'apprentissage.

Afin de renforcer la compréhension et mieux apprécier l'évaluation en tant qu'un puissant outil de redevabilité publique dans les pays, les trois objectifs suivants ont été fixés pour la conférence :

- a) partager les expériences des pays ayant différents niveaux de renforcement des systèmes nationaux de S&E, y compris les pays désireux d'en créer un et ayant d'importantes expériences avec d'autres types d'efforts pour l'évaluation.
- b) identifier les enseignements et les contraintes dans la mise en œuvre de systèmes de S&E ; et,
- c) de déterminer l'offre et la demande d'une assistance technique pour le renforcement de la capacité institutionnelle des systèmes nationaux de S&E dans le cadre d'une coopération sud-sud.

4. Agenda

L'agenda de la conférence traitera des questions institutionnelles spécifiques concernant le cadre réglementaire pour la conduite d'une évaluation, ainsi que les questions techniques et méthodologiques telles que la sélection des méthodes d'évaluation, l'approche aléatoire, les évaluations des effets et les OMD, en soutenant les évaluations du point de vue du développement humain et de la sécurité humaine. La conférence se concentrera également sur la manière avec laquelle la question de la capacité nationale d'évaluation peut être traitée à travers une approche collaborative de la part des gouvernements nationaux, des associations professionnelles nationales et des partenaires de développement.

Le cadre de travail proposé par Ospina (2001)¹ et développé par Cunill y Ospina (2003)² identifie les enjeux associés à l'institutionnalisation des efforts de S&E axés sur les résultats en se posant les trois questions suivantes : 1) « *l'évaluation, pourquoi ?* », qui se réfère à l'objet de l'évaluation ; 2) « *qu'évalue-t-on et à quel niveau ?* », qui fait référence à la portée de l'évaluation ; et 3) « *comment utiliser les informations fournies par l'évaluation ?* », qui relie l'utilisation des informations à l'objet de l'évaluation.

¹ Ospina, Sonia. (2001) "La evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en América Latina". En *Reforma y Democracia*, No. 19, 2001, Venezuela, CLAD, pp. 89-122.

² Cunill, Nuria y Sonia Ospina (ed.) (2003) *Evaluación de Resultados para una Gestión Pública Moderna y Democrática. Experiencias Latinoamericanas*. Venezuela, CLAD - Editorial Texto, C.A.

Deux autres questions supplémentaires importantes pour le renforcement de la capacité d'évaluation peuvent être ajoutées pour les besoins de cette conférence : 4) « *comment garantir un environnement propice ?* », qui met en relief les obstacles et les opportunités pour le renforcement de la capacité ; et 5) « *comment améliorer la pratique de l'évaluation ?* », qui fait référence à l'expertise et au savoir faire pour une évaluation.

En utilisant ce cadre de travail, la conférence invite ainsi les participants à réfléchir sur les questions gravitant autour des cinq domaines suivants : vision, objet, structure et capacité, méthodologie et, redevabilité. Tous les domaines ne seront pas obligatoirement traités pendant la conférence vu que celle-ci s'organisera autour des domaines particuliers issus des rapports et discussions des participants. Ce cadre de travail peut être néanmoins considéré comme étant la base permettant de s'assurer que les discussions traiteront des toutes dernières questions sur le sujet.

5. Processus

La conférence s'articulera autour de rapports mandatés pour l'occasion. Il sera demandé aux participants de présenter de brefs rapports sur l'un des sujets identifiés, à savoir, les enjeux et opportunités associés à l'objet des efforts, leur portée et leurs limites analytiques, l'utilisation des informations produites par l'évaluation, la création d'un environnement propice et le renforcement de l'expertise technique et du savoir faire. La conférence s'organisera selon les sujets couverts par les rapports mandatés.

6. Participants

Les participants seront de hauts responsables de l'élaboration des politiques de pays dans lesquels les systèmes nationaux de S&E prennent forme, des utilisateurs potentiels de l'évaluation, y compris des parlementaires et des représentants de la société civile, et des spécialistes nationaux, régionaux et internationaux de l'évaluation.

La conférence réunira l'offre (responsables de gouvernementaux en charge de systèmes nationaux de S&E et spécialistes de l'évaluation) et la demande (parlements, ministères des finances, ministères de la planification, agences de financement et, populations impliquées) afin de partager leurs expériences et leurs attentes dans la transition d'initiatives de suivi et d'évaluation individuels ou *ad hoc*, à un système national de S&E systématique et les enjeux que le renforcement de ses capacités peut présenter.

La participation des pays et des institutions à la conférence se basera sur les critères suivants :

- La variation du degré de renforcement/maturité des efforts d'évaluation, afin de garantir un éventail d'expériences représentées et de permettre un apprentissage réciproque par les pairs.
- Priorité aux pays qui ont explicitement manifesté leur intérêt et sont conscients des avantages du partage des expériences.

- Priorité aux pays dans lesquels les approches innovantes ont été testées et ont réussi et qui sont suffisamment institutionnalisés pour pouvoir offrir des enseignements pertinents à d'autres pays lors des premières étapes de la création des systèmes.
- La couverture zones géographiques.

Sur la base de ces critères, un échantillon de pays et d'institutions seront donc invités à participer à la conférence.

Nous espérons que cette conférence sera l'occasion d'une réflexion et d'un apprentissage permettant d'identifier les nouvelles tendances de l'évaluation des politiques, programmes et institutions publics.

Bureau de l'évaluation, Septembre 2009