

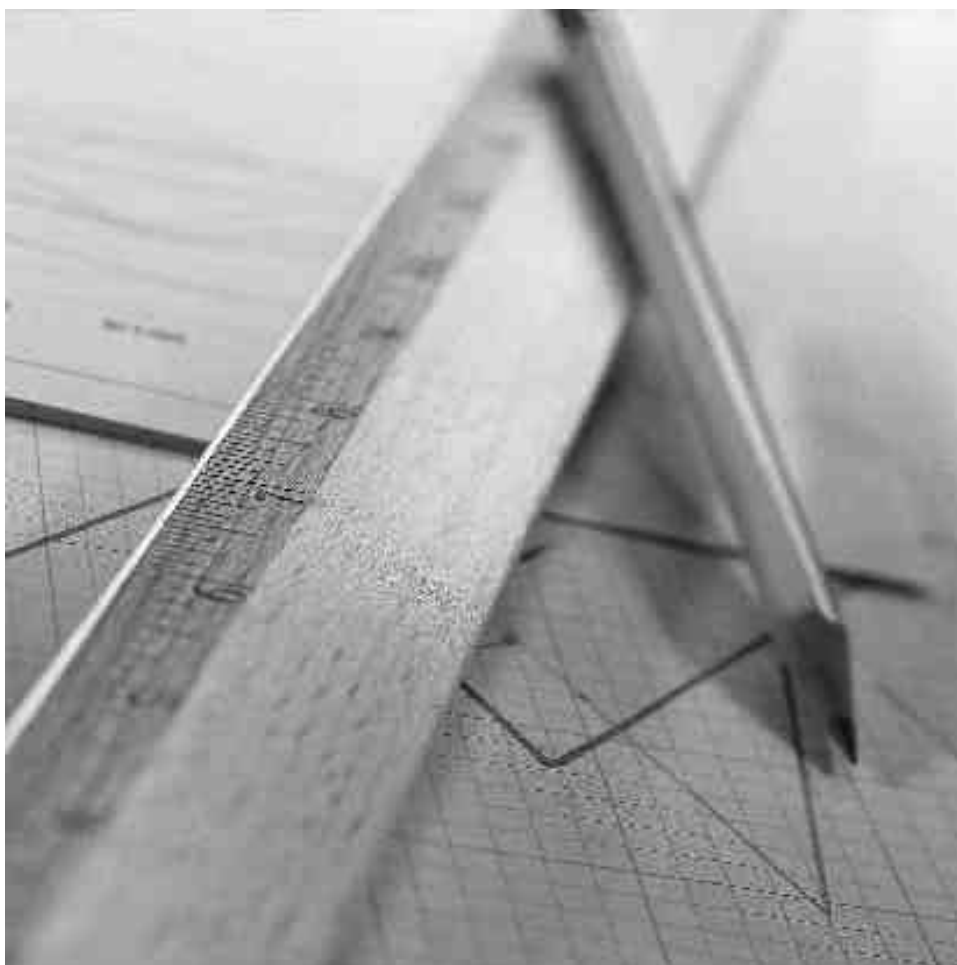


PN
UD

Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT
BUREAU DE L'ÉVALUATION

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT
BUREAU DE L'ÉVALUATION



Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats

© Bureau de l'évaluation du PNUD 2002

Bureau de l'évaluation
Programme des Nations Unies pour le développement
One United Nations Plaza
New York, NY 10017, USA


Design: Colonial Communications Corp., New York, NY, USA

Avant-propos

L'aide au développement a toujours eu pour objectif de réaliser le changement à long terme mais, bien souvent, on a mis l'accent, s'agissant de l'information à ce sujet, sur des réalisations positives mais limitées. Même des projets efficaces et bien gérés perdent de leur sens s'ils n'aboutissent pas à une amélioration sensible de la situation du développement. Fort de cette constatation, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) s'attache davantage aux résultats et à la manière dont il peut contribuer à les améliorer.

Pour opérer cette réorientation stratégique dans le sens des résultats, le PNUD a besoin d'un cadre solide et cohérent de suivi et d'évaluation favorisant l'apprentissage et la mesure des réalisations. Ce cadre, qui devrait également nous dire si nous accomplissons des progrès et dans l'affirmative, comment et pourquoi, doit être suffisamment clair et souple pour que le personnel à tous les niveaux (de projet, de programme et cadres des niveaux de pays) puisse l'utiliser sans rigidité de façon à renforcer en dernière analyse l'efficacité globale de l'organisation en matière de développement. Le cadre de suivi et d'évaluation décrit dans le présent Guide répond de ce fait à trois objectifs d'importance égale : aligner le mécanisme de suivi et d'évaluation sur la gestion fondée sur les résultats, favoriser la connaissance critique et l'apprentissage concernant les résultats, et simplifier les politiques et procédures.

Plusieurs éléments de ce cadre appellent un changement dans l'attitude et l'approche du personnel. Ce cadre favorise la priorité à la planification cohérente et à long terme axée sur les résultats; les partenariats en vue du changement apporté par le développement; le renforcement des capacités et la maîtrise concernant le suivi et l'évaluation; la promotion des connaissances, de l'apprentissage et de l'utilisation des indices d'évaluation. Une certaine formation sera donc nécessaire. Nous entendons tirer des enseignements de ce nouveau cadre et l'actualiser, mais il n'en faut pas moins souligner que l'introduction de ce cadre constitue un important pas en avant pour le PNUD. Les instruments et procédés décrits dans le présent Guide visent à aider le PNUD et ses partenaires du développement à opérer les bons choix s'agissant des résultats, à éprouver la précision de nos hypothèses de développement et démontrer comment et pourquoi le changement s'opère là où il compte le plus, dans l'amélioration des conditions de vie des pauvres.


Zé Diabré
Administrateur associé
Janvier 2002

Préface

Le PNUD mène depuis 1999 un vaste programme de réforme et de rénovation visant essentiellement à démontrer comment et où l'organisation apporte une contribution mesurable à l'élimination de la pauvreté. Cette opération est tributaire de la gestion axée sur les résultats, méthode selon laquelle l'efficacité au niveau des objectifs et résultats de développement est systématiquement mesurée et améliorée, et les ressources sont gérées de manière stratégique et utilisées de manière maximale afin de renforcer l'efficacité de l'organisation pour ce qui est du développement.¹ Pour le PNUD, ce passage à « une culture des performances » appelle l'alignement de tous les instruments de programmation – y compris le suivi et l'évaluation – sur la méthode de la gestion axée sur les résultats.

Dorénavant, l'efficacité du PNUD se mesurera à son apport à la réalisation des effets (les changements dans le développement que recherche le PNUD, notamment par ses projets, programmes et partenariats). Il est plus évident que jamais que l'efficacité du développement passe par le renforcement des institutions, l'amélioration des cadres d'intervention et la constitution de partenariats stratégiques.

Les activités de suivi et d'évaluation répondent à la priorité accordée aux effets grâce à une meilleure mesure des réalisations et à la systématisation du suivi et de la communication d'information; surtout, ces activités favorisent au sein de l'organisation une culture d'apprentissage, de transparence et de responsabilité.

Le présent *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*, porte sur le suivi et l'évaluation des résultats du développement. Il a pour objet d'aider les bureaux de pays à aligner leur mécanisme de suivi et d'évaluation sur les méthodes de la gestion axée sur les résultats et plus précisément à suivre et mesurer l'efficacité des interventions et stratégies du PNUD ainsi que leurs apports à la réalisation des effets.² Il s'agit de proposer des outils simples, souples et prospectifs.

¹ Tout au long de ce Guide, les expressions « axé sur les résultats » et « méthode fondée sur les résultats » désignent d'une manière générale la méthode de « gestion axée sur les résultats ».

² Le Guide porte expressément sur le suivi et sur l'évaluation des résultats du développement. Il n'aborde pas le suivi des activités de gestion. Toutefois, les cas où les activités de suivi et d'évaluation au niveau des pays intéressent également les activités de gestion seront mentionnés.

Le présent Guide s'adresse essentiellement au personnel des bureaux de pays mais il peut intéresser d'autres agents du PNUD qui se fondent sur les informations dégagées des opérations de suivi et d'évaluation pour établir des rapports sur les résultats, améliorer les interventions et prendre des décisions en matière de programme et d'intervention. Il sera également utile aux responsables de l'évolution des politiques et des réformes. En dehors du PNUD, il pourra intéresser d'autres organismes des Nations Unies, des organisations gouvernementales et non gouvernementales, les milieux universitaires et les experts indépendants recrutés par le PNUD. Il devrait permettre de renforcer les capacités du PNUD et de ses partenaires nationaux pour ce qui est du développement axé sur les résultats.

Le texte intégral du présent Guide est également disponible sous forme électronique sur le site du Bureau d'évaluation (<http://www.undp.org/eo/>). Ce site contient des questions fréquentes, des renvois à d'autres sources et programmes de formation ainsi qu'une mise à jour périodique et la présentation détaillée de toutes les méthodes de suivi et d'évaluation du PNUD.



Khalid Malik
Directeur
Bureau de l'Évaluation

Contents

Introduction	1
PARTIE I. LE CADRE DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION	3
Chapitre 1. Objets et définitions	5
Chapitre 2. L'évolution vers une gestion axée sur les résultats	9
PARTIE II. LE SUIVI ET L'ÉVALUATION	21
Chapitre 3. Planification du suivi et de l'évaluation	23
Chapitre 4. Suivi (« comment... »)	31
Chapitre 5. L'évaluation (« comment... »)	45
PARTIE III. SUIVI ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	61
Chapitre 6. Mesure de la performance	63
PARTIE IV. EXPLOITATION DES DONNÉES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	73
Chapitre 7. Savoir (ou connaissances) et apprentissage: Utilisation des éléments d'évaluation	75
Conclusion	89
ANNEXE	91
Sigles et abréviations	93
Glossaire	95
Documents et sites Web	107
Outils de suivi et d'évaluation	125
Annexe A: Plan d'évaluation et de suivi	126
Annexe B: Termes de référence de l'évaluation	129
Annexe C: Rapport annuel de projet	132
Annexe D: Rapport de visite sur le terrain	134
Annexe E: Menu d'outils de suivi	136

Introduction

Objet du Guide

Le *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats* vise les objectifs suivants :

- Renforcer la fonction et les capacités de suivi et d'évaluation axés sur les résultats du PNUD afin d'améliorer les programmes et politiques, l'apprentissage au niveau de l'organisation et la responsabilité;
- Introduire des méthodes ou outils simplifiés, harmonisés et souples permettant de suivre la réalisation des objectifs conformément à la simplification de l'organisation et sur la base de l'expérience du PNUD et de ses partenaires;
- Proposer des méthodes permettant de relier les produits des projets, programmes, politiques, partenariats et « appui-conseil » du PNUD à la réalisation des effets selon le cadre de résultats stratégiques;³
- Expliquer les innovations et méthodes nouvelles du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, y compris le rôle des partenaires;
- Offrir une orientation pratique aux bureaux de pays pour ce qui est du suivi et de l'évaluation de la performance.

Structure et contenu

Le Guide se compose de quatre parties et d'une annexe :

La **première partie** présente le cadre théorique et fonctionnel du suivi et de l'évaluation dans un contexte axé sur les résultats. On y trouvera les éléments du nouveau cadre, la définition des principales notions du suivi et de l'évaluation des effets et la définition de leur portée et objet.

La **deuxième partie** constitue le corps du Guide et est conçue pour une utilisation quotidienne. On y trouvera une orientation pratique concernant la planification,

³ Voir Glossaire.

l'organisation et l'exécution d'activités de suivi et d'évaluation axées sur les résultats du développement (effet et produits). On y trouvera également des méthodes applicables à la mesure des performances au moyen d'opérations de suivi et d'évaluation. Les outils correspondants sont présentés dans des annexes.

La **troisième partie** examine la mesure de la performance et l'application d'indicateurs au suivi et à l'évaluation.

La **quatrième partie** concerne le rôle des indices d'évaluation dans l'apprentissage au niveau de l'organisation et la gestion du savoir.

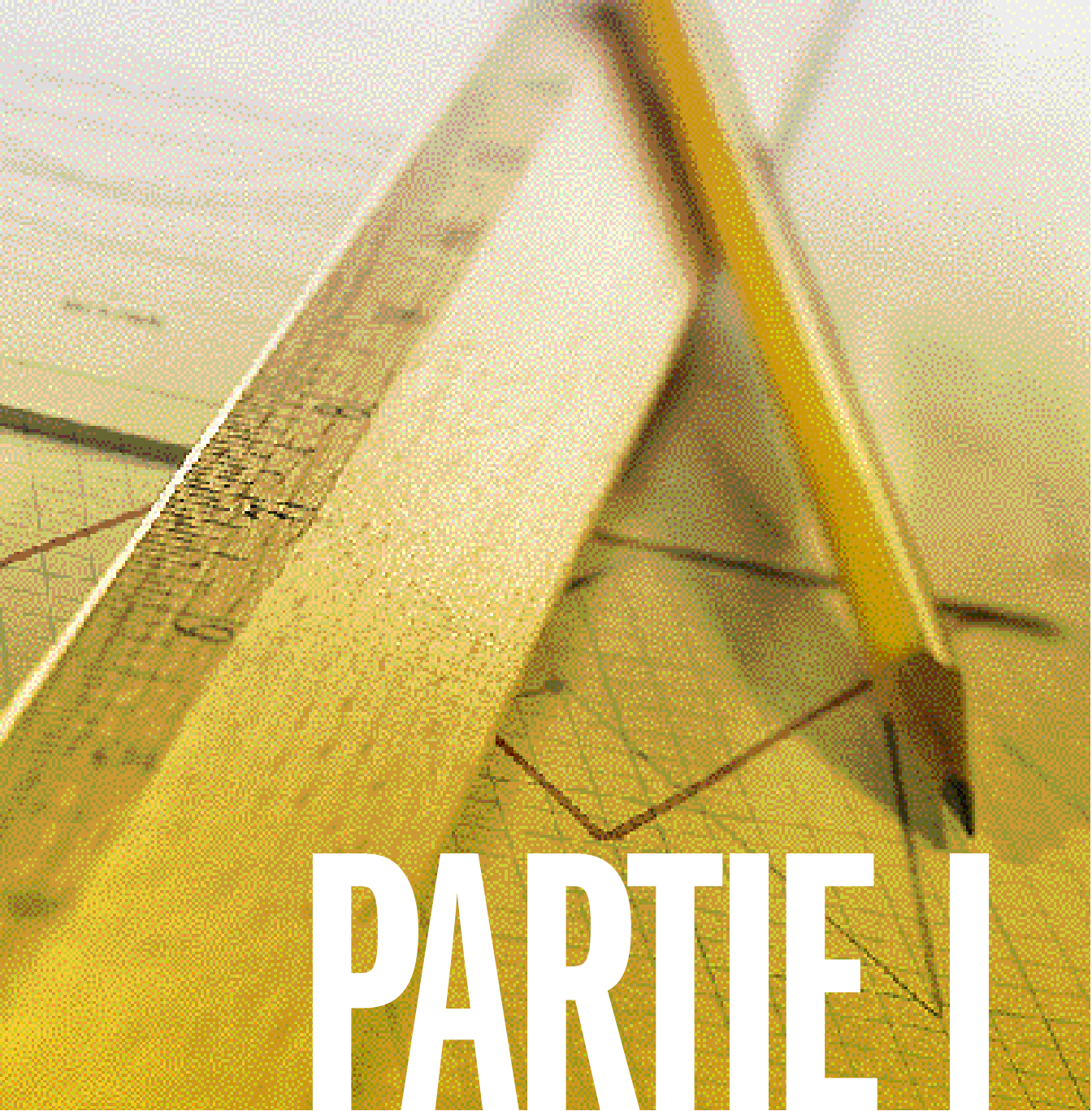
L'**annexe** contient des modèles et schémas consultatifs et souples concernant certains outils de suivi et d'évaluation tels que le mandat type ainsi qu'un canevas annoté de rapports d'évaluation du niveau de réalisation, qui seront accessibles sous forme électronique et pourront ainsi être facilement adaptés. L'annexe contient également le glossaire, une liste des sigles et abréviations ainsi qu'une bibliographie.

On peut trouver les éléments ci-après en consultant le site Web du Bureau de l'évaluation du PNUD (<http://www.undp.org/eo/>) :

- Modèles et présentation de certains outils de suivi et d'évaluation;
- Références bibliographiques et électroniques;
- Sources d'information du PNUD et de ses organisations partenaires;
- Mises à jour, enseignements tirés et données d'expérience liés au Guide.

On trouvera des sources supplémentaires dans les publications de la « Companion Series », qui contiennent une orientation plus approfondie pour le suivi et l'évaluation dans certains domaines et concernant certains groupes cibles, comme par exemple *Guidelines for Outcome Evaluators (Directives pour les Évaluateurs)* et *Evaluation Capacity Development*.

Tous les utilisateurs du présent Guide sont invités à faire connaître au Bureau de l'évaluation leur avis au sujet de la publication ainsi que les enseignements tirés de leur expérience, ce qui permettra d'améliorer en permanence le cadre de suivi et d'évaluation. Veuillez consulter le site Web du Bureau de l'évaluation pour y trouver une mise à jour de l'application du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats.



PARTIE I

**Le cadre du suivi
et de l'évaluation**

Chapitre 1. Objets et définitions	5
A. Objets du suivi et de l'évaluation	5
B. Définitions du suivi et de l'évaluation	6
Chapter 2. L'évolution vers une gestion axée sur les résultats	9
A. Suivi et évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats	9
B. Incidences pour le bureau de pays	16

Figures, tableaux et encadrés de la première partie

Figure 1. Objets du suivi et de l'évaluation	6
Figure 2. Le cycle des résultats	7
Figure 3. Comment l'appui « conseil » est-il fourni?	15
Figure 4. Responsabilité des chargés de programme en matière de suivi et d'évaluation	19
Tableau 1. Caractéristiques principales du suivi de l'exécution et du suivi des effets	11
Tableau 2. Différences entre suivi des effets et évaluation des effets	12
Tableau 3. Changements apportés aux outils servant à la programmation, au suivi et à l'évaluation	17
Tableau 4. Rôles et responsabilités en matière de suivi et d'évaluation au niveau du pays	18
Encadré 1. Rôles des partenaires dans le suivi et l'évaluation	14
Encadré 2. En tant que chargé de programme, que dois-je changer dans mon action?	19

Objets et définitions

CHAPITRE 1

Le suivi et l'évaluation améliorent l'efficacité de l'aide du PNUD en établissant des liens bien définis entre les interventions passées, actuelles et futures et les résultats. Le suivi et l'évaluation peuvent aider une organisation à retirer des activités passées et en cours des renseignements utiles qui peuvent servir de base par la suite à affiner, réorienter et planifier les programmes. En l'absence de suivi et d'évaluation, il serait impossible de déterminer si les activités sont allées dans le bon sens, si des progrès et des succès ont été enregistrés, pas plus que la manière dont l'action future pourrait être améliorée.

Le présent chapitre met en lumière les principaux objectifs du suivi et de l'évaluation et explique comment ces fonctions peuvent être utiles à l'organisation. On y trouvera également des définitions liées au suivi et à l'évaluation.

Le présent chapitre se subdivise en deux parties :

- A. Objets du suivi et de l'évaluation
- B. Définitions du suivi et de l'évaluation

A. Objets du suivi et de l'évaluation

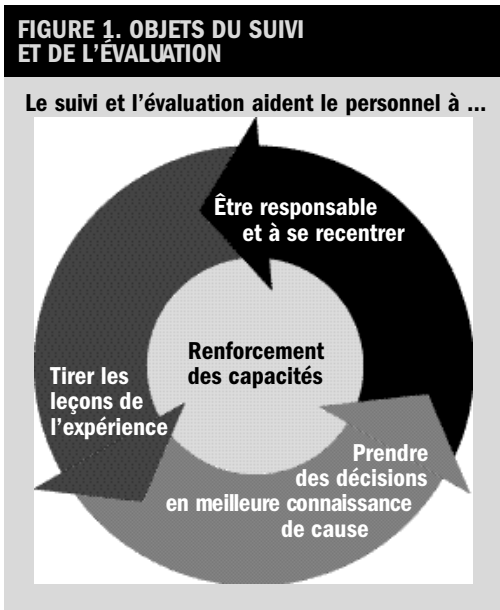
Le suivi et l'évaluation permettent d'améliorer la performance et d'obtenir des résultats. Plus précisément, le but général du suivi et de l'évaluation est **de mesurer et d'évaluer la performance** afin de mieux gérer les effets et produits appelés résultats du développement. La performance se définit comme la progression vers la réalisation de résultats. Avec la priorité que le PNUD accorde actuellement aux résultats, les bureaux de pays et groupes chargés des programmes doivent répondre à de nouvelles exigences en matière de suivi et d'évaluation à cause de la nécessité de mettre les réalisations en évidence.

Le suivi et l'évaluation ont toujours porté sur l'évaluation des apports et de l'exécution. Actuellement, l'accent est mis sur l'évaluation des contributions de différents facteurs à un effet de développement donné, ces facteurs étant des produits, des partenariats, l'orientation générale et le dialogue, le plaidoyer, la sensibilisation et la médiation et

coordination. Les directeurs de programme sont appelés à utiliser activement l'information qui s'est dégagée du suivi et de l'évaluation pour améliorer les stratégies, programmes et autres activités.

Le suivi et l'évaluation axés aujourd'hui sur les résultats ont essentiellement pour objectif :

- D'améliorer l'apprentissage au niveau de l'organisation et du développement;
- De permettre la prise de décisions en connaissance de cause;
- D'appuyer la responsabilité fonctionnelle et le recentrage du PNUD;
- De renforcer les capacités des pays dans chacun de ces domaines ainsi que pour ce qui est des fonctions de suivi et d'évaluation en général.



Ces objectifs sont interdépendants de manière cyclique, comme l'indique la figure 1. C'est en tirant les enseignements du passé que l'on peut prendre des décisions en meilleure connaissance de cause. Des décisions plus judicieuses conduisent à une plus grande responsabilité envers les parties prenantes. Des décisions plus judicieuses améliorent en outre la performance, ce qui permet de recentrer en permanence les activités du PNUD.

En constituant des partenariats étroits avec les principales parties prenantes à tous les stades de ce processus, on favorise en outre la création de connaissances et l'apprentissage en commun, on contribue à transférer des compétences et renforce la capacité des bureaux de pays et des projets du PNUD en matière de planification, de

suivi et d'évaluation. Ces parties prenantes apportent par ailleurs un précieux retour d'information qui peut servir à améliorer les réalisations et l'apprentissage. Ainsi, les bonnes pratiques qui sont le fondement même du suivi et de l'évaluation se trouvent renforcées en permanence, contribuant à l'efficacité globale du développement.

B. Définitions du suivi et de l'évaluation

Le **suivi** peut se définir comme une fonction continue visant essentiellement à assurer à la direction et aux principales parties prenantes une intervention permanente assortie d'indications rapides de progrès ou d'absence de progrès dans la réalisation des résultats. Une intervention permanente peut consister en projets, programmes ou autres types d'appui à un effet. (Voir à ce sujet le chapitre 4 et l'annexe.)

L'**évaluation** est une opération sélective qui vise à apprécier systématiquement et de manière objective les progrès dans la réalisation d'un effet. Il ne s'agit pas d'une activité ponctuelle, mais d'une opération qui suppose une série d'évaluations différentes quant à leur objet et le degré de détail, effectuée à plusieurs moments pour répondre à l'évolution des besoins en connaissances critiques et en apprentissage tout au long de la réalisation

d'un effet. Toutes les évaluations – même les évaluations de projet portant sur la pertinence, l'efficacité et d'autres critères – doivent être reliées aux effets par rapport à la seule performance ou aux produits immédiats. (Voir le chapitre 5 relatif à l'évaluation.)

La **communication d'information** fait partie intégrante du suivi et de l'évaluation. Il s'agit de fournir systématiquement et en temps utile des renseignements vitaux à intervalles réguliers.

Le suivi et l'évaluation se situent à deux niveaux différents tout en étant étroitement liés :

Un niveau est axé sur les produits – ou les **produits et services spécifiques** qui se dégagent de la transformation d'apports par le jeu d'activités de programme, de projet et autres comme par exemple une assistance spécifique ponctuelle fournie en dehors de projets et programmes.

L'autre niveau porte sur les effets de l'action de développement du PNUD – ou l'**évolution de la situation de développement** que le PNUD cherche à opérer au moyen de ses projets et programmes. Les effets intègrent l'élaboration de produits et les apports des partenaires.

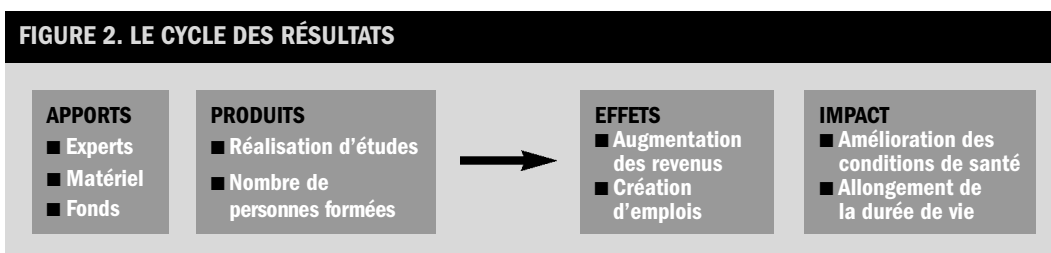
Traditionnellement, le personnel du PNUD a toujours été plus à l'aise avec le premier niveau : le suivi et l'évaluation fondés sur les programmes et projets et qui envisagent l'exécution du point de vue des produits. Il s'agit actuellement de dépasser ce niveau et de relier la performance aux effets, avec des évaluations rigoureuses et crédibles des progrès dans la réalisation des résultats.

Les approches, techniques et instruments de suivi et d'évaluation qui devraient être appliqués aux deux niveaux sont présentés tout au long du présent Guide. La figure 2 montre comment les produits et effets sont interconnectés pendant la réalisation des résultats.

On trouvera ci-après la définition de deux autres termes qui apparaissent fréquemment dans le domaine du suivi et de l'évaluation :

Le **retour d'information** est une opération s'inscrivant dans le cadre du suivi et de l'évaluation par laquelle des informations et des connaissances sont diffusées et utilisées pour évaluer les progrès globaux sur la voie de la réalisation des résultats ou pour confirmer la réalisation des résultats. Il peut s'agir de constatations, de conclusions, de recommandations et d'enseignements tirés de l'expérience. Le retour d'information peut contribuer à améliorer l'efficacité et sert de base à la prise de décisions et à la promotion de l'apprentissage dans l'organisation. (Voir le chapitre 7 consacré à la connaissance et à l'apprentissage.)

Un **enseignement tiré** est un exemple instructif fondé sur l'expérience qui peut s'appliquer à une situation générale plutôt qu'à un cas particulier. Il s'agit de tirer les enseignements de l'expérience.



Les enseignements tirés de telle ou telle activité grâce à l'évaluation sont considérés comme des connaissances tirées de l'évaluation, que les parties prenantes ont plus de chances d'intérioriser si elles ont été associées à l'évaluation. Les enseignements tirés peuvent dégager des « pratiques optimales » indiquant comment et pourquoi différentes stratégies se révèlent efficaces dans des situations différentes – des renseignements précieux qui doivent être documentés.

Le passage à la gestion axée sur les résultats

Le présent chapitre définit la gestion axée sur les résultats et présente les principales caractéristiques d'un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats. Le rôle du suivi et de l'évaluation est situé dans le contexte du passage du PNUD à la gestion axée sur les résultats, qui est sur les rails depuis 1999. On y trouve également une comparaison entre les méthodes anciennes et l'approche actuelle fondée sur les résultats. Grâce à ce chapitre, les usagers devraient pouvoir identifier les domaines où un changement de comportement s'impose, et aligner en conséquence les activités de suivi et d'évaluation.

Le contenu du présent chapitre est le suivant.

A. Suivi et évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats

- Suivi des effets
- Évaluation des effets
- Relation entre suivi des effets et évaluation des résultats
- Importance des partenariats
- Sens de « l'appui-conseil »

B. Incidences pour le bureau de pays

- Modification dans les outils et procédures
- Rôles et responsabilités
- Enjeu pratique pour les directeurs de programme

A. Suivi et évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats

L'accent étant mis de plus en plus sur les résultats, l'attention, l'approche et l'application du suivi et de l'évaluation sont en train de changer profondément au PNUD. La gestion axée sur les résultats est au centre de ces changements.

La gestion axée sur les résultats est une stratégie ou méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. La gestion axée sur les résultats fournit un

cadre cohérent de planification et de gestion stratégiques en améliorant l'apprentissage et la responsabilité. Il s'agit également d'une large stratégie de gestion visant à changer profondément le mode de fonctionnement des organismes, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats par la définition de résultats réalistes à viser, le suivi du progrès vers la réalisation des résultats escomptés, l'intégration des enseignements tirés dans les décisions de gestion et l'information au sujet de la performance.

SUIVI DES EFFETS

Les interventions du PNUD consistent en projets, programmes, partenariats et « appui-conseil » tels que des activités de sensibilisation menées en dehors de projets ou programmes, tous ces éléments concourant à la réalisation d'effets, ou changements du développement. Le suivi de ces effets représente un changement profond par rapport à l'accent qui était mis dans le passé sur le suivi des produits de projets. Comme on l'a vu au chapitre premier, ce changement permettra de déterminer l'efficacité des interventions du PNUD au moyen de leur apport chiffrable aux changements du développement.

Le suivi des effets est la collecte et l'analyse continues et systématiques de données afin de mesurer l'efficacité des interventions du PNUD pour ce qui est de la réalisation des effets au niveau du pays. Si le suivi des résultats est continu dans la mesure où il ne s'agit pas d'une activité limitée dans le temps, le suivi des résultats doit être **périodique**, de façon que le changement puisse être perçu. En d'autres termes, les bureaux de pays rassembleront en permanence des renseignements au sujet de la réalisation d'un effet puis compareront périodiquement la situation actuelle à la référence pour dégager des indicateurs de résultat et évaluer et analyser la situation.

Note! Pour pouvoir suivre efficacement les résultats et produits, le bureau de pays doit définir avec précision les projets, programmes et autres activités qui contribuent à un effet donné. Les autres activités peuvent consister en conseils et activités de plaidoyer menés en dehors des projets.

Le suivi des résultats est concentré sur les interventions et stratégies ci-après ainsi que sur leurs incidences :

- Projets;
- Programmes;
- Partenariats;
- Apui « conseil » sous forme d'orientation, de dialogue, d'activité de plaidoyer, de médiation et coordination assurée en dehors des projets ou programmes établis;
- Stratégies d'application.

Comment les directeurs de programme procèdent-ils au suivi des effets? Ils suivent les produits et mesurent leur contribution aux effets en évaluant le changement par rapport à la situation de référence. Les directeurs de programme doivent garder l'œil sur les produits clés (les produits et services particuliers qui résultent du traitement des apports au moyen des activités de programme ou autres) car ils peuvent indiquer si une stratégie est pertinente et efficace ou non. Dans le contexte des résultats, une intervention du PNUD est pertinente si elle contribue à la réalisation d'un effet clé, va dans le sens des priorités nationales en matière de développement et est bien ciblée.

TABLEAU 1. CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DU SUIVI DE L'EXÉCUTION ET DU SUIVI DES EFFETS

ÉLÉMENTS DU SUIVI DE L'EXÉCUTION (utilisés traditionnellement pour les projets)	ÉLÉMENTS DU SUIVI DES EFFETS (appliqués à une série d'interventions et stratégies)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Description du problème ou de la situation avant l'intervention; ■ Critères pour les activités et produits immédiats; ■ Collecte de données au sujet des apports, activités et produits immédiats; ■ Information systématique au sujet de la fourniture d'apports, etc.; ■ Lien direct avec une intervention ponctuelle (ou une série d'interventions); ■ Conçus pour réunir des informations au sujet de questions d'administration, d'application et de gestion au lieu de questions liées à l'efficacité du développement en général. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Données de référence décrivant le problème ou la situation avant l'intervention; ■ Indicateurs d'effets; ■ Collecte de données au sujet des produits et de leur contribution à la réalisation des effets; ■ L'accent est mis davantage sur la manière dont le changement est perçu par les parties prenantes et « l'appui-conseil »; ■ Information systématique, plus qualitative et quantitative, au sujet des progrès liés aux effets; ■ Opérer de concert avec les partenaires stratégiques; ■ Recueil des informations au sujet de l'efficacité de la stratégie de partenariat du PNUD dans la réalisation des effets recherchés.

Pour bien suivre les effets, les directeurs de programme doivent fixer des données de référence, choisir des indicateurs de performance et concevoir des mécanismes incorporant certaines activités telles que visites sur le terrain, réunions des parties prenantes et analyses systématiques ou rapports.

Il ne faut pas oublier que le suivi des effets est **autre chose** que le suivi de l'exécution, comme l'indique le tableau 1. Les directeurs de projet en particulier sont toujours censés suivre l'exécution de leurs projets. Ce suivi devrait être planifié et intégré dans le suivi des résultats afin d'éviter les doubles emplois et de réduire les frais de transaction.

ÉVALUATION DES EFFETS

L'évaluation des effets porte sur une série de projets, programmes et stratégies apparentés visant à atteindre un certain effet. Il s'agit d'évaluer **comment** et **pourquoi** les effets sont atteints ou non dans un contexte national donné, ainsi que le rôle joué par le PNUD. Ces évaluations peuvent également servir à préciser les facteurs sous-jacents qui ont une incidence sur la situation, mettre en lumière les conséquences imprévues (positives et négatives), recommander des mesures afin d'améliorer la performance dans la programmation future et dégager des enseignements. Ces évaluations périodiques et approfondies utilisent des données de suivi « avant et après ».

Les évaluations des effets peuvent répondre à des besoins différents selon la période, en fournissant dès les premiers stades des renseignements au sujet des obstacles éventuels, en proposant des aménagements à mi-parcours ou en contribuant aux enseignements tirés à la fin d'une intervention.

L'évaluation des effets a pour objet de dégager des enseignements, des conclusions et recommandations en évaluant :

- Les progrès accomplis dans la réalisation de l'effet;
- Les facteurs déterminant l'effet (influences concrètes);
- Les apports clefs du PNUD (produits, notamment au moyen de « l'appui-conseil ») aux effets;

- La stratégie de partenariat (la manière dont le PNUD travaille avec ses partenaires).

Ces quatre grandes composantes sont évaluées à des degrés de détail différents selon l'objet de l'évaluation. D'autres domaines peuvent être ajoutés à l'évaluation, encore que cela exige davantage de temps et de ressources financières sans nécessairement donner des résultats aussi détaillés.

Comment les directeurs de programme évaluent-ils les effets? Agissant avec l'équipe du bureau de pays, les directeurs de programme organisent les évaluations d'effet au niveau de pays au moyen du plan d'évaluation (voir chap. 3). Les bureaux de pays doivent réserver des ressources suffisantes à cette fin. La planification permet d'améliorer sensiblement la conduite et la qualité de l'évaluation. Les bureaux de pays (et les entités du siège) doivent prévoir, en concertation avec les partenaires stratégiques, les aspects des évaluations d'effet, de la définition des objectifs à la collecte des données. Les directeurs de programme, en assurant la liaison avec les niveaux de gestion appropriés du projet au bureau de pays, doivent faire en sorte que les données de référence et les indicateurs de performance appropriés soient établis dès le début d'une intervention.

RAPPORT ENTRE SUIVI DES EFFETS ET ÉVALUATION DES EFFETS

Le suivi des effets tout comme l'évaluation des effets vise la collecte et l'analyse systématique de renseignements afin de suivre les changements depuis la situation de référence jusqu'aux effets recherchés et de comprendre pourquoi il y a changement ou pas. Ces deux fonctions sont étroitement liées aux mécanismes de prise de décisions au niveau des programmes et des politiques. Elles fournissent toutes deux aux directeurs de programme, directeurs de projet et parties prenantes des renseignements cohérents afin d'améliorer les interventions et stratégies. En outre, elles peuvent l'une et l'autre établir la preuve de la responsabilité. Toutefois, elles diffèrent quant à leurs objectifs, aux

TABEAU 2. DIFFÉRENCES ENTRE SUIVI DE L'EFFET ET ÉVALUATION DE L'EFFET

	SUIVI DE L'EFFET	ÉVALUATION DE L'EFFET
Objectif	Suivre les changements depuis la situation de référence jusqu'à l'effet recherché.	Établir quels résultats ont été atteints et comment et pourquoi ils ont été réalisés ou pas.
Centre d'intérêt	Axés sur les produits des projets, programmes, partenariats et activités « d'appui conseil » ainsi que sur leur apport aux résultats.	Établit une comparaison entre la réalisation de l'effet prévu et escompté. Se concentre sur la manière dont les produits et stratégies ont contribué à la réalisation des résultats et sur le pourquoi de cette contribution. Est axé sur les questions de pertinence, d'efficacité, de viabilité et d'impact.
Méthode	Décèle et évalue la performance (progrès dans la réalisation des effets) par l'étude et la comparaison des indicateurs.	Évalue la réalisation des effets en comparant les indicateurs avant et après l'intervention. Part du suivi de données relatives aux renseignements provenant de sources extérieures.
Exécution	Continue et systématique, par les directeurs de programme et de projet et les partenaires principaux.	Ponctuelle, périodique, approfondie. Évaluateurs extérieurs et partenaires.
Utilité	Avertit les directeurs de l'existence de problèmes de performance, offre des variantes de mesures correctives et aide à démontrer les responsabilités.	Offre aux directeurs des options en matière de stratégie et de politiques, fournit la base de l'apprentissage et démontre la responsabilité.

centres d'intérêt et aux méthodes, ainsi qu'à la manière dont elles sont exécutées et exploitées, comme on peut le voir au tableau 2.⁴

Les évaluations des effets partent de données produites grâce au suivi des effets, d'informations provenant d'autres sources telles que le Rapport annuel axé sur les résultats (RAAR) du PNUD et des renseignements provenant de sources extérieures telles que des enquêtes indépendantes auprès des clients ou les rapports de partenaires. De même, les évaluations des effets appuient le suivi des effets. Elles constituent par exemple une source d'enseignements qui peuvent être appliqués à l'élaboration d'innovations théoriques et méthodologiques applicables à l'affinage de la fonction de suivi. Ces innovations peuvent consister à concevoir des résultats et stratégies réalistes, mettre au point des indicateurs appropriés en vue de futurs projets ou à démontrer l'efficacité de certains types d'outils de suivi dans certains types d'intervention.

IMPORTANCE DES PARTENARIATS

Étant donné qu'on ne peut modifier le développement en vase clos, le PNUD travaille en étroite collaboration avec ses partenaires pour suivre et évaluer les effets. Les partenaires du PNUD sont d'autres organismes des Nations Unies, des pouvoirs publics, des organismes donateurs, des organisations gouvernementales et non gouvernementales et d'autres entités avec lesquelles le PNUD noue des relations de fond pour réaliser des objectifs communs. Idéalement, au moment de la formulation des interventions visant à réaliser certains effets, les directeurs de programme devraient envisager la manière d'encourager la participation des partenaires. Il faut pour cela savoir quels atouts chaque partenaire peut apporter.

Aux fins du suivi et de l'évaluation, les directeurs de programme peuvent faire appel aux partenaires de plusieurs manières, comme par exemple :

- En faisant participer les partenaires et d'autres parties prenantes au choix des indicateurs et cibles, à la collecte et à l'analyse des données, en tant que participants à des missions sur le terrain ou en tant que membres d'une équipe d'évaluation;
- En utilisant les sources de données et statistiques existantes d'organismes partenaires clefs, réduisant ainsi le coût de la collecte des données;
- En travaillant avec les partenaires à l'étude des progrès accomplis en ce qui concerne les effets et à la recherche du meilleur moyen de renforcer leur stratégie collective.

Les directeurs de programme peuvent faire participer divers types de partenaires à tout un éventail d'activités liées au suivi et à l'évaluation. Les rôles de ces partenaires sont décrits dans l'encadré 1.⁵

IMPORTANCE DE L'APPUI « CONSEIL »

L'appui « conseil » recouvre les conseils de politique générale et le dialogue, la sensibilisation et les services de médiation et de coordination. On le distingue des contributions « dures » ou concrètes au développement que l'on peut reconnaître dans un bâtiment, une étude ou un programme de formation. Ce type d'assistance était bien souvent négligé dans le passé dans la planification, l'évaluation et la documentation de la programmation et de la

⁴ Source : Adapté de l'UNICEF, du FNUAP et de la Banque mondiale.

⁵ Adapté de la Banque mondiale, chapitre sur le suivi et l'évaluation, 2000 et du PNUD, Alex Rusita, rapport de fin de mission, 2001

ENCADRÉ 1. RÔLES DES PARTENAIRES DANS LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

L'organisme public de coordination et d'autres ministères centraux (par exemple du plan ou des finances), sont généralement chargés globalement du suivi et de l'évaluation des activités de développement telles qu'elles sont décrites dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et dans le programme de pays du PNUD. Ils sont bien placés pour coordonner la conception et l'appui des activités de suivi et d'évaluation, en particulier l'examen annuel, et prendre les décisions requises sur la base des résultats des évaluations.

Les organismes des Nations Unies fournissent les renseignements socioéconomiques de référence sur les populations et groupes bénéficiaires là où le PNUD n'est présent que depuis peu ou a une présence réduite. Les organismes des Nations Unies partagent des objectifs dans l'évaluation commune de pays et le Plan-cadre. Ils fournissent un appui technique pour l'évaluation et le suivi et peuvent également fournir des renseignements au sujet de l'état des effets.

Les agents d'exécution (des institutions désignées pour gérer un projet) sont chargés de la gestion des projets et de l'exécution des produits. Ces institutions fournissent des informations techniques vitales sur l'effet et la situation en matière de développement, l'efficacité de la stratégie d'application et la manière dont les produits sont exécutés.

Les bénéficiaires visés fournissent des renseignements au sujet de la pertinence et de la qualité des produits ou services grâce aux réunions et consultations de parties prenantes. Ils fournissent également un appui technique au cours des évaluations.

Les offices nationaux de statistique sont les principaux fournisseurs de données et de compétences en matière de collecte et d'analyses des données.

Les universités, centres de recherche et bureaux d'étude peuvent offrir des compétences en matière de suivi et d'évaluation et ont en outre les moyens d'assurer une formation dans toute une série d'aptitudes et techniques d'évaluation. Ils disposent également d'informations de base dans les domaines de fond utiles à l'analyse des résultats.

La société civile peut jouer un rôle de premier plan dans l'exploitation des informations et constatations dégagées du suivi et de l'évaluation en encourageant un débat en toute connaissance de cause sur les politiques générales. La société civile peut également indiquer utilement la manière dont l'état des effets est perçu.

Les organismes d'aide au développement peuvent renforcer les capacités de suivi et d'évaluation en fournissant une assistance technique, sous forme de conseil, d'encadrement, d'organisation de séminaires, de formation, de désignation de consultants qualifiés et en rédigeant des documents d'orientation, notamment des études de cas. Ces organismes fournissent également des renseignements sur les effets et produits et sont influents.

performance. Il est désormais considéré comme un apport important pour la réalisation de résultats, ce renversement de tendances s'expliquant par le recours à la gestion axée sur les résultats et l'adoption des plans d'opération de l'Administrateur (2001-2003), qui mettent en avant l'appui « conseil ».

L'appui « conseil » recouvre les éléments suivants :

1. Conseils de politique générale et dialogue

Les conseils de politique générale et le dialogue sont au centre de l'action que mène le PNUD pour aider les pays à faire des avancées dans le développement, position énoncée dans les plans d'opération de l'Administrateur (2001-2003). Ainsi s'amorce une nouvelle orientation de la manière dont le PNUD conçoit ses activités : Le PNUD abandonne la politique répondant aux projets au profit de projets répondant aux politiques.

Sur le plan de l'évaluation, il convient de noter que les conseils de politique générale et les dialogues en la matière sont voisins tout en étant distincts. Pour évaluer les conseils en matière de politique générale, il faut examiner comment les informations et études relatives aux options fondamentales sont communiquées aux parties prenantes, après quoi on examinera l'impact du point de vue du développement humain. En revanche, pour évaluer le dialogue de politique générale, il faut examiner la manière

dont l'échange d'information au sujet des options fondamentales est facilité entre parties prenantes, puis examiner les conséquences pour le développement humain.

2. Plaidoyer

A plaider suppose que l'on représente ou recommande quelque chose ou quelqu'un. Le rôle du PNUD en matière de plaidoyer est de favoriser le programme de développement humain aux niveaux mondial, régional et national par le jeu de questions diverses telles que l'élimination de la pauvreté, l'allègement de la dette, l'égalité entre les sexes, le changement climatique et la bonne gouvernance.

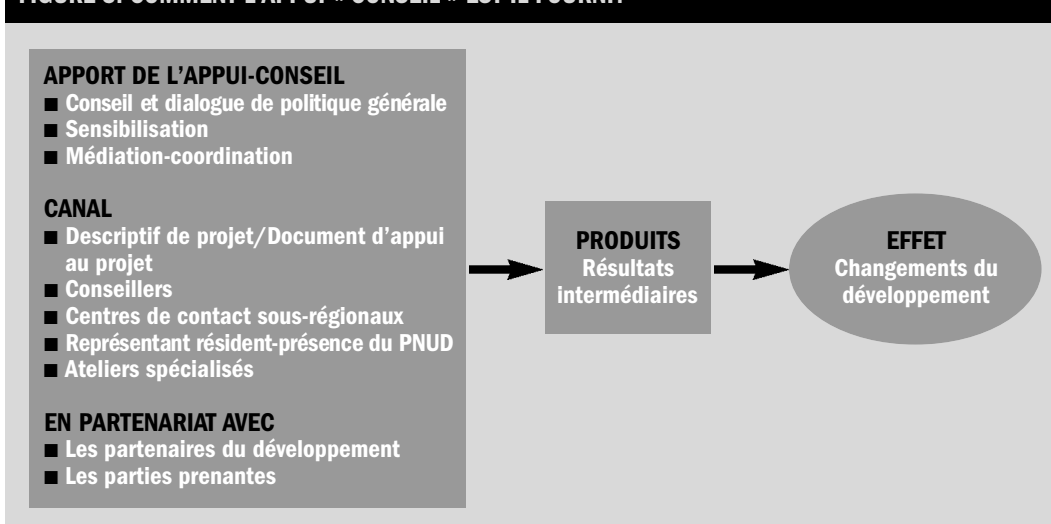
Pour l'évaluer, on pourrait par exemple examiner comment les changements d'orientation au niveau national sont déterminés par les recommandations du Rapport sur le développement humain et les rapports nationaux sur le développement humain, qui sont des aspects fondamentaux du travail de plaidoyer du PNUD. Ces rapports contiennent une analyse et des recommandations concernant les réformes fondamentales et institutionnelles, et notamment une analyse détaillée des questions institutionnelles intersectorielles.

3. Médiation et coordination

Les activités touchant la médiation et la coordination sont si étroitement liées que les deux termes sont utilisés presque indistinctement au PNUD pour désigner une série d'activités appelées « médiation-coordination ». La médiation-coordination désigne le rôle d'un intermédiaire ou agent impartial qui négocie et prend des dispositions, parfois dans des domaines sensibles, de manière à parvenir à des résultats harmonieux et efficaces. En tant que forme d'appui « conseil », la médiation-coordination peut porter sur la politique, l'information ou le partenariat, l'évaluation étant différente dans chaque cas.

- La médiation-coordination politique participe du rôle de médiateur impartial que joue le PNUD en favorisant le dialogue entre parties et intérêts en opposition ou en conflit ouvert. L'évaluation est particulièrement importante dans les situations conflictuelles et transitoires.
- La médiation-coordination en matière d'information concerne l'échange d'enseignements tirés, d'information et de connaissances (notamment sur les pratiques optimales) avec des partenaires du développement et des parties prenantes.

FIGURE 3. COMMENT L'APPUI « CONSEIL » EST-IL FOURNI?



- La médiation-coordination concernant le partenariat désigne l’instauration de relations de travail entre et parmi des partenaires internationaux et nationaux. Les évaluations sont axées sur la programmation en commun et la mobilisation de ressources en vue de programmes ou opérations spécifiques (par exemple, des élections ou la coordination de l’aide), et ont pour objet de renforcer la coordination entre donateurs.

L’appui « conseil » consiste en apports à un système, comme le montre la figure 3. Ce système de base englobe les différentes formes d’appui « conseil », les méthodes d’exécution et sa contribution aux produits et effets. Ces contributions sont également apportées au moyen de partenariats.

Pourquoi suivre et évaluer l’appui « conseil »?

- L’appui « conseil » peut réduire la pauvreté et favoriser le développement humain en influençant le contexte de l’action des pouvoirs publics. Les politiques et réglementations nationales doivent à tous les niveaux être favorables à un environnement porteur pour le développement humain.⁶ Le PNUD peut promouvoir son programme de développement grâce aux outils d’importance vitale que représentent les conseils aux décideurs, la sensibilisation et la médiation.
- L’appui « conseil » est souple, dynamique et à intervention rapide. Les interventions au titre de l’appui « conseil » représentent un service de plus que le PNUD est en mesure d’offrir aux pays en développement. Cette aide ne demande guère de structure formelle, si tant est qu’elle en demande, pour ce qui est de l’intégration à un programme ou un cadre de gestion axée sur les résultats, ce qui ne l’empêche pas de faire progresser considérablement le développement. Elle peut aussi être fournie rapidement pour répondre sur le champ aux exigences des pays.
- L’accent étant mis actuellement sur les effets, il faut que le suivi et l’évaluation dépassent l’exécution des projets pour atteindre l’objectif difficile que constitue l’évaluation des progrès dans la réalisation des effets et de la performance dans des domaines difficilement chiffrables.
- En connaissant les résultats des interventions du PNUD au titre de l’appui « conseil », on aura une image plus claire des réalisations et du rôle et de l’impact de l’action du PNUD.
- L’évaluation de l’appui « conseil » gagnera en importance à mesure que le PNUD se concentre sur des évaluations larges et stratégiques. L’appui « conseil » occupe une place de choix dans ces types d’évaluations (évaluations des résultats, évaluations thématiques, évaluations globales et évaluations d’impact, etc.).
- En évaluant la qualité des interventions au titre de l’appui « conseil », le PNUD comprendra mieux le comment et le pourquoi de l’efficacité et de l’échec, ce qui l’aidera à réaliser les résultats qui constituent des changements souhaitables en matière de développement.

B. Incidences pour le bureau de pays

L’adoption de la gestion axée sur les résultats touche les bureaux de pays à de nombreux égards, en particulier pour ce qui est du suivi et de l’évaluation. Un changement est opéré

⁶ USAID, Recent Practices in Monitoring and Evaluation, TIPS, No 14, 2000

TABLEAU 3. CHANGEMENTS APPORTÉS AUX OUTILS SERVANT À LA PROGRAMMATION, AU SUIVI ET À L'ÉVALUATION

OUTIL	AVANT	MAINTENANT
Évaluation	L'évaluation est obligatoire pour les projets de 1 million de dollars ou plus, ou lorsque le PNUD finance une institution depuis 10 ans au moins. L'évaluation est obligatoire en cas d'exécution directe.	Supprimée. Les évaluations de projet (1 million de dollars, 10 ans) ne sont plus obligatoires. Plusieurs évaluations d'effets doivent être effectués au cours de la période du programme de pays, en fonction du volume du programme total. Les évaluations de projet sont facultatives.
Plan d'évaluation	Le plan d'évaluation au niveau du pays a été établi par le bureau de pays après l'approbation du programme de pays. Période continue de trois ans, révisée chaque année. Envoyé au Bureau de l'évaluation (BE).	Le plan d'évaluation au niveau du pays est établi électroniquement par le bureau de pays et comporte un système de suivi pour l'application des recommandations en matière d'évaluation. À l'avenir, ce système sera relié au système de suivi axé sur les résultats. Analyses et retour d'information par le BE. Sert de base à la suite donnée à l'évaluation.
Feuille d'information sur l'évaluation de projet	La feuille d'information sur l'évaluation de projet, rapport ou questionnaire présentant l'évaluation du projet accompagnée des la notation des évaluateurs, était établie par le chef de l'équipe d'évaluation (ou consultant recruté par le bureau de pays). Envoyée au BE.	Supprimée. Le bureau de pays soumet un rapport d'évaluation complet sous forme électronique au BE, où il est introduit dans une base de données qui réunit les enseignements tirés et sert à analyser les tendances de l'Organisation avec un lien futur au système de gestion axé sur les résultats. La notation de la performance fait partie intégrante des rapports d'évaluation.
Examen tripartite	Un examen tripartite annuel était organisé par le bureau de pays en consultation avec le gouvernement et l'institution désignée; le bureau de pays préparait l'ordre du jour et rédigeait un rapport sur la réunion d'examen tripartite. Examen tripartite final vers la fin du projet.	N'est plus obligatoire. Peut être effectué à titre facultatif dans le cadre de projets exigeant ce niveau d'examen. Décision prise par le Comité directeur des projets, des groupes thématiques chargés des effets ou arrangements analogues. On recommande des consultations périodiques des parties prenantes auxquelles participent les bénéficiaires.
Rapport de projet annuel	Le rapport de projet annuel était une évaluation d'un projet au cours d'une année donnée effectué par des groupes cibles, la direction du projet, le gouvernement et le PNUD. Établi par l'institution désignée et utilisé aux fins de l'examen tripartite.	Ancien format supprimé. Raccourci et davantage axé sur les résultats. Rédigé chaque année par l'institution désignée à l'intention du bureau de pays. Exception dans le cas de projets ne se prêtant pas à un rapport de projet annuel.
Rapport final	Le rapport final de chaque projet était établi par l'institution désignée. Le rapport de projet annuel de la dernière année servait de rapport final, les enseignements tirés y étant ajoutés. Le représentant résident envoyait le rapport final aux bureaux régionaux et au BE. Les bureaux régionaux assuraient un retour d'information et prenaient une décision quant au suivi. Le BE introduisait le rapport final dans la base de données.	Supprimé. L'apprentissage doit faire l'objet du rapport de projet annuel et de l'examen annuel. Les enseignements tirés doivent être partagés avec le réseau de connaissances. L'examen final n'est plus obligatoire.
Visites sur le terrain	Le représentant résident et le personnel du bureau de pays devaient visiter tous les projets chaque année et faire rapport dès la fin de la mission.	Des visites régulières des projets sont encouragées. Format souple mais davantage axé sur les résultats. Exception dans le cas de projets ne se prêtant pas à des visites de confirmation des effets. La visite d'une institution désignée ou des résultats est également incluse.
Examen annuel	Cette réunion annuelle débouchait sur des rapports annuels établis par les groupes opérationnels sur les progrès au titre du cadre de résultats stratégiques. Base du rapport annuel axé sur les résultats (RAAR).	Un dialogue de gestion renforcée doit avoir lieu au niveau du pays afin d'évaluer l'état de réalisation des résultats (effets et produits). Cela suppose une forte participation des parties prenantes et sert de base au RAAR. Moyen de dégager des enseignements tirés en vue d'une nouvelle programmation selon le déroulement du programme de pays.

⁷ Veuillez consulter Partie II, Chapitre 5.

à plusieurs niveaux : tout d’abord, les outils et procédures de suivi et d’évaluation que le bureau utilise changent; en deuxième lieu, les rôles et responsabilités du PNUD et du personnel de projet changent; et troisièmement, les directeurs de programme doivent relever plusieurs nouveaux défis.

CHANGEMENTS DANS LES OUTILS ET PROCÉDURES

Un suivi et une évaluation axés sur les résultats exigent des outils et procédures de type bien précis. C’est ainsi que les bureaux de pays doivent utiliser périodiquement, à l’appui de la mesure des performances, des instruments de suivi souples (rapports de

TABLEAU 4. RÔLES ET RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE SUIVI ET D’ÉVALUATION AU NIVEAU DU PAYS

QUI? Agents, rôles et responsabilités	QUOI? Informations requises	POURQUOI? À quelles fins?
<p>Cadres supérieurs du bureau de pays Responsabilités principales</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Collaboration avec les partenaires nationaux afin de déterminer le centre d’intérêt et le résultat escompté de l’aide du PNUD au pays ■ Identification et gestion des partenariats ■ Évaluation de la performance globale de l’aide du PNUD au pays (progrès et réalisation des résultats) ■ Utilisation stratégique et judicieuse des ressources du PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Changements dans le contexte du développement ■ Progrès, problèmes et tendances liés à la réalisation des résultats ■ Caractéristiques et questions liées au volume et à l’efficacité de l’utilisation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adapter l’aide du PNUD en fonction de l’évolution des conditions du développement, si nécessaire ■ Donner au PNUD une position stratégique dans le cadre de la coopération pour le développement avec le pays ■ Constituer de fortes coalitions pour le changement ■ Résoudre les principaux goulets d’étranglement empêchant l’exécution pour améliorer les chances d’atteindre les effets ■ Faire concorder les résultats et les ressources ■ Assurer un suivi et une évaluation dynamiques et axés sur les résultats
<p>Chargés de programme du bureau de pays Responsabilité principale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Portefeuille de programmes et projets du PNUD dans un domaine thématique tel que la gouvernance ou la pauvreté ou, en d’autres termes, apport du PNUD aux résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Progrès dans la réalisation des effets ■ Progrès des stratégies de partenariat en vue des effets ■ Niveau et efficacité de l’utilisation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyser les progrès et la réalisation effective des effets ■ Évaluer l’efficacité des stratégies de partenariat et prendre les mesures correspondantes (par exemple, meilleure coordination avec les partenaires) ■ Suivre l’efficacité des stratégies d’exécution pour éliminer les obstacles à la réalisation des effets et prendre les mesures correspondantes ■ Assurer une bonne utilisation des ressources, en les mettant en œuvre de façon à pouvoir réaliser au mieux les effets
<p>Personnel de projet Responsabilité principale:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gestion des projets bénéficiant d’une aide du PNUD afin de dégager des produits 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L’effet visé par le projet ■ Les progrès et la réalisation des produits ■ Problèmes d’exécution ■ Collaboration pratique au niveau des projets avec les partenaires et suivi de leur apport ■ Gestion des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ancrer le projet dans le contexte plus large ■ Prendre les mesures nécessaires pour réaliser les objectifs des produits ■ Assurer une bonne collaboration avec les partenaires ■ Établir des relations avec les bénéficiaires ■ Assurer une bonne utilisation des ressources

ENCADRÉ 2 : EN TANT QUE CHARGÉ DE PROGRAMME, QUE DOIS-JE CHANGER DANS MON ACTION?

- Me concentrer davantage sur les résultats que sur l'exécution
- Préciser les attentes concernant les tâches d'exécution, fixer des repères et laisser faire
- Préparer dès le départ les modalités, l'objet et le moment du suivi et de l'évaluation
- Mettre au point et utiliser des indicateurs dans les programmes
- Analyser la situation, observer les changements et suivre leurs incidences
- Dans les rapports, proposer des mesures à prendre
- Tirer systématiquement des leçons des erreurs et des réussites
- Collaborer plus étroitement avec les partenaires extérieurs
- S'attacher avec le personnel des projets à expliquer les liens avec les effets
- Participer, au niveau du bureau, aux travaux de l'équipe concernée par la réalisation des

projet, plans de travail, visites sur le terrain, réunions de parties prenantes). Grâce à ces outils, les bureaux de pays peuvent déterminer les interventions qui contribuent à la réalisation de résultats et les stratégies qui contribuent aux réussites. Les outils et procédures ont été ajustés de nombreuses manières, comme on peut le voir au tableau 3 sous les rubriques « avant » l'introduction de la gestion axée sur les résultats et « maintenant ». (Voir chapitre 4 relatif à la procédure de suivi et l'annexe pour ce qui est des outils de suivi et d'évaluation).

En plus de ces changements, un examen annuel permettra à réunir d'importants éléments : l'évaluation au niveau du projet, l'évaluation des résultats au niveau du programme de pays (évaluations des effets) et cadre des résultats stratégiques, et apport

de l'Équipe de pays des Nations Unies sur les objectifs de développement du Millénaire.

Avec l'avènement de la gestion axée sur les résultats, il est d'autant plus important d'intégrer le suivi et l'évaluation dans le cycle de programmation, ce qui permet à l'Organisation de concevoir des interventions de qualité et d'appliquer les enseignements tirés des réussites et des échecs passés. Cela signifie que le suivi et l'évaluation doivent être omniprésents tout au long du cycle de programmation.

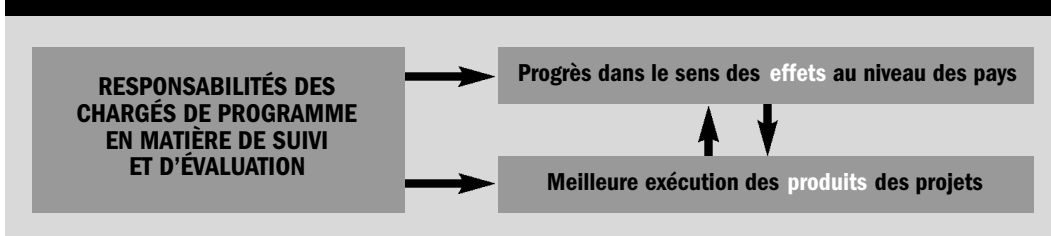
RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Les rôles et responsabilités du personnel du PNUD sont définis plus clairement selon l'approche actuelle, fondée sur les résultats, du suivi et de l'évaluation, comme on peut le voir au tableau 4.

PROBLÈMES PRATIQUES QUI SE POSENT AUX CHARGÉS DE PROGRAMME

Les chargés de programme jouent un rôle important en mettant en lumière les résultats des programmes et en situant cette information dans le contexte du cadre de résultats stratégiques. En d'autres termes, les chargés de programme apportent une importante contribution à la saisie des produits et effets. Dans le passé, ils se concentraient sur le suivi et l'évaluation de l'exécution des projets. Actuellement, ils portent leur attention

FIGURE 4. RESPONSABILITÉS DES CHARGÉS DE PROGRAMME EN MATIÈRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION



sur l'analyse et la communication des effets, ou, plus précisément, sur la contribution des produits des projets, l'intervention douce et le partenariat stratégique aux effets. Plus que jamais, les directeurs de programme doivent faire preuve de rigueur au niveau de la formulation des projets et de la planification des travaux afin de faire en sorte que les projets réalisent les objectifs, et appliquent les outils à cet effet. On trouvera dans l'encadré 2 l'énumération de certaines de leurs responsabilités actuelles.

Comme le montre la figure 4, les directeurs de programme ont deux niveaux de responsabilité interdépendants pour ce qui est du suivi et de l'évaluation. Tout d'abord, ils doivent saisir les résultats au niveau intermédiaire (progrès dans la réalisation des effets) aux fins du rapport annuel axé sur les résultats. En deuxième lieu, ils doivent améliorer l'exécution des produits par le projet, au moyen, par exemple, de la planification des travaux, de visites sur le terrain, de l'appui à une prise de décisions efficace et de l'examen de la stratégie d'exécution la plus efficace.



PARTIE II

**Le suivi et
l'évaluation**

Chapitre 3. Planification du suivi et de l'évaluation	23
A. Principes de base de la planification	23
B. Processus de planification	25
Chapitre 4. Suivi (« comment... »)	31
A. Principes de base du suivi	32
B. Approche modulaire : instruments et mécanismes du suivi	36
Chapitre 5. L'évaluation (« comment... »)	45
A. Préparation de l'évaluation	45
B. Supervision de l'évaluation	56
C. Évaluations communes	57

Figures, tableaux et encadrés de la deuxième partie

Figure 1. Plan de travail du bureau de pays	24
Tableau 1. Classement des mécanismes de suivi par catégorie	36
Tableau 2. Questions à se poser lors de la planification de l'examen annuel	42
Tableau 3. Calendrier, but et durée de l'évaluation d'effet	46
Tableau 4. Calendrier, but, durée et portée de l'évaluation d'effet	49
Tableau 5. Répartition des coûts en fonction du calendrier de l'évaluation	51
Tableau 6. Sources de documentation et domaines d'analyse correspondants	53
Tableau 7. Différentes approches utilisables pour l'évaluation d'effet	56
Encadré 1. Planification des évaluations d'effet dans le cadre du programme de pays	29
Encadré 2. Conformité d'évaluation	29
Encadré 3. La mise en œuvre doit-elle également être suivie ?	34
Encadré 4. Parties prenantes et partenaires clés	47
Encadré 5. La contribution du PNUD	48
Encadré 6. Formation de l'équipe de liaison pour l'évaluation	54

Planification du suivi et de l'évaluation

Le chapitre 3 montre comment élaborer un cadre logique et détaillé de suivi et d'évaluation en liaison avec les programmes de pays, le cadre de résultats stratégiques, les activités de projet et autres. On y trouvera des directives pour la mise au point d'un plan de suivi et d'évaluation, ainsi que des critères pour sélectionner et planifier les évaluations. L'objectif, dans ce chapitre, est d'aider les utilisateurs à planifier leurs activités de suivi et d'évaluation de façon cohérente en fonction des besoins propres au pays et des résultats prévus.

Plan du chapitre:

- A. Principes de base de la planification
 - Plan de travail général
 - Consignes minimums
 - Planification au niveau du programme de pays
- B. Processus de planification
 - Planification du suivi
 - Planification de l'évaluation
 - Planification du projet

A. Principes de base de la planification

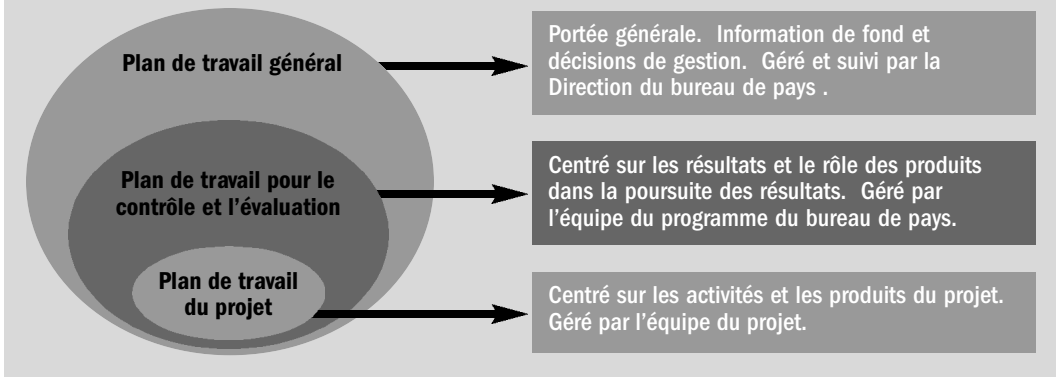
PLAN DE TRAVAIL GÉNÉRAL

Le **plan de travail** résume les tâches, calendriers et responsabilités pour une ou plusieurs années. Il sert à contrôler le déroulement des activités et les progrès enregistrés dans la réalisation des effets. Le plan de travail décrit les activités à réaliser ainsi que les produits et effets prévus. C'est un outil qui aide à tirer méthodiquement et concrètement parti, sur une base annuelle, des informations et des idées. Le plan de travail général du bureau de pays comprend de nombreux domaines, dont le suivi et l'évaluation.

Comme le montre le schéma 1, le plan de travail du bureau de pays est composé de trois éléments interdépendants :

- Le plan de travail général qui contient les informations de fond et les décisions de gestion et est supervisé par l'équipe de direction du bureau de pays;

FIGURE 1. PLAN DE TRAVAIL DU BUREAU DE PAYS



- Le plan de travail pour le suivi et l'évaluation qui est centré sur les produits et les objectifs et est supervisé par l'équipe du programme;
- Le plan de travail du projet qui est axé sur les activités et les produits et est supervisé par l'équipe du projet.

La planification des activités au niveau des bureaux de pays reflète, en faisant une part plus importante à la planification du suivi et de l'évaluation, l'évolution vers une gestion axée sur les résultats. Les bureaux du PNUD, pour assurer un suivi et une évaluation axés sur les résultats doivent tenir compte, au niveau de la planification, des besoins spécifiques du bureau, des partenaires, du projet ainsi que des effets – et non pas appliquer mécaniquement des procédures normatives.

CONSIGNES MINIMUMS

Les bureaux de pays peuvent intégrer la planification du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats dans les systèmes et les structures en place de différentes façons. Néanmoins, ils devraient pour leur planification, respecter les consignes minimums suivantes :

- 1. Planifier simultanément les activités de suivi et d'évaluation** : l'évaluation est un instrument de suivi important et le contrôle de l'exécution joue un rôle essentiel dans l'évaluation. Le suivi et l'évaluation sont donc étroitement liés. Par conséquent, il est recommandé aux bureaux de pays de planifier conjointement le suivi et l'évaluation.
- 2. Enregistrer les résultats (réalisation des effets et des produits)**: les informations pertinentes sur les progrès réalisés dans la réalisation des effets et des produits doivent être enregistrées, indépendamment de l'unité d'analyse adoptée dans le plan de suivi et d'évaluation (effets, produits, projets, activités, thèmes, domaines).
- 3. Elaborer un plan d'évaluation** : le plan d'évaluation couvre les effets définis pour la période d'exécution du Programme de pays. Tous les bureaux et les groupes des opérations doivent obligatoirement préparer un plan d'évaluation au cours du premier quart de chaque cycle du programme de pays. Ce plan est un élément essentiel de l'évaluation de l'exécution des activités.
- 4. Baser la planification sur un choix stratégique** : la planification ne se limite pas à la programmation (calendriers et choix des instruments). Son objet principal est de définir la meilleure approche en fonction des besoins et de la nature de l'objet du suivi et de l'évaluation.

PLANIFICATION AU NIVEAU DU PROGRAMME DE PAYS

La planification du suivi de l'exécution et de l'évaluation doit débiter dès la phase de formulation du programme de pays. Elle doit être revue régulièrement, chaque année ou périodiquement, selon les besoins locaux, et à mesure que les plans se concrétisent et que les programmes évoluent. Elle permet de décider, en connaissance de cause, des éléments pertinents à évaluer, et de choisir le moment propice pour ce faire. En d'autres termes, ce type de planification tient compte de la finalité de l'évaluation, à savoir aider à améliorer la programmation et la ligne d'action. En outre, les résultats de l'évaluation peuvent inciter à prendre certaines mesures touchant au plan de travail général du bureau de pays, ou au plan de travail du projet ou encore aux tâches du responsable de programme.

Lors de la phase de conception et d'approbation des grandes lignes du programme de pays – le document dans lequel est exposé le programme du PNUD pour le pays – le bureau de pays, avec ses partenaires :

- Décide des **stratégies** du suivi et de l'évaluation et expose ces dispositions dans les grandes lignes du programme de pays. Il définit la démarche générale pour le suivi et l'évaluation. Il précise les effets sur lesquels portera l'évaluation (ou la méthode qui sera utilisée pour les définir). Il indique également, de façon générale, comment seront suivis les progrès réalisés dans la réalisation des effets et l'exécution des programmes et projets. Note : c'est au cours de cette étape que souvent il trouve un terrain d'accord avec le gouvernement sur les modalités du suivi et de l'évaluation.
- Planifie les **évaluations des effets**. Plus précisément, il sélectionne des effets spécifiques (résultats ou modifications du développement) à évaluer et fixe les calendriers des évaluations. (Voir section suivante sur la planification).
- Planifie le **suivi des effets** et met au point des systèmes pour ce faire. L'évaluation des progrès réalisés dans la réalisation des effets s'appuie sur la collecte continue de données et d'informations. À ce stade il peut être nécessaire de recourir aux mécanismes en place ou de créer des groupes de consultation sur les effets, de définir le mode de collecte des données pour les indicateurs, de discuter de l'orientation générale du suivi, etc. (Voir section sur la planification du suivi de l'exécution ci-dessous et chapitre 4).
- Planifie avec précision, une fois les grandes lignes du programme de pays approuvées et la phase de mise en œuvre engagée, le suivi du programme/projet pour la première année. Le suivi devrait aller au-delà du suivi planifié pour l'effet connexe. En d'autres termes, le suivi du programme/projet devrait porter sur les problèmes liés à la mise en œuvre, sur l'exécution des produits, ainsi que sur les progrès réalisés dans la réalisation des effets, alors que le plan de suivi relatif aux effets devrait être plus ciblé.

B. Processus de planification

PLANIFICATION DU SUIVI

La méthode et le calendrier pour suivre l'exécution des activités du PNUD devraient être discutés dès le début et ensuite revus régulièrement. La planification du suivi se fait

en général au stade de la conception du Programme de pays, de la conception du programme/projet pour être ensuite revue chaque année. Le plan de suivi peut être axé sur les projets et programmes, ainsi que sur les changements apportés par le développement (effets).

Des projets, programmes et nouvelles activités sont mis au point ou mis en oeuvre au cours de chaque cycle de programmation. Parallèlement, des plans pour leur suivi et leur évaluation sont également élaborés. Ces plans sont conçus de façon à pouvoir s'intégrer dans le cadre pour le suivi et l'évaluation déjà établi dans le programme de pays. Les responsables de Programme du PNUD sont chargés de définir les dispositions à prendre pour le suivi, compte tenu de la nature de l'effet, du programme et du projet. Différents **dispositifs de suivi** peuvent être retenus comme dans les exemples ci-après :

- L'effet visé est l'amélioration des moyens de subsistance de la communauté villageoise, dans ce cas une approche réellement participative peut être nécessaire;
- L'objectif visé implique une « assistance douce » importante, comme des conseils en matière d'orientation, dans ce cas le plan de suivi devrait inclure des dispositions pour suivre le processus d'établissement des politiques dans le pays;
- L'effet visé implique notamment d'importantes activités de sensibilisation, dans ce cas le suivi pourrait viser à rendre compte de l'évolution des manières de voir (grâce à des enquêtes auprès des bénéficiaires ou de groupes cibles) plutôt que de l'évolution matérielle (grâce à des inspections sur les sites de projet);
- L'effet visé est régional ou mondial, dans ce cas des rapports plus fréquents pourraient être nécessaires, compte tenu de la dispersion géographique des pays concernés.

Les bureaux de pays, lorsqu'ils planifient le suivi des progrès réalisés dans la réalisation des effets (**suivi des effets**), sont encouragés à suivre les étapes suivantes :

1. **Identifier les besoins** : en d'autres termes déterminer la nature de l'effet et/ou des programmes et projets menés pour obtenir cet effet, décider de l'information requise pour pouvoir déterminer la nature de l'effet, identifier les éléments à suivre en priorité et définir des indicateurs de progrès ou de succès.
2. **Evaluer le suivi en cours**: pour évaluer le suivi en cours (ou celui proposé pour les nouveaux projets), analyser les instruments de suivi utilisés dans tous les projets et programmes menés pour atteindre un effet donné. Mesurer l'efficacité de ces instruments pour obtenir les informations requises et le rôle qu'ils donnent aux partenaires clés. Établir si le suivi porte sur des questions réellement pertinentes pour mesurer l'efficacité. Identifier les possibilités d'augmenter l'efficacité et la coordination. Cette approche aidera à d'identifier, en fonction des besoins d'information, les insuffisances de l'analyse.
3. **Analyser la portée, ou les instruments, du suivi** : est-il nécessaire d'élargir ou de spécialiser la portée, ou les instruments, du suivi en fonction du programme ou du projet considéré? Des programmes complexes ou de grande envergure pourraient nécessiter plus de détails sur la mise en oeuvre. Des projets en aval pourraient demander une participation supplémentaire des bénéficiaires. Des projets pilotes pourraient fournir des enseignements particuliers que devrait identifier le suivi.
4. **Adapter et/ou mettre au point des mécanismes de suivi** : les mécanismes utilisés devraient permettre d'analyser de façon satisfaisante les effets et de combler le fossé pouvant exister entre l'information disponible et l'information requise. Par exemple, si un

Comité directeur, ou autre mécanisme du même type, est utilisé pour le suivi, veiller à y faire participer les partenaires travaillant à la réalisation du même effet. Si le résultat considéré implique un grand nombre de partenaires, introduire des instruments supplémentaires comme des réunions des parties prenantes. (Voir chapitre 4 sur le bon choix des instruments de suivi).

Il n'y a pas de présentation standard pour l'établissement du plan de suivi. En pratique, le plan de suivi peut être inclus dans le plan de travail du bureau de pays, les plans de travail du projet, ou dans le plan de travail personnel des responsables de programme, ou encore dans les plans établis pour les mécanismes de coordination. Néanmoins, de nombreux bureaux de pays, pour assurer au suivi toute l'efficacité voulue, souhaiteront décrire dans un document spécifique l'ensemble des mesures prises pour le suivi.

PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation est importante car elle permet de tirer des enseignements, de valider les résultats et prendre des décisions appropriées. Il est demandé aux bureaux de pays de réaliser un nombre précis d'évaluations d'effets au cours du cycle de programmation et de concevoir un plan d'évaluation pour ces évaluations d'effets et pour toutes les autres évaluations – de projets, programmes ou thèmes – qu'ils souhaitent faire. (Voir chapitre 5 sur l'évaluation).

La planification de l'évaluation est liée au cycle de programmation par pays. Au cours du premier quart de chaque Programme de pays, le bureau de pays prépare un plan d'évaluation qu'il présente au Bureau de l'évaluation.⁸ (Voir annexe B pour le mode de présentation). Ensuite, le plan est mis à jour régulièrement, chaque année, ou à des dates fixes, selon les besoins locaux, devenant ainsi pratiquement un « plan chenille ». Par exemple, si un bureau de pays planifie la première évaluation d'effet trois ans après le début du programme de pays, il n'aura pas besoin de revoir son plan d'évaluation pendant les deux années qui précéderont l'évaluation. Toute révision du plan effectuée par le bureau de pays au cours du cycle de programmation doit d'abord être présentée au Bureau de l'évaluation. Parfois la révision du plan est rendue nécessaire par une modification imprévue des données, comme la diminution ou l'augmentation des ressources financières, ou par la transformation du contexte national.

Le plan d'évaluation est basé sur les décisions et les choix stratégiques du bureau de pays (plus précisément de l'équipe de direction) concernant les éléments à évaluer et les calendriers d'évaluation. Le plan est ensuite utilisé pour s'assurer que les activités d'évaluation se déroulent bien comme prévu. La préparation de l'évaluation pourrait être facilitée par une « planification à rebours », c'est-à-dire en calculant à partir de la date fixée pour l'évaluation, et compte tenu du temps estimé nécessaire pour sa préparation et sa réalisation, le moment auquel engager le processus de préparation.

Les bureaux de pays peuvent choisir, lors de la phase de planification de l'évaluation, les effets précis qu'ils souhaitent évaluer, pour peu qu'ils respectent le nombre minimum d'effets à évaluer obligatoirement. Ils devraient, en s'aidant du Cadre de résultats

⁸ Un système général pour la planification et le suivi de l'évaluation est prévu pour : a) planifier le déroulement des évaluations; b) analyser les enseignements et les résultats des évaluations et les consigner; c) contrôler la suite donnée aux recommandations issues de l'évaluation. Ce système fera la liaison avec les plans d'évaluation et des évaluations du bureau de pays et intégrera leurs informations pour permettre une responsabilisation et un apprentissage généralisés. Les bureaux de pays vont pouvoir formuler leurs plans d'évaluation et leurs systèmes de suivi de façon à ce qu'ils soient accessibles sur support électronique au niveau du pays.

stratégiques⁹ national, baser leurs choix sur les critères suivants :

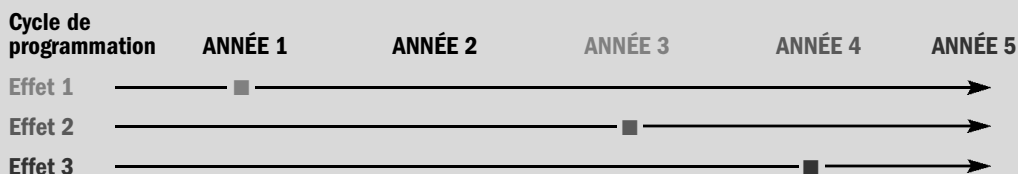
- 1. But de l'évaluation d'effet :** les évaluations d'effet peuvent avoir différents buts – notamment rassembler des informations sur le bien-fondé de la stratégie de partenariat du PNUD dès les premières étapes de sa mise en oeuvre, identifier les obstacles à la réalisation de l'effet fixé, définir les ajustements auxquels procéder à mi-parcours et tirer des enseignements pour le prochain cycle de programmation. Le bureau de pays devrait examiner les résultats effets dans le Cadre de résultats stratégiques pour identifier ceux nécessitant une évaluation et décider du moment où la réaliser pour obtenir le maximum d'informations. Par exemple, une évaluation en début de cycle pourrait être nécessaire dans le cas d'un effet de gouvernance faisant une part importante à la fourniture de conseils en matière de politique générale et de plaider alors que le bureau de pays a relativement peu d'expérience dans ces domaines. Ce type d'évaluation en début de programme (qui peut même avoir lieu au cours de la première année) pourrait porter sur la formulation et l'application de la stratégie. Dans une situation différente, une évaluation à moyen terme pourrait être nécessaire pour procéder à des ajustements à mi-parcours et vérifier l'exécution des premiers produits (Voir chapitre 5 pour plus de précisions sur les buts des évaluations de résultat et les différentes options en la matière).
- 2. Ressources investies par le bureau de pays dans la réalisation de l'effet considéré :** lors du choix du résultat à évaluer, retenir ceux pour lesquels le bureau de pays a investi des ressources importantes. Éviter de choisir uniquement les effets pour lesquels le budget est très limité.
- 3. Probabilité d'interventions ultérieures dans le même domaine thématique :** l'évaluation d'effet peut être extrêmement utile pour mettre au point des recommandations qui guideront la réalisation des travaux. Elle permet au bureau de pays de voir dans quelle mesure les produits exécutés ont aidé à atteindre l'effet considéré et d'évaluer l'efficacité de la stratégie de partenariat élaborée par le PNUD. Il est préférable de choisir d'évaluer des effets ayant trait à des domaines auxquels le bureau de pays continuera de s'intéresser.
- 4. Anticipation des problèmes :** les évaluations peuvent aider à éviter certains problèmes et fournissent un point de vue indépendant sur les problèmes existants. Il est préférable de choisir d'évaluer des effets dont la réalisation risque de poser des problèmes, ou des complications, parce qu'il s'agit de domaines délicats et qu'un nombre important de partenaires est concerné.
- 5. Enseignements :** quels sont les enseignements dont on a besoin pour guider la poursuite des activités dans ce pays ou dans d'autres pays de la région? Une évaluation de résultat dans un domaine thématique donné n'est pas seulement instructive dans ce domaine, mais peut également fournir des enseignements utilisables dans d'autres domaines thématiques. Les bureaux de pays devraient choisir les effets à évaluer en fonction des enseignements qui peuvent être tirés et qui sont utiles pour toute l'organisation. Par exemple, une évaluation d'effet ayant trait à la conception et à l'application des politiques ou des cadres de réglementation – un domaine relativement nouveau pour le PNUD – fournira des enseignements extrêmement précieux à l'Organisation qui a encore peu d'expérience dans ce domaine.

⁹ Le cadre de résultats stratégiques définit une approche pour le développement et la démarche à adopter pour parvenir aux résultats escomptés. Il inclut des stratégies, des objectifs et une analyse des problèmes et fournit un point de départ pour une évaluation et un suivi axés sur les résultats. Au PNUD, le cadre est présenté dans un document qui définit les effets, les produits, les partenariats et les indicateurs avec buts et domaines stratégiques d'appui.

ENCADRÉ 1. PLANIFICATION DES ÉVALUATIONS D'EFFET DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE PAYS

Le programme mené par le PNUD dans un pays X prévoit un niveau de ressources « moyen » pour le prochain cycle de Programme de pays. Au début du cycle, le bureau de pays présente au Bureau de l'évaluation un plan d'évaluation prévoyant trois évaluations d'effet pour les cinq années suivantes. Le bureau de pays choisit les trois effets à évaluer en fonction de leur importance dans le cadre du programme, des ressources allouées à la réalisation de ces effets et des domaines potentiels d'assistance. Il sélectionne également différents types d'évaluation en se basant sur les informations que lui et les autres parties prenantes souhaitent obtenir.

Le plan d'évaluation présenté au Bureau de l'évaluation au cours du premier quart du cycle de programmation prévoit, compte tenu des différents projets, programmes et activités liés à ces trois effets, une évaluation relativement rapide de l'effet 1 à la fin de la première année, une évaluation plus détaillée de l'effet 2 au cours de la troisième année et une évaluation complète de l'effet 3 à la fin de la quatrième année.



- 6. Calendrier des évaluations:** le bureau de pays définit la date des évaluations en fonction de sa charge de travail prévue pour chaque année donnée. Il cherche à répartir équitablement les évaluations, en les échelonnant sur l'ensemble du programme de pays et en variant leur portée. Il alternera les évaluations en début et en fin de cycle, les évaluations succinctes et les évaluations plus approfondies, en fonction des besoins. Un exemple de planification des évaluations d'effet dans le cadre du programme de pays est donné dans l'encadré 1.

Le bureau de pays, une fois qu'il a sélectionné l'effet à évaluer, identifie les projets et programmes qui contribuent à la réalisation de cet effet. Ces projets et programmes

ENCADRÉ 2. CONFORMITÉ AUX NORMES D'ÉVALUATION

Pour déterminer la conformité aux normes d'évaluation, les pays sont classés par catégorie. À chaque catégorie correspond un nombre donné d'évaluations d'effet à réaliser au cours du cycle de programmation calculé en fonction des **ressources totales** (ressources de base et autres ressources) prévues pour le bureau de pays et du nombre d'évaluations antérieures réalisées. Voir <http://intra.undp.org/eo> pour la liste des évaluations prévues par pays. Le mode de classement adopté pour fixer le taux de conformité est le suivant :

Catégorie	Fourchette de ressources (en millions de dollars)	Nombre d'évaluations d'effet obligatoires par Programme de pays (selon les ressources et les évaluations précédentes) Minimum de...
A	< 2	Optional ou 1
B	2 < 5	1 ou 2
C	5 < 10	2 ou 3
D	10 < 20	3 ou 4
E	20 < 70	4 ou 5
F	70 <	6

Exemple : Le pays Z se range dans la partie supérieure de la catégorie E pour le prochain cycle de programmation. Il devra par conséquent réaliser 5 évaluations d'effet au cours du prochain programme de pays. Ce nombre est inférieur à celui calculé pour le cycle précédent au cours duquel le pays Z a dû faire des évaluations pour 19 projets d'un montant supérieur à 1 million de dollars.

doivent être précisés dans le plan d'évaluation. Les équipes chargées de ces programmes et projets sont ainsi tenues au courant, ce qui leur permet de prendre en compte l'évaluation d'effet dans la planification et le suivi de leurs activités. Cela aide également le responsable de programme à contrôler l'effet et permet d'inclure les contributions de ces programmes et projets dans l'évaluation.

Un autre aspect de la planification de l'évaluation est **la conformité aux normes d'évaluation**. La conformité aux normes d'évaluation est jugée d'après les engagements qu'a pris le bureau de pays de réaliser certaines évaluations d'effet au cours d'un cycle donné de programme de pays.

Le siège du PNUD utilise le plan d'évaluation présenté par le bureau de pays comme base pour évaluer la conformité aux normes d'évaluation. Les autres évaluations que le bureau de pays décide de réaliser en plus des évaluations d'effet ne sont pas prises en compte pour calculer le taux de conformité. Le Bureau de l'évaluation est chargé de contrôler la conformité, d'analyser systématiquement l'information fournie pour favoriser l'apprentissage et de faire rapport au Conseil d'administration du PNUD. Le taux de conformité est calculé suivant la méthode expliquée dans l'encadré 2.

PLANIFICATION DU PROJET

Le plan de travail du projet est un instrument utilisé pour fixer des buts à l'exécution des produits et pour mettre au point une stratégie visant à rentabiliser au maximum la contribution du projet et des activités connexes à la réalisation des effets fixés dans le cadre de résultats stratégiques. Le processus de planification des tâches aide l'équipe responsable de la gestion du projet et les autres parties prenantes à s'accorder sur la meilleure stratégie à adopter pour parvenir aux résultats escomptés.

La planification axée sur les résultats nécessite une révision régulière du plan de travail. L'accent devrait être mis sur les objectifs généraux du cadre de résultats stratégiques plutôt que sur les objectifs plus limités du projet. Le plan de travail permet de faire la relation entre les apports, le budget, les activités, les produits et les effets. Une approche plus souple pour la réalisation du projet peut devenir nécessaire si les enseignements tirés de cet examen périodique impliquent des ajustements réguliers du plan de travail.

Le responsable de programme s'appuie sur les plans de travail du projet pour contrôler l'avancement des travaux. Les plans de travail du projet permettent aux responsables de programme et aux autres parties prenantes de s'accorder sur les résultats et de s'assurer que ceux-ci sont conformes aux objectifs et aux cibles posés dans le cadre de résultats stratégiques. Les plans de travail peuvent également fournir un point de départ pour décider de la démarche à suivre pour l'exécution des produits escomptés, pour fixer les apports et les rubriques budgétaires. Des points de repère stratégiques pour les activités et les produits fixés dans le plan de travail permettront de noter très tôt si les progrès réalisés dans la réalisation des objectifs correspondent bien aux prévisions. Le responsable de projet devrait inclure les principales activités d'évaluation et de suivi de l'exécution du projet dans le plan de travail en précisant particulièrement les modalités du suivi des effets. Le plan pourrait également donner des précisions sur la supervision des activités exécutées sous contrat, la collecte des données et de l'information, ainsi que les activités spécifiques prévues dans le cadre du suivi comme les réunions des parties prenantes.

Le suivi (« comment... »)

Le suivi de l'exécution est probablement la tâche la plus importante du responsable de programme. Le ou la responsable de programme mesure les progrès réalisés dans la réalisation des activités du projet en fonction des effets prévus et choisit les différentes méthodes de suivi. Le présent chapitre donne des directives pour pouvoir contrôler efficacement les résultats, y compris propose différentes méthodes pour établir les rapports, conduire les analyses et vérifier les progrès réalisés dans la poursuite des résultats et l'application d'une démarche participative.

Le suivi de l'exécution est basé sur une planification appropriée, comme analysé au chapitre 3. Le suivi sert également de point de départ à l'évaluation, laquelle fera l'objet du chapitre 5. Les différents instruments de suivi sont présentés dans les annexes et sont disponibles à l'adresse <http://www.undp.org/eo/>.

Plan du chapitre :

A. Principes de base du suivi

- Efficacité
- Portée
- Responsabilités
- Instruments

B. Approche modulaire : instruments et mécanismes de suivi

- Visites sur le terrain
- Rapport de projet annuel
- Groupes de discussion sur les effets
- Examen annuel

A. Principes de base du suivi

La gestion axée sur les résultats définit le « suivi optimal » comme étant un suivi continu impliquant les partenaires et axé sur les progrès réalisés dans la poursuite des effets. Un suivi de ce type peut servir de point de départ pour le Rapport annuel axé sur les résultats (RAAR) et pour les évaluations. Le bureau de pays doit choisir les

bons instruments de suivi et être capable de trouver le juste équilibre entre les analyses de rapport, les études et les procédures de validation, tout en assurant une réelle participation des parties prenantes. L'efficacité du suivi d'exécution **ne tient pas simplement** à la production de rapports sous une forme prescrite à des dates données.

Les bureaux du PNUD doivent adopter de bonnes pratiques pour décider à la fois de la **portée** du suivi et de la **méthode** à suivre. Chaque bureau choisit, tout en respectant un ensemble de principes de base, les instruments, modes de présentation, calendriers et programmes qui permettront à l'équipe de gestion de parvenir aux résultats souhaités. Les bonnes pratiques de suivi et d'évaluation des bureaux du PNUD peuvent être elles-mêmes contrôlées par des études, des indicateurs de gestion et des vérifications portant sur le projet ou le bureau de pays.

EFFICACITÉ

La crédibilité des évaluations et des constatations dépend en grande partie de la façon dont sont exécutés le suivi et l'évaluation. Il y a des principes (ou « normes minimums ») à respecter pour que le suivi ait toute l'efficacité voulue, à savoir :

- Mettre l'accent sur **les résultats** et **le suivi**. Identifier, en fonction des progrès réalisés dans la poursuite des résultats prévus, ce qui « marche bien » et ce qui « ne marche pas ». Consigner ensuite les résultats de ces observations dans des rapports, faire des recommandations pour améliorer la situation, puis leur donner suite en prenant des décisions et des mesures appropriées.
- Veiller à la **bonne conception** du projet. Si un projet est mal conçu, ou basé sur des présupposés erronés, même le suivi d'exécution le plus efficace ne fera pas son succès. Il est particulièrement important d'articuler logiquement effets, produits et activités. Les bureaux ne devraient pas chercher à utiliser le suivi pour résoudre des problèmes chroniques qui nécessitent en fait des solutions radicales.
- Prévoir des **inspections régulières** de l'équipe du bureau de pays axées sur les résultats et le suivi pour vérifier et valider les progrès réalisés. En outre, le responsable de programme devrait organiser des visites et/ou des réunions bilatérales pour évaluer les progrès réalisés, obtenir une vue d'ensemble et identifier les domaines à problème. Le responsable de programme veille aussi à rassembler régulièrement une information **actualisée** sur les résultats obtenus et les problèmes qui se posent et n'attend pas le dernier moment pour essayer de se rappeler ce qui est arrivé.
- Procéder à une **analyse régulière** de certains rapports choisis, dont le Rapport de projet annuel. Le respect de cette norme minimum contribue aussi à l'efficacité du suivi. Ces rapports, préparés par l'équipe responsable du projet, ou les directeurs, à l'intention des membres du bureau de pays et les autres partenaires sont également utilisés par les responsables de programme du PNUD comme point de départ pour leurs analyses.
- Choisir des mécanismes de contrôle **participatifs** pour assurer l'engagement, l'appropriation, le suivi et le retour de l'information. Il est indispensable de tenir compte, dans l'évaluation des progrès, des activités entreprises par les partenaires dans le cadre du même résultat. Par mécanismes participatifs on entend notamment les groupes de discussion sur les effets, les réunions des parties prenantes, les comités directeurs et les entretiens avec des groupes de réflexion.

- Trouver des méthodes pour évaluer objectivement l'exécution et l'avancement des activités en utilisant des critères et des indicateurs clairs. Les bureaux de pays, pour pouvoir évaluer plus précisément les progrès réalisés dans la poursuite des effets, devraient chercher à améliorer leur **système d'évaluation de la performance** en mettant au point des **indicateurs** et des **points de repère** appropriés.
- Évaluer **la pertinence, la performance et le succès** des interventions du PNUD en matière de développement pour donner également plus de portée au suivi. Le bureau de pays doit régulièrement s'interroger sur la pertinence de l'appui apporté à l'activité considérée et chercher à juger l'exécution et le succès, ou l'échec, en s'appuyant sur des informations concrètes. Les résultats de ces analyses sont utilisés pour les prises de décision relatives à la programmation et à l'appui au programme
- Enfin, le bureau de pays doit activement tirer **les enseignements** du suivi, assurer l'apprentissage, adapter les stratégies et éviter de répéter les mêmes erreurs. L'utilisation du support électronique pour consigner et diffuser ces enseignements fait également partie des normes minimums.

PORTÉE

Le suivi vise à mesurer les progrès enregistrés dans la poursuite des résultats prévus. Le responsable de programme, grâce à l'information rassemblée au cours du suivi, analyse les activités de projet et de programme contribuant à la poursuite des résultats prévus – résultats qui s'inscrivent dans les domaines stratégiques d'appui définis dans le cadre de résultats stratégiques pour le pays¹⁰ – et prend les mesures qui s'imposent. Les responsables de programme contrôlent également le rôle joué par l'« appui conseil » et les partenariats stratégiques et rassemblent de la documentation à ce propos. Toutes ces tâches font partie du **suivi des résultats** tel que défini au chapitre 2.

Toutes les activités de suivi et d'évaluation devraient, au minimum, porter sur :

- **Les progrès réalisés dans la poursuite des effets** : ce qui signifie notamment analyser périodiquement les progrès réalisés dans la poursuite des effets et identifier ceux qui sont atteints;
- **Les facteurs favorisant ou ralentissant la poursuite de l'effet** : ce qui oblige à tenir compte de la situation nationale et son évolution économique, sociale, politique et autre;
- **Les contributions du PNUD dans la poursuite des effets** : ces produits peuvent résulter de programmes ou projets, de la fourniture de conseils en matière de politique, d'activités de sensibilisation et autres. Le suivi et l'évaluation de ces produits visent notamment à vérifier qu'ils sont exécutés comme prévu et à mesurer leur rôle dans la poursuite du résultat fixé;
- **La stratégie de partenariat** : ce qui implique d'analyser la forme donnée aux stratégies de partenariat, ainsi que la composition et le fonctionnement des alliances conclues. Il est ainsi possible de s'assurer que les partenaires ayant le même objectif ont une approche commune des problèmes et des besoins et qu'ils appliquent une même stratégie synchronisée.

¹⁰ Le mode de présentation simplifié adopté pour le document de projet en s'alignant sur la gestion axée sur les résultats devrait faciliter le suivi qui devrait s'appuyer sur des indicateurs de produits de projet lorsque nécessaire. Les objectifs figurant dans le descriptif de projet devraient correspondre aux objectifs fixés dans le cadre de résultats stratégiques.

ENCADRÉ 3. LA MISE EN OEUVRE DOIT-ELLE ÉGALEMENT ÊTRE SUIVIE?

La mise en oeuvre des activités n'est plus suivie aussi sérieusement qu'elle pourrait l'être, en grande partie parce que les efforts se concentrent surtout désormais sur le suivi des effets et des produits. Le compromis courant est d'approfondir moins la mise en oeuvre mais d'insister plus sur les effets. Chaque bureau de pays doit, lorsqu'il contrôle la mise en oeuvre, trouver le juste milieu, c'est-à-dire rester suffisamment précis sans pour cela se perdre dans les détails. Par exemple, ce n'est pas son rôle de s'interroger sur des détails pratiques comme de savoir si « la voiture a bien été fournie » ou si « l'assistant de projet a bien été payé ».

Des échanges réguliers entre le responsable de programme et l'équipe du projet devraient donner suffisamment d'indications sur les problèmes posés par la mise en oeuvre, les activités, les produits et les dépenses. C'est l'institution chargée de gérer le projet (l'agent d'exécution) qui organise ces échanges. Dans les cas où un suivi plus étroit par le bureau de pays est requis pour assurer la transparence, il est possible de réduire le niveau de détail du suivi en introduisant des suivis ponctuels et en précisant la planification des tâches grâce à des points de repère et autres mesures.

Il faut noter que les problèmes liés à la mise en oeuvre – tels que les faiblesses de gestion et le manque de transparence – ne peuvent pas être réellement résolus par le suivi. Les évaluations de capacité, un projet bien conçu ou des accords préalables sur les normes de gestion permettront beaucoup plus efficacement de résoudre ces problèmes.

Les bureaux de pays peuvent ajouter à cette liste d'autres éléments lorsque cela est nécessaire pour la gestion ou l'analyse, tout en veillant à maintenir la portée du contrôle dans des limites réalistes, compte tenu des moyens disponibles, comme analysé dans l'encadré 1 consacré à la mise en oeuvre.

Le suivi ne se limite pas aux produits du projet. L'évaluation des progrès réalisés dans l'exécution des projets et des programmes, dans la mise en place des partenariats et dans la fourniture de l'« appui conseil », dans la mesure où tout cela contribue à atteindre les effets fixés, fait aussi partie du suivi. Le suivi fournit aussi aux responsables des informations qu'ils peuvent utiliser comme point de départ pour prendre les décisions et les mesures qui s'imposent. Dans la gestion axée sur les résultats, le suivi joue un rôle encore plus important pour les prises de décision et l'apprentissage et est considéré comme une étape indispensable dans la collecte d'informations et de données pour les évaluations.

Des ressources **budgétaires** suffisantes devraient être allouées pour le suivi. Le bureau de pays peut imputer directement sur le budget du projet le financement des visites prévues pour informer l'institution désignée. Le budget du projet peut également couvrir, avec l'aval du Représentant résident, la participation des partenaires nationaux aux visites.

RESPONSABILITÉS

La portée et la responsabilité du suivi varient avec chaque niveau de programmation. La direction du bureau de pays axe ses efforts sur le Programme de pays, l'exécution générale du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et les objectifs de développement du Millénaire alors que les responsables de programme se concentrent sur le Cadre de résultats stratégiques et les effets et que l'équipe du projet se charge de contrôler les documents et produits du projet.

La direction du bureau de pays du PNUD

La direction du bureau de pays est étroitement impliquée dans le choix stratégique des mécanismes de suivi. Elle est chargée de s'assurer que le programme mis au point contribue, de la meilleure façon possible, à la poursuite des objectifs du cadre de résultats stratégiques et du programme de pays (ou cadre de coopération – CCP – s'il est encore en place). La direction travaille en partenariat avec les principales parties prenantes

nationales, et tout particulièrement avec le ministère chargé de la coordination. Elle supervise l'établissement du RAAR ainsi que l'examen annuel, met au point des stratégies de partenariat et de sensibilisation, favorise un meilleur suivi des résultats et crée un environnement favorable à l'apprentissage. En général, c'est la Direction qui met en place le cadre d'analyse des résultats, qui décide des activités prioritaires et des partenariats. Avec les partenaires, elle s'assure également que des évaluations périodiques sont réalisées pour contrôler l'efficacité de l'approche choisie pour parvenir aux effets prévus.

A ce niveau, l'accent est mis sur l'ensemble de la programmation du PNUD, ainsi que sur la contribution des Nations Unies aux domaines prioritaires définis dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et le Bilan commun de pays. L'examen annuel est le principal instrument de suivi. Il permet de tirer les enseignements généraux et indique les courants d'assistance, le niveau général d'exécution et les problèmes – qu'ils soient liés à des effets précis ou soient communs à plusieurs domaines. Ce niveau de suivi peut également impliquer la participation du Représentant résident/Coordonnateur résident du PNUD à une équipe de coordination des Nations Unies chargée d'évaluer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs appuyés par les Nations Unies dans le pays, y compris les objectifs de développement du Millénaire.

Les responsables de programme du PNUD

Les responsables de programme du PNUD sont chargés du suivi général des progrès réalisés dans la poursuite des effets et de la contribution du projet sous forme de produits stratégiques. À ce niveau, c'est le responsable de programme du PNUD qui est principalement chargé du suivi. Il, ou elle, veille à ce que les suivis et les rapports réalisés aux différents niveaux de programmation par différents intervenants soient rassemblés pour fournir une information complète sur les progrès enregistrés. L'établissement d'un plan de suivi des résultats peut lui faciliter la tâche. (voir § chapitre 3 sur le suivi des résultats).

Les responsables de programme jouent aujourd'hui un rôle plus important que par le passé dans le développement des partenariats et la sensibilisation. Ils sont chargés de préparer, pour le RAAR, une analyse synthétique des projets et activités assortie de données basées sur l'examen annuel et aident à en tirer des enseignements utiles pour la poursuite des effets. Ils peuvent également renforcer la valeur du projet et fournir un appui conseil pour améliorer l'exécution des produits. Ils sont supposés jouer un rôle de premier plan dans la conception du programme, et notamment de veiller au respect des priorités stratégiques. Les responsables de programme aident aussi à mettre au point des mécanismes pour assurer la transparence qu'ils utilisent ensuite pour suivre périodiquement le bon emploi des ressources fournies par le PNUD.

Les responsables de programme contrôlent régulièrement les effets, à mesure de l'évolution de la situation en matière de développement. Les indicateurs et rapports de projet ne suffisant pas pour évaluer les progrès réalisés dans la poursuite des effets, ils analysent aussi régulièrement le contexte, restent à l'écoute des principales parties prenantes pour être au courant de l'évolution des manières de voir, notent les contributions des partenaires, analysent les journaux et les rapports des autres partenaires en développement, fournissent, à partir des évaluations, des informations sur les progrès réalisés et, dans l'idéal, réalisent des études de clientèle pour savoir si la perception des progrès réalisés correspond bien à la réalité.

Le responsable de la gestion du projet

Le responsable de la gestion du projet, généralement le gouvernement, s'occupe de l'exécution des produits du projet, de la réalisation des activités, de la gestion des apports et de la gestion administrative. Il contrôle également les activités menées sous contrat. Il élabore le plan de travail du projet et établit, pour le bureau de pays, le rapport de projet

annuel. Ce dernier fournit des informations et des enseignements extrêmement utiles pour améliorer l'efficacité de la stratégie de mise en œuvre et d'exécution des produits. Le responsable de la gestion du projet peut également participer à la mise en place de la stratégie de partenariat conçue par le bureau de pays. L'institution qui gère le projet est chargée d'articuler les résultats escomptés et les attentes des bénéficiaires cibles pour favoriser une bonne maîtrise du projet.

Le suivi des activités de projet au quotidien est principalement la responsabilité de l'agent d'exécution. Le rapport de projet annuel est réalisé par l'équipe de projet et accorde une attention particulière aux résultats. Il est ensuite étudié par l'équipe du bureau de pays en vue de l'établissement du RAAR. L'institution qui gère le projet devrait effectuer un contrôle détaillé de toutes les « prestations », et de tous les aspects de la mise en œuvre. Les membres de l'équipe du projet qui sont des experts dans leur domaine d'activité pourraient également, dans le cadre du contrôle, faire certaines évaluations spécialisées qui seraient ensuite utilisées pour le RAAR.

INSTRUMENTS

Les méthodes et instruments de suivi décrits ci-après sont applicables pour les projets, les programmes, les effets ou pour toute autre activité. Par exemple, bien que les comités directeurs soient normalement créés pour diriger les projets, ils peuvent également être établis pour suivre un résultat impliquant un grand nombre de parties prenantes.

Les responsables de programme travaillent dans un cadre axé sur les progrès réalisés dans la poursuite des effets et sur la contribution connexe du PNUD. En respectant ce cadre, ils doivent définir un assortiment équilibré de méthodes et instruments de suivi adapté à chaque projet, programme ou effet faisant la part entre :

- Les rapports/analyses – collecte et analyse de la documentation sur le projet pour obtenir des informations sur les progrès réalisés;
- La validation – contrôle ou vérification de l'exactitude des progrès rapportés;
- La participation – pour obtenir un retour d'information des partenaires et des bénéficiaires sur les progrès réalisés et les actions proposées.

Dans le tableau 1 les mécanismes de suivi possibles sont répartis en trois catégories selon leur caractéristique dominante. Par exemple, les inspections sur le terrain ont pour but principal la validation par observation directe, mais elles peuvent aussi se ranger dans le groupe des mécanismes participatifs lorsqu'elles impliquent un retour d'information des bénéficiaires.

TABLEAU 1. CLASSEMENT DES MÉCANISMES DE SUIVI PAR CATÉGORIE		
RAPPORTS ET ANALYSES	VALIDATION	PARTICIPATION
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapport de projet annuel ■ Rapports trimestriels et/ou d'activité ■ Plans de travail ■ Rapports sur l'exécution du projet/ programme et rapports combinés ■ Documentation de fond pour le projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Visites sur le terrain ■ Vérifications ponctuelles ■ Évaluations/ suivis externes ■ Enquêtes auprès de la clientèle ■ Évaluations 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Groupes de discussion sur les effets ■ Mécanismes/Comités directeurs ■ Réunions des parties prenantes ■ Réunions des groupes de réflexion ■ Examen annuel
<p>← L'apprentissage est fait grâce à tous les mécanismes et instruments de suivi →</p>		

Différents groupes d'acteurs utiliseront différents instruments – ou les utiliseront différemment. Il n'est pas réaliste de croire qu'un instrument ou un mécanisme de suivi puisse satisfaire tous les besoins. Le suivi des résultats peut nécessiter un choix d'instruments différents de ceux traditionnellement employés au niveau du projet. Des instruments tels que les inspections de projet ou les réunions bilatérales/tripartites peuvent s'avérer inappropriés parce que le projet a une portée trop limitée ou que le nombre de partenaires impliqués est trop restreint. Par contre, des examens faits par des groupes de discussion sur les effets, les analyses et les études pourraient se révéler des instruments plus utiles dans ce cas (voir annexe E pour la description d'un assortiment d'instruments de suivi pouvant être utilisé par un bureau de pays moyen ou grand).

B. Approche modulaire : instruments et mécanismes de suivi

Un éventail d'instruments et de mécanismes de suivi, formels et informels, sont à la disposition des bureaux de pays – visites sur le terrain, rapports de projet annuels, groupes de discussion sur les résultats et examens annuels notamment. Ils sont adaptables aux besoins locaux à partir du moment où le minimum d'information requis (progrès réalisés dans la poursuite des effets, dans l'exécution des produits et dans la création de partenariats) est bien fourni. Les bureaux devraient au moins utiliser les instruments et mécanismes principaux présentés ci-dessous. D'autres instruments et mécanismes sont donnés au tableau 1 et à l'annexe E.

VISITES SUR LE TERRAIN

Les visites sur le terrain sont fréquemment utilisées comme mécanisme de suivi. Des visites sur le terrain régulières sont devenues une pratique courante. Le choix de la date de l'inspection, de son objectif et des éléments à contrôler doit être fait de façon judicieuse pour pouvoir réellement mesurer les progrès réalisés.

Politique du PNUD : un représentant du bureau de pays du PNUD devrait inspecter chaque programme et projet jouant un rôle dans la poursuite des objectifs stratégiques du Cadre de résultats stratégiques au moins une fois par an. Les visites sur le terrain peuvent également être réalisées par le responsable de programme, le conseiller en matière de politiques et/ou par une équipe du bureau de pays (notamment lorsqu'il s'agit d'un objectif complexe). Le Représentant résident et l'équipe de direction du bureau de pays sont également encouragés à procéder à des visites sur le terrain.

Calendrier : une visite sur terrain peut se dérouler à n'importe quel moment de l'année. Si elle a lieu au cours du premier semestre, juste après la réalisation du RAAR, elle sera orientée plutôt sur la validation des résultats. Si elle a lieu au cours du deuxième semestre, elle fournira des informations actualisées sur les progrès enregistrés dans la préparation du rapport annuel. Les rapports des visites sur le terrain sont concrets et relativement brefs. Ils doivent être présentés une semaine au plus tard après le retour de visite.

But : les visites sur le terrain sont importantes pour la validation des résultats. Elles permettent de valider les résultats fournis par les programmes et projets, notamment lorsqu'il s'agit de grands programmes et projets jouant un rôle essentiel dans la poursuite des effets du cadre de résultats stratégiques. Elles incluent une évaluation des progrès,

résultats et problèmes et peuvent également prévoir des inspections de l'équipe de gestion ou de direction du projet.

Ces visites, de plus en plus, sont réalisées conjointement par plusieurs partenaires et portent sur plusieurs programmes et projets consacrés à un effet commun. Une équipe de responsables de programme, par exemple, peut entreprendre une série de visites portant sur des projets liés à un effet particulier. Plusieurs partenaires peuvent également visiter ensemble toutes les activités menées par le PNUD dans une zone géographique donnée. Les visites communes constituent souvent un moyen efficace d'obtenir une vue d'ensemble précise des progrès réalisés.

Tous les projets ne nécessitent pas le temps et les efforts qu'exige une visite annuelle sur le terrain comme on peut le voir dans les cas suivants :

- Un suivi au jour le jour peut suffire pour les projets qui traitent de questions purement administratives comme les projets d'appui logistique au programme, les centres d'activités ou certains projets-cadres sans résultats prédéterminés en matière de développement;
- Un suivi basé sur des rapports et des contacts réguliers peut être aussi efficace qu'une inspection annuelle dans le cas de petits projets non stratégiques et/ou d'une durée maximum d'un an;
- Lorsque d'autres activités de suivi et/ou d'évaluation ont récemment été menées, le responsable de programme peut reporter sa visite à une date ultérieure. En d'autres termes, si une évaluation récente des objectifs a été discutée à une réunion des parties prenantes et que le comité directeur du projet a pris ensuite certaines décisions, le responsable de projet peut souhaiter laisser s'écouler assez de temps pour qu'une suite puisse être donnée aux recommandations.

Cible : quelle est la cible d'une visite sur le terrain? L'accent est mis sur les progrès réalisés dans la poursuite des résultats (effets et produits) qui aident à atteindre les objectifs du cadre de résultats stratégiques. Le responsable de programme devrait également s'intéresser au rôle joué par l'« appui conseil », à la mise au point des partenariats stratégiques et mesurer les progrès réalisés par rapport aux produits et effets prévus. Contrairement à ce qui était la norme par le passé, les visites sur le terrain ne se concentrent plus sur les détails de la mise en oeuvre (voir annexe D pour la présentation des rapports de visite sur le terrain).

RAPPORT DE PROJET ANNUEL

Politique du PNUD : le rapport annuel de projet sert de point de départ pour évaluer, en fonction de l'exécution des produits et des activités de partenariat, la contribution des programmes et projets à la poursuite des effets prévus. C'est un rapport d'auto-évaluation qui ne demande pas une préparation importante réalisé par le responsable de la gestion du projet à l'intention du bureau de pays. Il peut être utilisé, tel quel, comme point de départ pour un dialogue avec les partenaires. Il est établi chaque année pour les grands projets jouant une rôle essentiel dans la poursuite des effets du cadre de résultats stratégiques et sert pour l'examen annuel et le rapport annuel axé sur les résultats.

Calendrier : la période couverte par le Rapport de projet annuel est relativement souple dans la mesure où l'évaluation de l'exécution du projet peut être faite à n'importe quel moment de l'année. L'idéal serait cependant qu'il soit établi tous les 12 mois et porte

sur la période correspondant à l'année financière du PNUD (janvier-décembre, en particulier dans le cas des grands projets).

But : le rapport de projet annuel est une auto-évaluation réalisée par l'équipe responsable de la gestion du projet qui s'inscrit dans l'examen de l'exécution du projet du responsable de programme. Il devrait fournir un bilan exact des résultats du projet, identifier les principaux problèmes et proposer des orientations. Il fournit des éléments au bureau de pays pour ses rapports et est utilisé dans le RAAR. Son analyse des raisons sous-jacentes au manque de progrès aide l'équipe responsable de la gestion du projet à tirer les enseignements de l'expérience et à prendre les mesures qui s'imposent pour améliorer l'exécution du projet.

Préparation : le Rapport de projet annuel est préparé par l'équipe responsable de la gestion du projet – les responsables de la gestion au jour le jour (conseiller technique principal, coordonnateur du projet, directeur national ou équivalent). Le responsable de programme reste en contact avec l'équipe responsable de la gestion du projet pour que les principaux problèmes soient pris en compte dans le rapport. C'est un rapport d'information destiné au PNUD et aux autres parties prenantes, ce n'est pas un instrument pour encourager la participation ou la recherche de consensus. Le directeur du projet et le responsable de programme mesurent l'avancement de l'exécution des produits dans le rapport de projet annuel et le responsable de programme mesure les progrès réalisés dans la poursuite des effets.

Le rapport de projet annuel peut être établi périodiquement ou même supprimé pour les projets plus petits ou ceux qui ne prévoient pas de produits stratégiques destinés au cadre de résultats stratégiques/RAAR comme on peut le voir dans les cas suivants :

- Un suivi de l'exécution du projet fait en mesurant la satisfaction des bénéficiaires, les services fournis, ou encore par d'autres moyens, peut se révéler suffisant pour les projets traitant de questions purement administratives, y compris les projets d'appui logistique au programme, les projets d'appui, les centres commerciaux et certains projets-cadres n'ayant pas de résultats spécifiques prévus en matière de développement;
- Un suivi au jour le jour et un rapport final sur les résultats peuvent être appropriés pour les petits projets d'une durée maximum d'un an;
- Des mécanismes de suivi de l'exécution peuvent être suffisants pour les petits projets, ceux qui n'ont ni effets ni produits stratégiques prévus ou pour ceux qui ne sont pas utilisés pour établir le RAAR.

Finalité : la production du Rapport de projet annuel s'inscrit dans le cadre de la gestion, du suivi et de la supervision du projet dont est chargé, au niveau général, le bureau de pays. Il appartient plus précisément au module examen annuel/RAAR. Après sa distribution, des consultations devraient être organisées, par exemple au niveau du comité directeur, ou par écrit auprès des partenaires. Le bureau de pays pourrait l'utiliser, en fonction de son contenu et de son orientation pour :

- L'évaluation de la performance : l'évaluation de la performance du projet est liée au cadre de résultats stratégiques et au RAAR. Le responsable de programme du PNUD vérifie l'exactitude des informations communiquées dans le rapport de projet annuel et détermine si les problèmes y sont exposés de façon satisfaisante. Il peut demander un complément d'information si les résultats communiqués lui semblent peu clairs. Une fois les éclaircissements requis apportés, le rapport de projet annuel alimente directement le RAAR. Lorsque des mécanismes comme

les groupes de discussion sur les effets ou les comités directeurs sont utilisés pour vérifier l'exécution du projet, il peut aussi servir de point de départ pour trouver un consensus et décider, avec les principaux partenaires, des recommandations à faire pour la poursuite de l'action. Certains de ses éléments clés sont aussi repris pour l'examen annuel de pays. Il devrait être utilisé comme base pour obtenir un retour d'information sur l'exécution du projet.

- L'apprentissage : le rapport de projet annuel fournit des informations sur ce qui a bien marché, ce qui a échoué et explique pourquoi. Ces renseignements devraient être utilisés pour l'Examen annuel par les réseaux d'apprentissage et de praticiens des systèmes des ressources sous-régionales, par les banques de connaissances et les équipes d'évaluation. Il est recommandé d'ajouter dans le rapport de projet annuel établi pour la dernière année du projet des sections consacrées aux enseignements de l'expérience et à la planification du suivi (stratégie de sortie). Ces enseignements peuvent être tirés sous la forme de bonnes et mauvaises pratiques, de possibilités de succès ou de recommandations pour le suivi lorsque nécessaire. Le rapport de projet annuel peut également être utilisé pour discuter des résultats et des problèmes avec les bénéficiaires, les partenaires et les parties prenantes et pour connaître leurs réactions.
- Les prises de décision : les partenaires peuvent se servir du rapport de projet annuel pour planifier leurs futures stratégies d'action et de mise en oeuvre, pour mesurer les progrès réalisés dans l'exécution des produits et l'efficacité de « l'appui conseil » et pour faire le bilan des partenariats et des alliances. Le PNUD, les comités directeurs et les partenaires peuvent l'utiliser pour trouver des solutions aux principaux obstacles à l'obtention des résultats. Le responsable de programme souligne les problèmes et les porte à l'attention de l'équipe responsable de la gestion du projet pour qu'elle puisse prendre les mesures qui s'imposent, ou en tenir compte dans l'examen annuel de pays, contribuant ainsi au débat sur les résultats obtenus, les principaux problèmes et la poursuite de l'action.

Contenu et présentation du rapport de projet annuel : le rapport doit être très bref et contenir les éléments de base minimums requis pour l'évaluation des résultats, des principaux problèmes et des actions proposées. Ces éléments sont notamment :

- L'analyse de l'exécution du projet au cours de la période sur laquelle porte le rapport, y compris les produits exécutés et, lorsque possible, des informations sur les progrès réalisés dans la poursuite de l'effet;
- Les obstacles à l'obtention des résultats, et les raisons sous-jacentes;
- Trois (maximum) grands obstacles à l'obtention des résultats;
- Les enseignements tirés;
- Des recommandations claires sur la démarche à suivre pour traiter les principaux problèmes faisant obstacle à l'obtention des résultats.

Des éléments supplémentaires peuvent être ajoutés à cette liste minimum lorsque le PNUD, l'équipe de gestion du projet ou les autres partenaires l'estiment nécessaire. Certains bureaux peuvent, par exemple, souhaiter inclure des questions de gestion comme les dépenses pour l'exécution des produits, les problèmes de mise en oeuvre (les décisions et les modalités de gestion), l'efficacité des approches et des stratégies adoptées pour cette mise en oeuvre, l'influence des facteurs extérieurs, les problèmes posés par le

personnel et le travail d'équipe. Néanmoins, plus on élargit le champ du rapport, plus il devient difficile de se concentrer sur les questions clés. En outre, dans un souci d'harmonisation, il est préférable d'utiliser le même mode de présentation que celui adopté pour les rapports des donateurs, pourvu que les informations sur les effets, les produits et les stratégies de partenariat requis figurent bien dans le rapport. (Voir annexe C pour le mode de présentation des rapports de projet annuels).

GROUPES DE DISCUSSION SUR LES EFFETS

Des mécanismes de coordination réunissant les partenaires pour discuter et procéder à des analyses communes constituent un autre moyen de suivi important. Ces mécanismes sont généralement regroupés sous l'expression « groupes de discussion sur les effets ».

Politique du PNUD : les bureaux de pays doivent utiliser des mécanismes impliquant les partenaires et permettant des discussions et des analyses périodiques d'effets. Pour plus de commodité, ces mécanismes de coordination sont désignés par l'expression « groupes de discussion sur les effets ». Ces groupes concentrent leurs travaux sur le suivi des résultats et le rôle des produits dans la poursuite des effets. Ils ne s'occupent ni de l'échange général d'information ni des détails du projet. L'idéal serait que ces groupes de discussion sur les effets se greffent sur des mécanismes déjà constitués comme les comités directeurs de programme, les groupes thématiques ou les groupes de coordination sectorielle. Si aucune entité de ce type n'existe, le bureau de pays pourrait organiser périodiquement des réunions pour les partenaires clés. Les équipes de projet devraient participer à ces groupes de discussion sur les effets pour se faire une idée de l'effet à la poursuite duquel sont supposés contribuer leurs produits.

But : les groupes de discussion sur les effets permettent une évaluation continue des effets utilisables pour le cadre de résultats stratégiques et le Rapport annuel axé sur les résultats. Ils renforcent par ailleurs les chances de parvenir aux résultats escomptés. Ils encouragent également la création de partenariats. En regroupant différents projets visant un même effet ils peuvent aider à créer un effet synergique et à renforcer la stratégie commune axée sur les résultats appliquée par les partenaires et les équipes de projet du PNUD.

Participation: Les responsables de programme et les directeurs de projet du PNUD participent aux groupes de discussion sur les effets. L'assistant du Représentant résident, ou l'adjoint du Représentant, ainsi que leurs homologues gouvernementaux, participent également au niveau technique. Les partenaires extérieurs devraient aussi prendre part aux groupes de discussion au moins une fois par an, même s'ils ne souhaitent pas être présents à toutes les réunions.

Cible : à quoi s'intéressent les groupes de discussion sur les effets? Ils évaluent les produits stratégiques et les initiatives connexes des partenaires qui contribuent à la poursuite d'un résultat donné. Pour ce faire, ils étudient l'information fournie par les projets, les rapports nationaux, les rapports des donateurs, et par d'autres sources. En réunissant les partenaires, les groupes de discussion aident à définir la stratégie à adopter pour parvenir aux effets et à la formuler. Une de leurs tâches les plus importantes consiste à arrêter un plan de suivi de l'effet et à superviser son application. Ils jouent aussi le rôle d'équipe de coordination pour les évaluations d'effets. Les groupes de discussion sur les effets devraient, en outre, permettre d'identifier les enseignements tirés et de les diffuser. Lorsque des partenaires sont impliqués, le groupe peut prendre part à l'examen annuel au cours duquel ont lieu les principales consultations sur l'objectif donné. Cela peut aider la direction du bureau de pays à identifier les problèmes ou questions qui pourraient être communs à plusieurs

TABLEAU 2. QUESTIONS À SE POSER LORS DE LA PLANIFICATION DE L'EXAMEN ANNUEL

QUESTIONS CLÉS	DANS LE CAS OÙ...	... LE BUREAU DE PAYS POURRAIT ALORS :
Quel est l'objectif de l'examen annuel	Les partenaires ne sont pas réellement impliqués ou informés quant aux résultats et à l'approche du PNUD	Insister plus sur le partage de l'information et moins sur la planification et la recherche de solutions aux problèmes. Faire participer les principaux alliés ou le gouvernement pour susciter leur intérêt. Tirer parti des possibilités d'impliquer les partenaires
	Un objectif, ou un domaine, prête à controverse. Les vues sur les progrès réalisés divergent.	Chercher à dégager un consensus. Identifier les zones de dissension. Faire appel à des facilitateurs? Rencontrer et consulter individuellement les « adversaires » puis les réunir. Utiliser l'examen pour améliorer les progrès.
	Les progrès sont lents et les résultats obtenus insuffisants dans certains ou tous les domaines clés.	Se concentrer principalement sur la définition des stratégies et la planification. Faire participer les principaux décideurs. Insister plus sur la planification et moins sur l'établissement des rapports.
Qui doit participer à l'examen annuel?	Un grand nombre de partenaires, ou un très grand programme du PNUD, sont impliqués.	Éviter les grandes réunions qui risqueraient d'être trop lourdes. Plutôt tirer parti des mécanismes existants, comme les groupes thématiques ou organiser des réunions de secteur/de projet/sur l'effet. Se concentrer sur les principaux effets du cadre de résultats stratégiques.
	Certains partenaires sont impliqués dans la poursuite de plusieurs (deux ou plus) effets.	Éviter de surcharger les partenaires avec trop de réunions. Organiser plusieurs consultations thématiques, ou sur les effets, pourrait être plus efficace, tout comme se concentrer sur les effets « exceptionnels » et les projets. Des réunions plus restreintes avec les responsables de toutes les parties peuvent, au bout du compte, permettre des négociations plus générales.
	Il y a peu de partenaires clés dans le pays.	Organiser une réunion pour les rassembler tous. C'est probablement la mesure la plus efficace et cela permet de faire un tour d'horizon avec les principaux partenaires. Néanmoins, cela demande beaucoup d'efforts et ne permet pas d'étudier en profondeur toutes les questions.
	Le gouvernement est fortement engagé dans la coordination de l'aide apportée par le PNUD.	Consulter le gouvernement sur l'organisation de l'Examen, ou l'organiser en collaboration avec lui.
Quelle est la cible de l'Examen annuel?	Il y a un ou plusieurs effets qui présentent plus de difficultés ou sont plus controversés que les autres.	Centrer les débats sur les résultats difficiles ou controversés. Pour les effets ne présentant pas de difficultés, se contenter de produire le RAAR et de communiquer l'information ainsi rassemblée.
	Certains effets/projets bénéficient déjà d'une excellente coordination « sectorielle ». Il existe des programmes nationaux dotés de mécanismes de coordination efficaces.	Comme probablement de nombreuses consultations ont déjà été organisées sur ces effets, se contenter de simplement produire le Rapport annuel axé sur les résultats et de communiquer l'information ainsi rassemblée. Se concentrer sur d'autres questions ou effets.
	Une évaluation d'effet ou une réunion des parties prenantes sur un projet vient juste d'avoir lieu.	Utiliser l'information fournie par les consultations pour le RAAR. L'examen annuel traite de ces évaluations ou ces réunions uniquement si certaines questions doivent être résolues par l'ensemble des parties.
	Pour certains effets ou projets, les progrès ont été réguliers ou les effets sont maintenant atteints.	Il est dans ce cas possible de se limiter au RAAR et de communiquer l'information ainsi rassemblée.

résultats ou domaines. Les groupes de discussion sur les effets devraient veiller à ne pas augmenter les coûts de transaction en s'intéressant à tous les détails de projet.

Organisation : c'est le responsable de programme qui est chargé de s'assurer que des consultations sont organisées et des analyses effectuées pour appuyer le suivi des effets. Pour des raisons pratiques, dans la mesure du possible, les bureaux de pays recourent aux instances existantes. Si les effets du Cadre de résultats stratégiques sont nombreux, certains bureaux de pays pourraient souhaiter les regrouper par domaines stratégiques d'appui ou par domaines thématiques.

EXAMEN ANNUEL

Politique du PNUD : l'examen annuel consiste à faire, à partir des rapports, des retours d'information, des évaluations et des enseignements tirés, une analyse de l'exécution du projet qui servira de base au rapport annuel axé sur les résultats. Il est important que le rapport annuel axé sur les résultats soit établi à partir d'analyses basées sur les consultations avec les partenaires. L'examen annuel est conduit vers la fin de l'année (entre octobre et décembre) pour que ses conclusions puissent être utilisées lors de la préparation du RAAR. Il est entièrement organisé au niveau du pays, sous la supervision du bureau de pays du PNUD.

But : l'examen annuel prend la forme d'un échange de vues organisé au niveau du pays pour évaluer les progrès réalisés dans la poursuite des résultats (produits et effets). Il peut être utilisé pour dégager un consensus et permettre au PNUD et à ses partenaires de s'accorder sur des objectifs communs (résultats). Il inclut une évaluation, par la direction du bureau de pays et les partenaires, des effets du cadre de résultats stratégiques et de leur contribution aux buts fixés dans le programme de pays (ou cadre de coopération). Cette évaluation sert ensuite de base au RAAR. Les débats devraient aider à planifier l'assistance du PNUD pour les 12 mois à venir. L'examen annuel, en identifiant les enseignements généraux et globaux et en analysant les recommandations contenues dans les évaluations d'effets est un vecteur non négligeable d'apprentissage.

Participation : le bureau de pays, en particulier son équipe de direction, est impliqué, au grand complet, dans l'examen, à différents niveaux. Les partenaires clés, y compris l'équipe de coordination des Nations Unies pour le pays, l'instance gouvernementale chargée de la coordination, l'équipe responsable de la gestion du projet et ses homologues sont également impliqués. Le Bureau régional peut également participer à l'examen, soit en prenant part directement ou sur support électronique, soit en demandant tout simplement à être informé de ses principales constatations.

Organisation : l'Examen doit avoir une portée suffisamment large pour fournir des informations de valeur mais ne doit pas être trop complexe. Sa portée dépend du succès des efforts déployés par le bureau de pays pour faire participer activement les partenaires au cours de l'année écoulée. Si le suivi des effets en collaboration avec les partenaires a été régulier, l'Examen en sera simplifié d'autant car certains des domaines qu'il devrait traiter auront déjà été couverts. Une approche ciblée est recommandée pour que les questions clés et/ou les effets soient bien analysés. Le bureau de pays peut souhaiter adapter l'approche à mesure qu'évolue le programme de pays. Pour déterminer l'approche la plus efficace, il se posera les trois questions de fond figurant au tableau 2, à savoir : quel est l'objectif de l'examen annuel? Qui doit y participer? Quelle est la cible de l'examen annuel?

Documentation : aucune documentation officielle n'est requise pour l'examen annuel dans la mesure où différentes approches sont possibles. Le travail préparatoire s'appuie sur les débats internes du bureau de pays consacrés à l'analyse de l'exécution sur la base des rapports annuels de projet, du programme de pays (ou cadre de coopération), du cadre de résultats stratégiques, des questions de gestion, des évaluations et des autres informations pertinentes disponibles sur l'exécution du projet et les progrès réalisés dans la poursuite des effets. Dans certains pays, il pourrait être utile d'utiliser comme base de discussion le cadre de résultats stratégiques et/ou le projet de RAAR établi à partir des rapports de projet annuels. Cela permettra aux partenaires de se mettre d'accord sur les résultats communiqués. Dans d'autres cas, l'information relative aux principaux résultats est présentée sous différentes formes. Les rapports annuels de projet pourraient être distribués au cours des réunions restreintes consacrées à un effet spécifique. Dans les réunions plus larges, il pourrait cependant s'avérer plus efficace de distribuer une liste résumant les questions soulevées par les rapports annuels de projet et précisant les problèmes, les recommandations, les évaluations et les constatations des délibérations du comité directeur.

Les progrès enregistrés dans la poursuite des effets lors de l'examen annuel sont repris dans le Rapport annuel axé sur les résultats. Pour s'assurer qu'une suite est donnée aux autres points analysés au cours de l'examen, le bureau de pays devrait préparer des résumés des décisions, constatations et enseignements tirés au cours de l'examen annuel et les communiquer aux partenaires locaux ainsi qu'aux autres parties et réseaux intéressés. Cela favorisera l'apprentissage et aidera les responsables de programme à suivre l'application des accords résultant de l'examen annuel.

Examen du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et du Bilan commun de pays : la contribution fournie par le PNUD dans le contexte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement porte sur le suivi régulier des produits et des objectifs. L'examen annuel peut être utilisé comme source d'information pour les examens périodiques du Bilan commun de pays et du Plan-cadre, lorsque ces documents existent. (Voir <http://www.dgo.org> pour des directives sur le Plan-cadre et le Bilan commun de pays.)

L'évaluation (« comment... »)

Comment est-ce que les bureaux de pays préparent et réalisent l'évaluation? Et comment est-ce que l'équipe d'évaluation conduit cette évaluation? Le présent chapitre propose une méthodologie d'évaluation des effets et fait des suggestions pour améliorer les évaluations de projet. Il vise également à aider les utilisateurs à réaliser une évaluation et à fixer des normes pour assurer la qualité des évaluations axées sur les résultats. (Des « Directives pour les évaluateurs » complètes feront l'objet d'un autre fascicule de la série à laquelle appartient ce manuel.)

Plan du chapitre :

A. Préparation de l'évaluation

- But et calendrier
- Participation des partenaires et des parties prenantes
- Confirmation de l'effet
- Portée de l'évaluation
- Rédaction du mandat
- Budget
- Documentation
- Équipe de liaison du bureau de pays
- Équipe d'évaluation

B. Gestion de l'évaluation

- Collecte et analyse des données
- Appui et retour d'information
- Établissement du rapport
- Suivi

C. Évaluations communes

A. Préparation de l'évaluation

La préparation d'une évaluation demande du temps et de la réflexion. La préparation d'une évaluation d'effet, généralement, bien que ce ne soit pas toujours le cas, demande encore plus de temps et de réflexion que les évaluations de projet.

BUT ET CALENDRIER

Décider précisément quand et comment réaliser une évaluation d'effet est un processus complexe qui commence dès le début du cycle de programmation. Comme cela est noté dans le chapitre 3, les plans d'évaluation sont élaborés en s'appuyant sur les effets (dont le nombre peut varier) que chaque bureau de pays doit évaluer obligatoirement au cours d'un cycle de programme de pays donné. Différentes évaluations d'effets – chacune avec des buts, une portée et un calendrier différent – sont prévues pour chaque cycle. Les bureaux de pays devraient chercher à définir, du moins en général, le but et le calendrier de leurs évaluations de façon précise et cohérente, le plus tôt possible.

Le calendrier de réalisation d'une évaluation d'effet devrait être directement liée à son but (comme noté au chapitre 3). Une évaluation d'effet qui vise à favoriser l'apprentissage ou à aboutir à des modifications de la nature des produits ou de la stratégie de partenariat doit être réalisée assez tôt pour permettre la prise en compte de ces changements dans la programmation. En d'autres termes, si le PNUD commence à travailler à la réalisation d'un effet donné dès la première année du cycle de programme de pays, l'évaluation de cet effet devrait être stratégiquement placée à la fin de la troisième année de façon à laisser assez de temps s'écouler pour qu'il y ait quelque chose à évaluer mais aussi de se réserver assez de temps pour ensuite appliquer les leçons tirées de l'évaluation. D'un autre côté, si le bureau de pays souhaite tirer des enseignements quant à la qualité des produits et la validité de la stratégie de partenariat contribuant à la réalisation d'un effet précis, ou leur efficacité, l'évaluation d'effet devrait stratégiquement se dérouler au début de la cinquième année.. Le même principe vaut pour les évaluations de projet (si les bureaux de pays décident d'en réaliser) : le but de l'évaluation devrait dicter son calendrier et sa portée.

Le tableau 3 donne plus d'informations sur le calendrier, le but et la durée des évaluations d'effet. (Voir également l'Annexe C).

TABLEAU 3. CALENDRIER, BUT ET DURÉE DE L'ÉVALUATION D'EFFET		
CALENDRIER	BUTS POSSIBLES	DURÉE
Début du cycle de programme de pays : Années 1-2	Contrôler, dès le début du cycle, la stratégie adoptée pour un effet particulièrement ambitieux	Court terme
Milieu du cycle de programme de pays : Années 2-3	Accélérer les ajustements à mi-parcours de l'exécution des produits	Moyen terme
Fin du cycle de programme de pays : Années 4-5	Utiliser les enseignements tirés pour la mise au point du prochain programme de pays.	Long terme

PARTICIPATION DES PARTENAIRES ET DES PARTIES PRENANTES

En mettant l'accent sur les résultats, on est amené à insister encore plus sur la participation des partenaires (ceux qui sont activement engagés avec le PNUD dans la réalisation des résultats) et des parties prenantes (celles qui ont un rôle et/ou un intérêt dans les résultats), quel que soit le type d'évaluation. En particulier, **les partenaires clés**, notamment ceux qui figurent sur la liste de l'encadré 1, devraient être impliqués à chaque étape de l'évaluation d'effet. Les parties prenantes concernées devraient aussi participer, mêmes si elles ne contribuent pas directement au programme ou à la réalisation de l'effet. Elles pourraient prendre part à une réunion organisée pour discuter les premières constatations de l'équipe

d'évaluation. Souvent, mais pas toujours, les mêmes acteurs et organismes sont partenaires et parties prenantes. Souvent les partenaires, les parties prenantes et les bénéficiaires sont liés et ont les mêmes intérêts, mais comme ce n'est cependant pas toujours le cas il est important de bien faire la distinction entre les trois expressions. Dans un contexte donné, un acteur peut être un partenaire, un autre un bénéficiaire et un troisième une partie prenante. Dans un projet visant à renforcer les activités de plaidoyer de la société civile auprès du Parlement, celui-ci peut être partie prenante, un organisme gouvernemental donateur à la fois partenaire et partie prenante et des organisations de la société civile à la fois partenaires, parties prenantes et bénéficiaires.

ENCADRÉ 4. PARTIES PRENANTES ET PARTENAIRES CLÉS

Institutions nationales
Organisations de la société civile
ONG nationales et internationales
Organismes des Nations Unies
Secteur privé
Autres donateurs
Établissements universitaires

Les différents partenaires et parties prenantes s'engagent à des degrés différents aux diverses étapes de l'évaluation. Certains ont seulement besoin d'être informés du déroulement de l'évaluation, alors que d'autres doivent participer aux prises de décision. L'évaluation étant un important facteur de développement des capacités et d'apprentissage, les décisions concernant le choix des participants et leur degré de participation auront un impact sur les résultats.

En général, plus le degré de participation est important, plus les résultats de l'évaluation auront des chances d'être exploités. Il faut noter qu'une participation accrue des parties prenantes ou des partenaires, ou des deux, entraîne souvent une augmentation des coûts, et parfois même une diminution de l'efficacité. Néanmoins, une évaluation participative, en impliquant stratégiquement les parties prenantes et les partenaires, peut positivement influencer le degré de maîtrise des résultats de l'évaluation et leur durabilité.

Certains moyens peuvent aider à impliquer les partenaires et les parties prenantes dans le processus complet de l'évaluation, notamment :

- Procéder à une pré-sélection des partenaires et des parties prenantes à contacter dans les premiers stades de la planification de l'évaluation (sélection de son effet, définition de sa portée, choix du calendrier, etc.);
- Diffuser le mandat de l'équipe d'évaluation et le curriculum vitae des candidats présélectionnés pour obtenir un retour d'information de la part des parties prenantes et des partenaires qui peuvent jouer un rôle important dans la définition de la portée de l'évaluation d'effet;
- Présenter les membres de l'équipe d'évaluation aux partenaires et aux parties prenantes;
- Inviter les partenaires et les parties prenantes aux ateliers organisés avec l'équipe d'évaluation (sur la formulation des questions d'évaluation, la présentation du rapport d'évaluation, etc.);
- Procéder, avec les partenaires, à une analyse conjointe de la documentation pertinente pour l'évaluation et communiquer cette analyse, pour examen, à l'équipe d'évaluation;
- Organiser des visites sur le terrain avec les partenaires, lorsque pertinent;
- Organiser une réunion avec les partenaires et les parties prenantes après l'élaboration de la première mouture du projet de rapport d'évaluation pour en discuter ensemble les constatations;
- Assurer le suivi avec les partenaires et les parties prenantes pour veiller à l'exploitation des enseignements et des recommandations de l'évaluation.

CONFIRMATION DE L'EFFET

L'une des premières étapes de la planification est de confirmer la valeur de l'effet choisi pour l'évaluation. Il s'agit de s'assurer que l'effet est toujours pertinent et d'identifier clairement les principaux produits, projets, programmes, activités et interventions des partenaires qui lui sont liés. L'équipe du bureau de pays devrait pouvoir obtenir ces informations sans difficulté à partir des rapports périodiques de contrôle, du cadre de résultats stratégiques/RAAR et du plan d'évaluation. Le plan qui est préparé par chaque bureau de pays expose en détail les projets, programmes, assistance douce, etc. ayant trait à un effet donné. Dans l'idéal, cette confirmation de l'effet devrait avoir lieu au moins six mois avant l'évaluation elle-même.

PORTÉE DE L'ÉVALUATION

Normalement la portée d'une évaluation de projet se définit d'elle-même dans le descriptif de projet. Dans la plupart des cas, la portée de l'évaluation d'effet sera plus large que celle d'une évaluation de projet.¹¹ L'équipe de direction du bureau de pays, l'équipe du programme, l'équipe du Rapport national sur le développement humain (qui peut fournir une analyse contextuelle très utile de l'objectif), les principaux partenaires et, si possible, le Chef de l'équipe d'évaluation, devraient tous participer à la définition de la portée de l'évaluation d'effet.

La portée d'une évaluation d'effet devrait être composée au minimum des quatre **domaines d'analyse** suivants, chacun plus ou moins détaillé selon les cas :

1. **Situation de l'effet** : l'effet a-t-il été atteint? Dans la négative, quels progrès ont été enregistrés dans sa réalisation?
2. **Facteurs sous-jacents** : quels sont les facteurs, dépassant la compétence du PNUD, qui influencent la réalisation de l'effet?
3. **Contribution du PNUD** : est-ce que les produits, et autres activités, exécutés par le PNUD ont réellement aidé à atteindre l'effet, y compris en contribuant à l'exécution des produits, programmes, projets et à l'assistance administrative et technique liés à l'effet (Voir encadré 2);
4. **Stratégie de partenariat** : est-ce que la stratégie de partenariat du PNUD a été appropriée et efficace.

ENCADRÉ 5. LA CONTRIBUTION DU PNUD

Les évaluations d'effet mettent en lumière le lien de cause à effet probable entre l'ensemble des activités entreprises par le PNUD avec ses partenaires et les progrès ou succès enregistrés dans la réalisation des effets.

Exemple : Un bureau de pays pose comme effet : « une meilleure réglementation pour une décentralisation municipale ». Il note dans le cadre de résultats stratégiques /RAAR que le PNUD aide le pays à 1) faciliter le débat sur les réglementations juridiques pour la décentralisation, 2) réaliser des essais pilotes d'exécution décentralisée du budget dans des municipalités choisies, et 3) favoriser la responsabilisation de la communauté pour la planification du développement local. Ces trois produits ont clairement contribué à l'instauration d'un processus de décentralisation plus efficace et peuvent donc être considérés comme ayant activement aidé à atteindre l'effet. Par contre, le PNUD ne pourra pas revendiquer avoir contribué à l'approbation de la loi (qui relève du Parlement) ni à son application efficace (qui relève de la municipalité).

Source : d'après le Rapport sur le plan de financement pluriannuel de l'Administrateur, 1998.

¹¹ Il peut cependant y avoir des exceptions. Par exemple, la portée de l'évaluation d'un très grand projet complexe et à long terme pourrait être beaucoup plus large que celle d'une évaluation d'effet rapide réalisée au début, la première ou deuxième année, du cycle de réalisation du programme de pays.

Certains bureaux de pays pourraient souhaiter insister plus sur l'une des catégories d'analyse que sur les autres, ce qui modifiera la portée de l'évaluation. Le tableau 4 reprend le tableau 1 en y ajoutant l'élément « portée » afin d'illustrer les interactions entre les calendrier, but, durée et portée de l'évaluation.

Outre ces quatre catégories d'analyse, l'évaluation d'effet peut aussi s'intéresser :

- à l'identification de nouvelles méthodologies pour traiter les grandes questions liées au développement humain durable;
- au renforcement des capacités nationales grâce à l'assistance fournie par le PNUD (le renforcement des capacités figure dans la plupart des programmes d'assistance du PNUD) ;
- à la participation des parties prenantes à la réalisation de l'effet (pour établir si l'assistance fournie par le PNUD a encouragé réellement la participation (est-ce que la société civile et les représentants des groupes locaux ont été consultés pour la définition d'une politique d'investissement social par exemple?);
- à l'identification des bénéficiaires directs et indirects et à leur appréciation de l'assistance fournie;
- aux questions de gestion et/ou d'exécution susceptibles de poser des problèmes, y compris l'exécution dans les délais prévus des produits, le degré de participation des partenaires et des parties prenantes à l'exécution des produits, et la démarche suivie (transparence et participation).

Le mandat de l'évaluation sera en grande partie déterminé par son objectif et ses calendrier, but, durée et portée.

TABLEAU 4. CALENDRIER, BUT, DURÉE ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION D'EFFET		
CALENDRIER	BUT ET PORTÉE	DURÉE
Au début du cycle du programme de pays : Années 1-2	<p>But : analyser, en début de cycle, la stratégie adoptée pour un effet particulièrement ambitieux</p> <p>Portée (reprend, avec différents degrés d'insistance, les quatre catégories d'analyse) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Situation et pertinence de l'effet ■ Facteurs affectant l'effet ■ Rôle stratégique du PNUD ■ Formulation et application de la stratégie de partenariat 	Court terme
Au milieu du cycle du programme de pays : Années 2-3	<p>But : définir les ajustements à mi-parcours à faire dans l'exécution des produits</p> <p>Portée :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pertinence de l'effet (et lorsque possible situation et facteurs sous-jacents) ■ Rôle stratégique du PNUD ■ Formulation et application de la stratégie de partenariat ■ Exécution des produits (lorsque possible avec les partenaires) 	Moyen terme
A la fin du cycle du programme de pays : Années 4-5	<p>But : tirer les enseignements pour la formulation du prochain programme de pays</p> <p>Portée :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Situation de l'effet et facteurs sous-jacents ■ Pertinence du résultat/des produits ■ Rôle stratégique du PNUD ■ Exécution des produits ■ Formulation et application de la stratégie de partenariat 	Long terme

RÉDACTION DES TERMES DE RÉFÉRENCE

Les termes de référence (TdR) d'une évaluation, quelle qu'elle soit, doivent au moins, contenir les éléments suivants :

- **Introduction** : une brève description du sujet de l'évaluation (effet, programme, projet, interventions des différents partenaires, etc.);
- **Objectifs** : les raisons de l'évaluation et la liste des principales parties prenantes et principaux partenaires;
- **Portée** : les questions, sujets, domaines et période couverts par l'évaluation;
- **Produits prévus de l'évaluation** : les constatations, recommandations et enseignements, un système de notation de la performance, une liste des « choses à faire »;
- **Méthodologie ou approche** : la méthodologie proposée à l'équipe d'évaluation;
- **Equipe d'évaluation** : sa composition et ses domaines de compétence;
- **Arrangements relatifs à l'exécution** : le partage des responsabilités et l'organisation de l'évaluation.

Les TdR doivent être suffisamment **souples** pour permettre à l'équipe chargée de l'évaluation de choisir l'approche qu'elle estime la meilleure pour la collecte et l'analyse des données. Par exemple, les TdR pourrait proposer une approche mixte combinant questionnaires, visites sur le terrain et entretiens – mais l'équipe d'évaluation devrait pouvoir revoir cette approche si elle l'estime nécessaire.

Les TdR sont établis en faisant certains choix stratégiques – aspects sur lesquels se concentrer, domaines à confier à l'examen des principales parties prenantes, et dans le cas d'une évaluation d'effet, participation des partenaires à l'élaboration des TdR. (Voir annexe C pour une information spécifique sur le mandat de l'évaluation, y compris des directives détaillées pour les évaluations de résultat).

BUDGET

L'établissement du budget d'une évaluation dépend de la complexité du projet ou de l'effet devant être évalué et du but de l'évaluation. Ces facteurs déterminent la durée de l'évaluation et le nombre d'évaluateurs. Dans le cas des projets, les évaluations sont financées sur les rubriques budgétaires prévues pour le suivi et l'évaluation. De la même façon, les projets et programmes qui contribuent à la réalisation de l'effet évalué utilisent, pour financer son évaluation, les ressources prévues dans leur budget pour le suivi et l'évaluation.

Le bureau de pays du PNUD, lorsqu'il établit le budget d'une évaluation d'effet, devrait tenir compte des facteurs suivants :

- La **portée**, la **complexité**, et le **calendrier** de l'évaluation : une évaluation d'effet réalisée au début du programme de pays a toutes les chances d'être peu compliquée, d'avoir une portée restreinte et de prendre moins de temps qu'une évaluation plus « lourde » réalisée à la fin du programme de pays. Plus une évaluation est complexe et sa portée étendue, plus le travail de l'équipe d'évaluation sera long et compliqué et plus élevés seront, par conséquent, les émoluments des évaluateurs. Le calendrier de l'évaluation d'effet doit être définie par son but. Les évaluations réalisées en début de programme durent moins longtemps et coûtent moins cher

que celles qui sont faites vers la fin du cycle du programme. On trouvera dans le tableau 3 une répartition des coûts afférents aux évaluations d'effet et leurs variations en fonction de la portée et du calendrier de l'évaluation.

- **La réduction de la durée et des coûts de l'évaluation :** il est recommandé aux bureaux de pays de communiquer aux candidats présélectionnés pour le poste de chef de l'équipe d'évaluation les termes de référence de l'évaluation pour s'assurer un retour d'information du chef d'équipe choisi sur la méthodologie et les dates retenues pour la mission. Cela permettra de réduire le temps consacré à la préparation. Une façon de limiter les dépenses est de confier le travail à une entreprise plutôt que de recruter des particuliers lorsque celle-ci propose un forfait pour toute l'évaluation, plus intéressant qu'un tarif journalier. On évite ainsi le risque d'une augmentation des coûts si l'évaluation se prolonge pour des raisons imprévues. Dans un même souci d'économie, les bureaux de pays sont également encouragés à tirer parti des compétences nationales en matière d'évaluation et à recruter, dans la mesure du possible, des experts nationaux pour les missions d'évaluation d'effet.
- **Les visites sur le terrain et les entretiens :** dans le cas d'une évaluation de résultat, les évaluateurs peuvent devoir s'entretenir avec certains partenaires, parties prenantes et bénéficiaires pour connaître leur appréciation des progrès réalisés dans la réalisation des effets ou des produits exécutés par le PNUD. Les visites sur le terrain et les entretiens devraient être brefs lorsque les évaluations d'effet sont faites au début du programme de pays. Pour les évaluations réalisées plus tard, il pourrait être nécessaire que les évaluateurs rencontrent un plus grand nombre de parties prenantes et de partenaires, ce qui entraînera une augmentation des frais de voyage, des indemnités journalières et du coût des services de consultant.

TABEAU 5. RÉPARTITION DES COÛTS EN FONCTION DU CALENDRIER DE L'ÉVALUATION

CALENDRIER	AU DÉBUT DU PROGRAMME DE PAYS : ANNÉES 1-2	AU MILIEU DU PROGRAMME DE PAYS : ANNÉES 2-3	À LA FIN DU PROGRAMME DE PAYS : ANNÉES 4-5
Première visite du chef de l'équipe	1 jour	3 jour	1 semaine
Etude théorique	4 jours	11/2 jours	2 à 3 semaines
Mission ■ Projet de rapport d'évaluation ■ Rapport de fin de mission	11/2 à 2 semaines, dont : ■ 3 à 7 jours ■ 2 jours	3 semaines, dont : ■ 7 à 10 jours ■ 3 jours	4 semaines, dont : ■ 2 semaines ■ 1 semaine
Préparation du rapport final	3 à 7 jours	1 à 2 semaines	2 semaines
TOTAL	3 À 4 SEMAINES	6 À 7 SEMAINES	9 À 10 SEMAINES
RÉPARTITION DES COÛTS :			
Consultants nationaux - recherche	1 pour 1 semaine	2 pour 2 semaines	2 pour 3 semaines
Experts internationaux - mission	1 pour 1 à 2 semaines	1 pour 2 à 3 semaines	1 pour 6 semaines
Experts nationaux - mission	1 pour 3 à 4 semaines	1 pour 4 semaines	2 pour 6 à 7 semaines
Frais de voyage	Indemnité de voyage et indemnité journalière de subsistance pour les experts nationaux et internationaux	Indemnité de voyage et indemnité journalière de subsistance pour les experts nationaux et internationaux	Indemnité de voyage et indemnité journalière de subsistance pour les experts nationaux et internationaux

- **Les consultants nationaux :** Il peut être nécessaire de faire appel à des consultants nationaux pour compléter le travail des évaluateurs. Les évaluations de résultat peuvent nécessiter une analyse de documentation avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation dans le pays. Des consultants nationaux peuvent se charger efficacement de ce travail. L'équipe du bureau de pays du PNUD aura, au préalable, rassemblé la documentation et procédé à son examen, faisant ainsi un « premier tri » et ne retenant que les données les plus pertinentes.
- **Les domaines de compétence des évaluateurs :** les évaluations de résultat requérant une approche multidisciplinaire, l'équipe d'évaluation devra comprendre au moins un évaluateur (national ou international) familiarisé avec les principes de la gestion axée sur les résultats. En outre, un évaluateur (national ou international) devrait avoir une connaissance approfondie de l'effet devant être évalué. Le respect de ces deux critères pourrait augmenter les coûts de consultation.

DOCUMENTATION

Une fois que la portée de l'évaluation a été définie, le bureau de pays rassemble la documentation de base requise et la communique à l'équipe d'évaluation. Un travail de recherche théorique préliminaire peut être nécessaire pour recueillir des informations sur les activités et les produits exécutés par les partenaires, sur l'assistance déjà fournie par le PNUD dans le domaine considéré, sur l'état d'avancement du projet ou du programme, ou sur la situation de l'effet. Cette étape préliminaire pourrait être prévue dans le plan de l'évaluation ou proposée par l'équipe d'évaluation.

Les sources d'information ci-après seront extrêmement utiles pour l'équipe d'évaluation de résultat :

- **le programme des pays (ou cadre de coopération) :** ce programme expose les effets clés fixés par le PNUD et devant être atteints dans une période de 3 à 5 ans. Il fournit également une information de base et donne le point de vue du PNUD sur le développement du pays.
- **le Cadre de résultats stratégiques et le Rapport annuel axé sur les résultats du bureau de pays :** ces deux documents présentent certains des projets et programmes relatifs à l'effet visé et devraient, dans l'idéal, identifier tous les projets, programmes, sous-programmes et aide abstraite qui contribuent à la réalisation de l'effet visé. Ils fournissent des éléments d'information sur les produits clés, les partenaires stratégiques, la stratégie de partenariat, les progrès enregistrés au cours des années précédentes, la qualité des indicateurs d'effet, la réalisation des activités ainsi qu'une information de départ.
- **le Bilan commun de pays et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement :** ces documents fournissent notamment une information de base sur le développement du pays, les partenariats et les activités menées conjointement par le PNUD et d'autres organismes des Nations Unies.
- **les rapports de suivi et d'évaluation :** on trouve dans ces rapports des rapports d'évaluation sur des sujets connexes, les rapports de projet annuels, les rapports de visite sur le terrain et une documentation sur les autres effets et programmes et projets importants.
- **les rapports de projets et programmes régionaux et sous-régionaux connexes :** ces rapports renseignent sur l'appui fourni par ces projets et programmes à la contribution du PNUD et de ses partenaires à la réalisation de l'effet.

- **les rapports sur l'état d'avancement des activités des partenaires** : on trouve dans ces documents une relation des progrès effectués par les partenaires dans la réalisation du résultat et une information sur leur stratégie de partenariat avec le PNUD.
- **les données des sources officielles** : des informations sur les progrès réalisés dans la réalisation des effets peuvent être obtenues auprès de sources gouvernementales, d'organisations du secteur privé, des établissements universitaires et des instituts nationaux de recherche.
- **les études** : certains sujets relatifs à l'effet à évaluer peuvent être traités dans des études réalisées par le gouvernement, des ONG, des institutions financières internationales, des établissements universitaires, ou dans le Rapport national sur le développement humain national, ou encore dans des études provenant d'autres sources.

Les sources susmentionnées sont supposées fournir des informations utiles pour les quatre domaines d'analyse retenus (la situation de l'effet, les facteurs sous-jacents, la contribution du PNUD, la stratégie de partenariat) pour l'évaluation d'effet. Le tableau 4 montre l'appui apporté par une documentation pertinente à l'analyse dans ces quatre domaines.

TABEAU 6. SOURCES DE DOCUMENTATION ET DOMAINES D'ANALYSE CORRESPONDANTS

SOURCE D'INFORMATION	DOMAINES D'ANALYSE			
	La situation de l'effet	Les facteurs sous-jacents	La contribution du PNUD	La stratégie de partenariat
Programme de pays/ Cadre de coopération	X	X	X	X
Cadre de résultats stratégiques et RAAR du bureau de pays	X		X	X
Bilan commun de pays/ Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement	X	X	X	X
Rapports de suivi et d'évaluation			X	X
Rapports régionaux/ sous-régionaux	X	X	X	X
Rapports des partenaires	X	X		X
Sources officielles	X	X		
Études	X	X		

ÉQUIPE DE LIAISON DU BUREAU DE PAYS

Pour les évaluations d'effet, il est recommandé à l'équipe de direction du bureau de pays de constituer une petite équipe qui sera chargée, au sein de l'unité du programme, d'assurer la liaison (voir encadré 6). Cette équipe, composée de deux à quatre personnes, organisera l'évaluation et apportera un appui efficace à l'équipe indépendante recrutée pour l'évaluation.

Pour assurer la liaison, une équipe sera plus efficace qu'une seule personne car les évaluations d'effet touchent à un grand nombre de sujets. Compte tenu de l'accent mis par le PNUD

ENCADRÉ 6. FORMATION DE L'ÉQUIPE DE LIAISON POUR L'ÉVALUATION

Il est conseillé de constituer une équipe de liaison pour l'évaluation au sein même du bureau de pays dès qu'un effet donné a été retenu pour une évaluation au cours de la phase de planification. La mise en place de cette équipe au début du processus a plusieurs avantages. Premièrement, elle permet un travail d'équipe au sein du bureau de pays pour tout ce qui concerne l'évaluation. Ensuite, elle élargit l'apprentissage et le brassage d'idées au sein du bureau. Enfin, elle permet un suivi continu et automatique de l'effet au cours de la période précédant l'évaluation et renforce ainsi le lien entre le suivi et l'évaluation de l'effet.

Le bureau de pays, lorsqu'il prépare l'évaluation, dans un premier temps confirme la pertinence de l'effet devant être évalué. Ce travail est dévolu à l'équipe de liaison qui est, à ce stade, la mieux placée pour ce faire. Une transformation du contexte peut obliger à modifier le calendrier, la portée ou la nature prévues de l'évaluation (une évaluation succincte et directe en début de programme peut faire place à une évaluation d'ajustement en cours de programme ou à une évaluation rétrospective en fin de programme, ou vice versa) pour garder à l'évaluation toute sa valeur. Une équipe bien structurée peut prendre plus efficacement ce type de décision qu'un particulier.

sur les résultats, il est nécessaire d'impliquer une petite équipe dans le processus. Il en va autrement des évaluations de projet dans lesquels c'est le directeur de projet qui se charge de la planification de l'évaluation et qui veille ensuite au bon respect de ce mandat.

Dans l'idéal, la préparation de l'évaluation d'effet devrait être liée au processus de suivi de l'effet et non pas séparée de lui. La même équipe qui a été impliquée dans le suivi de l'effet devrait être également chargée de préparer l'évaluation avec les partenaires participant au groupe de discussion sur les objectifs lorsqu'il en existe un.

L'équipe de liaison joue normalement un rôle très utile en mettant en relation l'équipe d'évaluation avec le groupe du programme, l'équipe responsable de la direction du bureau et les partenaires. En outre, elle s'occupe des arrangements matériels et d'organisation – définir les tâches de l'équipe d'évaluation, rechercher des candidats (particuliers ou entreprises) pour l'équipe d'évaluation, recruter les membres de l'équipe, veiller au caractère participatif du processus d'évaluation, contacter les partenaires, fournir un appui à l'équipe d'évaluation et faire des observations sur le projet de rapport d'évaluation.

L'équipe de liaison assure un niveau de participation élevé au sein du bureau de pays et parmi les partenaires à toutes les étapes du processus d'évaluation. Toutes les parties intéressées restent ainsi informées du déroulement de l'évaluation, ce qui permet d'assurer la crédibilité et la qualité du processus. Les parties nommées ci-après jouent un rôle très important dans le processus d'évaluation :

- **L'équipe de direction du bureau de pays :** c'est elle qui décide de l'orientation et de la perspective de l'évaluation, qui fournit des informations sur la stratégie adoptée par le bureau, sur l'assistance douce et sur le cadre de résultats stratégiques. Elle donne également une information de première main sur l'assistance prévue ou potentielle (discussions préliminaires avec les autorités de haut niveau pour l'assistance ou les services spécifiques ou encore l'assistance douce).
- **L'équipe du programme :** elle enrichit le débat grâce à l'échange d'informations sur les initiatives connexes ou complémentaires menées dans d'autres domaines thématiques, sur les produits clés des projets et programmes, sur l'assistance douce en cours et sur les liens avec les questions transdomaines (comme la gouvernance, l'environnement, l'équité entre les sexes, la gestion des risques).
- **L'équipe du rapport sur le développement humain :** lorsqu'elle existe, elle peut fournir à l'équipe d'évaluation une information récente sur les variables, statistiques et autres données relatives au développement humain.

- **Les membres de la «cellule de réflexion» :** lorsque la cellule existe, ses membres fournir des renseignements sur le contexte, des suggestions sur la façon d’aborder les questions liées à l’effet, ainsi que des conseils pour la collecte d’informations et les contacts avec les principaux partenaires.
- **Les partenaires :** ils peuvent aider à mieux comprendre les différentes activités menées simultanément pour atteindre le même effet et aider à évaluer la stratégie de partenariat du PNUD.

ÉQUIPE D’ÉVALUATION

L’évaluation est réalisée par une équipe officielle d’experts désignés. Le choix des évaluateurs est déterminant pour l’efficacité de l’évaluation. Les évaluateurs peuvent être recrutés au niveau interne, au sein du PNUD, ou au niveau externe. Les entreprises d’évaluation ou les équipes d’évaluateurs indépendants peuvent être nationales, internationales ou une combinaison des deux. (Voir annexe C pour une étude comparée des avantages et des inconvénients du recrutement d’entreprises ou de particuliers) Tous les membres de l’équipe doivent être indépendants – et n’avoir absolument aucun lien avec la conception, la formulation ou la mise en œuvre des programmes, projets et activités en question du PNUD ou des partenaires. L’équipe ne doit pas comprendre de fonctionnaires gouvernementaux directement impliqués dans les activités considérées ou dans leurs résultats. Le non-respect de ces conditions risque de compromettre la crédibilité et l’indépendance de l’évaluation.

Le bureau de pays est encouragé à inclure dans l’équipe d’évaluation d’effet des membres de l’équipe du PNUD venant d’autres pays ou régions lorsque cela est possible. L’échange de connaissances et l’apprentissage au sein du personnel est ainsi favorisé, tout comme le développement des capacités dans toutes les régions et tous les pays. Le personnel du PNUD participant – normalement des membres des bureaux de pays de niveau soit de direction, soit de responsable de programme – ne doit avoir aucun lien avec la conception, la formulation, ou la réalisation de l’effet considéré, ni avec aucun des projets, programmes et activités associés.

Les domaines de compétence requis pour les membres de l’équipe sont notamment :

- Une connaissance technique et une expérience concrète des domaines thématiques du PNUD, avec une spécialisation correspondant au thème spécifique de l’évaluation;
- Une connaissance de la situation et du contexte national;
- Des compétences dans la gestion axée sur les résultats;
- Des compétences dans le renforcement des capacités;
- Une pratique des processus de prise de décision (conception, adoption et mise en œuvre) si l’évaluation touche à des questions d’orientation et de concertation sur l’action à mener.

Des compétences dans la gestion axée sur les résultats sont de plus en plus nécessaires car les évaluations commencent à appliquer les principes et la méthodologie de la gestion axée sur les résultats. Les évaluateurs doivent savoir comment faire le lien entre le renforcement de l’assistance du PNUD et le rôle que joue cette assistance pour faire avancer le développement.

B. Gestion de l'évaluation

Dans cette partie sont passées en revue les principales étapes de la supervision de l'évaluation - la collecte et l'analyse des données, l'appui technique et le retour d'information, l'établissement des rapports et le suivi. C'est l'équipe du bureau de pays du PNUD – en général, le responsable de programme, le groupe de discussion sur les effets ou l'équipe de liaison – qui s'acquitte de ces tâches. Des conseils détaillés à l'intention des évaluateurs d'effet sont donnés dans une autre publication de la série à laquelle appartient ce manuel ayant pour titre « Directives pour les évaluateurs ».

COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

La collecte et l'analyse des données de base pour l'évaluation d'effet est principalement la responsabilité du bureau de pays, et plus spécialement de l'équipe de liaison (si elle existe). Celle-ci décide des méthodes de collecte et d'analyse de l'information. Des méthodes **qualitatives** et **quantitatives** sont utilisées. Leur choix dépend des objectifs. Bien que faisant appel à des instruments et des méthodologies différents, elles sont parfaitement complémentaires. La préparation de l'évaluation normalement exige l'utilisation combinée des deux types de méthodes.

Les méthodes **qualitatives** sont utilisées pour les questions posées par les évaluateurs au cours des entretiens et des enquêtes, ainsi que pour analyser le contexte social, économique et politique dans lequel évolue le développement.

Les méthodes **quantitatives** sont utilisées pour appuyer les stratégies de collecte de données qualitatives, par exemple des analyses statistiques pour contrôler les conditions socioéconomiques dans divers domaines d'étude.¹² On trouvera dans le tableau 5 des exemples des deux approches.

APPUI ET RETOUR D'INFORMATION

L'équipe du bureau de pays, ou l'équipe de liaison, est chargée d'assurer la liaison avec les partenaires et de fournir un appui et un retour d'information à l'équipe d'évaluation. Elle devrait être en liaison constante avec l'équipe d'évaluation. Ces membres du bureau, bien informés, poussent l'équipe d'évaluation à justifier ses conclusions et à les étayer par

EFFET	ANALYSE QUANTITATIVE	ANALYSE QUALITATIVE
Amélioration des capacités législatives	Nombre de lois promulguées par le Parlement – dates, sujets, auteurs (gouvernement ou membre du Parlement).	Analyse de la complexité technique des lois et/ou de leur importance nationale, de leur qualité technique (rédaction et niveau constitutionnel) et du caractère participatif et transparent du processus.
Renforcement de la transparence dans le secteur public	Nombre de cas de corruption jugés et nombre de cas conclus.	Analyse du processus et de la réaction des citoyens.

¹² « Impact Evaluation », Banque mondiale, avril 2001.

des faits concrets et l'aident à approfondir et clarifier ses débats.

L'équipe de liaison est le principal groupe avec lequel travaille l'équipe d'évaluation. Elle répond aux questions, facilite les échanges et donne l'information requise. Elle fournit également le retour d'information nécessaire pour l'élaboration du projet de rapport et organise une réunion des partenaires et des parties prenantes pour examiner les constatations de l'équipe d'évaluation.

ÉTABLISSEMENT DU RAPPORT

Les conclusions et les recommandations du rapport d'évaluation sont déjà contenues en germe dans le plan établi pour l'évaluation. Si le mandat de l'évaluation d'effet inclut le résultat à étudier, les raisons du choix, la portée de la mission et la stratégie de collecte et d'analyse des données, le rapport d'évaluation portera donc, entre autres, sur ces éléments. L'équipe d'évaluation est tenue de respecter le mandat et de traiter ses divers points de façon appropriée dans son rapport, bien qu'une certaine latitude soit permise et que l'équipe puisse ajouter au mandat d'origine les questions qu'elle considère comme particulièrement pertinentes. En général, le chef d'équipe établit, dès le début de l'évaluation, un projet de table des matières pour le rapport en s'appuyant sur les prescriptions du PNUD, le mandat de l'évaluation et les conclusions des discussions avec les parties et partenaires intéressés.

Le projet de table des matières est un cadre commode pour organiser l'information à mesure de l'avancement des travaux. Il aide également à mieux cibler le travail à faire sur le terrain en fonction de l'information à obtenir, à vérifier son exactitude, à tirer des conclusions et des recommandations et à en discuter. (Voir annexe D pour le rapport d'une visite sur le terrain).

Une fois que le premier projet de rapport d'évaluation a été présenté, l'équipe de liaison, ou le personnel concerné du bureau de pays du PNUD (agent de coordination pour l'évaluation, équipe du projet et/ou direction du bureau) devrait en faire l'analyse et présenter ses observations. Celles-ci seront ensuite incorporées dans la version finale du projet de rapport qui sera alors communiquée aux partenaires pour un retour d'information. C'est le chef de l'équipe de l'évaluation qui se charge d'inclure les observations faites dans la version finale du rapport, lequel est ensuite soumis à la direction du bureau de pays. Celle-ci pourra, si la complexité des résultats de l'évaluation l'exige, envisager d'organiser, pour présenter le rapport aux partenaires et aux parties prenantes une réunion d'une demi-journée. Une interprétation commune des résultats sera ainsi assurée et le retour d'information sur le projet de rapport facilité.

SUIVI

L'évaluation ne se termine pas avec la présentation du rapport d'évaluation et l'acceptation de ses conclusions. Les résultats, constatations, recommandations et enseignements contenus dans le rapport doivent être assimilés et donner lieu à des mesures concrètes. La dernière étape d'une évaluation consiste donc à s'assurer de la suite donnée au rapport et de l'engagement dans la voie du changement. Cette étape est étroitement liée au processus d'apprentissage et d'approfondissement des connaissances discuté plus en détail au chapitre 7.

C. Évaluations communes¹³

Des évaluations communes peuvent être réalisées, quel que soit le type d'évaluation, en partenariat par le PNUD, les donateurs, les gouvernements et les autres partenaires. Les évaluations communes seront traitées plus en profondeur dans un autre numéro de la série à laquelle appartient ce manuel. On peut néanmoins préciser ici les étapes à suivre dans la planification et l'exécution d'une évaluation commune (qu'il s'agisse d'une évaluation de résultat ou de projet) :

- 1. Portée de l'évaluation :** la portée de l'évaluation doit être arrêtée en commun par tous les organisateurs de l'évaluation. Les domaines d'intérêt prioritaires, ainsi que les intérêts des parties – qui ne sont pas nécessairement les mêmes – doivent être clairement définis. Les questions pratiques doivent être aussi clarifiées, qu'il s'agisse de l'objet de l'évaluation (projet ou objectif), des questions à traiter ou du calendrier de l'évaluation.
- 2. Division des tâches :** l'équipe de direction du bureau de pays doit définir la façon dont seront prises les décisions par les acteurs et décider de la répartition des tâches. Elle doit donc choisir le responsable de chaque étape de l'évaluation, en d'autres termes, désigner les responsables d'activités. Un partenaire peut être chargé de l'élaboration du mandat de l'évaluation, un autre du recrutement de l'équipe et un troisième de la logistique de la mission. Les visites sur le terrain peuvent prévoir que différentes parties rassemblent simultanément des données dans différents endroits.

Les différentes institutions impliquées ont probablement chacune leur propre approche. Il faut donc pouvoir s'adapter et prévoir que ces divergences de méthode augmenteront la durée de l'évaluation. Même au niveau national, les différents donateurs peuvent avoir des pratiques administratives, politiques, financières et des méthodes variées et cette diversité ne peut que ralentir l'évaluation. Il est nécessaire de définir clairement les responsabilités respectives pour les visites sur le terrain et d'accorder toute l'attention voulue aux détails – préciser qui est responsable du financement du transport des experts d'un site à l'autre, qui sera chargé de consigner par écrit « les réunions individuelles » pour que les comptes rendus de fin d'évaluation soient étayés par toutes les pièces justificatives requises, décider qui se chargera de recueillir la documentation lors de la visite sur le terrain et comment celle-ci sera communiquée aux autres experts au cours des analyses ultérieures dans leurs pays respectifs, etc.

- 3. Modalités de financement :** différentes modalités de financement sont possibles pour les évaluations conjointes. Le PNUD préfère que le (ou les) partenaire(s) contribue(nt) financièrement à l'évaluation dans le cadre d'un pool de fonds (pratiquement équivalent à un fonds d'affectation) géré par le PNUD et couvrant tous les coûts liés à l'évaluation. Une seconde possibilité serait que le (ou les) partenaire(s) finance(nt) certains éléments de l'évaluation et que le PNUD se charge des autres (une solution pratiquement équivalente à un financement parallèle). Bien que ces dispositions soient parfois nécessaires, compte tenu des règles financières appliquées par les partenaires, elles peuvent néanmoins exiger du temps et un traitement administratif particulier.

¹³ Les évaluations communes seront étudiées plus en détail dans un autre numéro de la série à laquelle appartient ce manuel.

- 4. Rédaction des termes de référence:** en général, il est plus efficace que tous les partenaires participant à une évaluation commune décident ensemble de la portée de l'évaluation – puis désignent la partie qui dirigera la rédaction des TdR. Les TdR être devraient ensuite discutés et acceptés par les institutions partenaires. Les meilleurs FdR sont eux qui satisfont les intérêts de toutes les parties concernées. Cependant cela n'est pas toujours possible étant donné la variété des motivations à la base de l'évaluation – tirer des enseignements, créer une base pratique pour une réorientation de fond ou du inancement, satisfaire les exigences politiques des pays donateurs ou respecter les contraintes institutionnelles particulières aux projets de grande envergure. Le mieux serait de mettre sur pied un programme commun qui définisse les priorités tout en faisant la part des intérêts en présence et des possibilités pratiques.
- 5. Sélection des experts :** plusieurs méthodes sont possibles pour sélectionner les experts devant participer à une évaluation commune. Une possibilité est de charger l'un des partenaires de recruter l'équipe d'évaluation, en consultation avec les autres partenaires. Une autre possibilité est que chacun des partenaires fournisse ses propres experts. Dans certains cas, la méthode choisie est fonction des modalités de financement adoptées. Par exemple, si le mode de financement est un financement parallèle, chaque partenaire devra désigner son propre expert pour faire partie de l'équipe. Dans le cas où l'équipe est composée des évaluateurs de chaque partie, ceux-ci peuvent avoir des difficultés à rendre compte à un acteur en particulier alors qu'ils sont membres de l'équipe commune. Pour résoudre ce problème, les responsables de l'évaluation de chaque institution impliquée devraient clairement préciser aux évaluateurs que l'indépendance de l'équipe est de rigueur et doit être respectée.
- Au moins une session de planification réunissant tous les experts impliqués doit être organisée avant la visite sur le terrain. En d'autres termes, il n'est pas souhaitable de combiner la présentation des experts avec la collecte des données. Dans certains cas, les experts devraient rencontrer chaque partie prenante afin de se faire une idée générale du contexte du projet ou du résultat avant de commencer les visites sur le terrain. Ceci est particulièrement vrai dans les cas où les experts sont sélectionnés par le PNUD et la (les) contrepartie(s).
- 6. Réalisation de l'évaluation :** les experts recrutés séparément par le PNUD et la (les) contrepartie(s) doi(ven)t faire les visites sur le terrain ensemble, dans la mesure du possible. Par exemple, un groupe de quatre évaluateurs – deux sélectionnés par le PNUD et deux par un pays donateur – peut, par souci de gain de temps, travailler par groupes de deux dans un pays ou une région donnée, chaque groupe étant dans ce cas composé de deux experts de 'bord' différent. La participation à l'équipe d'évaluation d'un représentant du PNUD et/ou de la (des) contrepartie(s) renforcera les possibilités de création de capacités au sein de l'équipe du PNUD. Cela peut s'avérer particulièrement utile durant la phase d'enquête, à laquelle ils pourraient participer à titre de simples observateurs. Cet arrangement risque d'être relativement délicat et requiert une bonne communication entre toutes les parties participant à l'évaluation.
- 7. Préparation du rapport :** c'est uniquement l'équipe d'évaluation qui doit analyser les résultats et se charger d'établir le rapport de l'évaluation commune. Cela ne signifie par nécessairement que tous les membres de l'équipe doivent convenir de la façon dont les résultats et les recommandations sont présentés, surtout lorsque l'équipe d'évaluation est composée de représentants de différentes institutions. L'établissement du rapport peut par conséquent être discuté par les membres de l'équipe. La version préliminaire du rapport devra d'abord être présentée au PNUD

et aux institutions partenaires pour observations. La version finale du rapport sera ensuite établie en suivant les procédures de vérification et de finalisation coutumières.

- 8. Suivi et mise en oeuvre des recommandations :** toutes les évaluations doivent prévoir le suivi des résultats et des recommandations du rapport. Dans les évaluations communes cependant, cela risque d'être particulièrement difficile étant donné que les résultats et les recommandations concernent des institutions, au niveau individuel et au niveau de leurs partenariats. Les partenaires, par conséquent, doivent s'accorder sur les mesures à prendre, à titre individuel et collectif, et décider du mécanisme de suivi à mettre en place pour contrôler la mise en oeuvre des changements décidés.



PARTIE III

**Suivi et évaluation
de la performance**

Chapitre 6. Mesure de la performance	63
A. Mesure de la performance	63
B. Choix des indicateurs	66
C. Utilisation des indicateurs	71

Figures, tableaux et encadrés de la troisième partie

Figure 1.	Dimensions de la mesure de la performance	64
Figure 2.	Progrès dans la réalisation des résultats	72
Tableau 1.	Comment choisir les indicateurs	68
Tableau 2.	Classe des indicateurs dans un plan de suivi des résultats	70
Tableau 3.	Indicateurs et suivi des résultats	72
Encadré 1.	Principes de base de la collecte et de l'analyse des données au moyen d'indicateurs	71

Mesure de la performance

Le présent chapitre concerne les méthodes appliquées à la mesure de la performance. Il présente l'utilisation d'indicateurs tels que les données de référence, la fixation d'objectifs, les systèmes de collecte de données et l'analyse quantitative et qualitative. Ce chapitre devrait aider les utilisateurs à appliquer les indicateurs de façon à mieux pouvoir juger les progrès dans le sens des résultats et la performance lors du suivi et de l'évaluation de l'aide financée par le PNUD.¹⁴

This chapter covers:

- A. Mesure de la performance
 - Système de notation
- B. Choix des indicateurs
 - Les étapes du choix des indicateurs
 - Planification des indicateurs
- C. Utilisation des indicateurs
 - Participation des parties prenantes
 - Application des indicateurs au suivi

A. Mesure de la performance

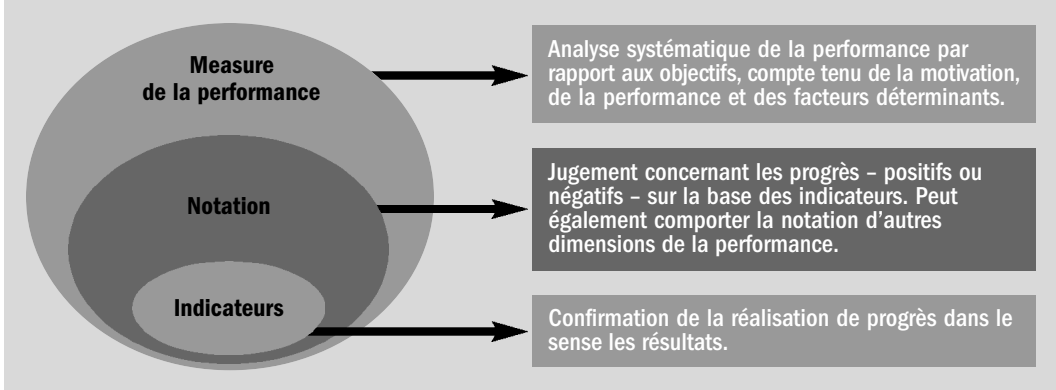
Les indicateurs font partie de la mesure de la performance, mais ils n'en sont pas le seul élément. Pour évaluer la performance, il faut connaître davantage que les réalisations effectives. Il faut aussi savoir comment les réalisations ont été obtenues, quels facteurs ont exercé une influence positive ou négative et savoir si les réalisations ont été exceptionnellement bonnes ou mauvaises, qui en porte la principale responsabilité, etc.

Il a toujours été plus facile de mesurer la performance financière ou administrative, par exemple l'efficacité. Aujourd'hui, la gestion axée sur les résultats constitue la base de la responsabilité fonctionnelle et de l'évaluation de la performance, ou efficacité. Les rapports annuels de projet, les évaluations et le Rapport annuel axé sur les résultats permettent d'évaluer la performance au niveau du bureau de pays.

Dans tout bureau de pays, la gestion axée sur les résultats peut également alimenter l'évaluation de la performance des projets, programmes, domaines de programme,

¹⁴ Les indicateurs de performance concernant la planification propre au PNUD sortent du cadre du présent guide.

FIGURE 1. DIMENSIONS DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE



groupes de fonctionnaires et particuliers, si le bureau de pays le juge utile. La figure 1 illustre les liens entre mesure de la performance, notation et indicateurs dans le contexte de ces évaluations.

UN SYSTÈME DE NOTATION

Grâce à l'intégration progressive de la gestion axée sur les résultats au PNUD, il est possible de développer l'application des résultats de la performance signalés à la gestion interne et aux fonctions de supervision. Un élément fondamental à cet égard est la mise au point d'un système commun de notation pour tous les résultats signalés par l'organisation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats. Grâce à ce système, le PNUD peut noter la performance au niveau des résultats et analyser et comparer les tendances par catégorie thématique (gouvernance, pauvreté, environnement, etc.); par niveau d'intervention (projet, produit ou résultat, etc.); zone géographique (Afrique, Asie, Amérique latine, etc.); ou entité (bureau de pays, bureaux régionaux ou bureaux fonctionnels, etc.). Un système de notation commun pourrait partir du système de notation en trois points élaborés dans le cadre du Rapport annuel axé sur les résultats.¹⁵

Un système de notation commun peut être appliqué à tous les principaux outils de suivi et d'évaluation (le Rapport annuel axé sur les résultats, le Rapport annuel de projet, les missions sur le terrain et les évaluations des effets) afin de comparer la performance au regard de tous les résultats. Selon cette formule, il y a deux types de notations : autonotations (comme dans le Rapport annuel de projet) et notations indépendantes (comme dans les évaluations des effets). En disposant de deux types de notation utilisant les mêmes critères, on peut avoir une image plus précise de la manière dont la réalisation progressive des résultats est perçue par le bureau de pays du PNUD, le siège du PNUD et les évaluateurs indépendants. Cette double notation permet également d'instaurer un dialogue dans et entre le bureau de pays et le siège en cas d'écart entre les notations concernant les mêmes produits ou effets.

Éléments essentiels du système de notation commun :

Dans le cas des effets, le système de notation présente trois points : changement positif, changement négatif et absence de changement. Ces trois notations concernent les

¹⁵ Un système de notation en trois points (changement positif, changement négatif, absence de changement) pour les effets et (réalisé, non réalisé, réalisé en partie) pour les objectifs de produit annuel a été mis au point au départ pour le Rapport annuel axé sur les résultats. Ce système permet au PNUD de déterminer les taux de performance des produits et effets et de les comparer entre pays, régions, objectifs, objectifs secondaires, etc. Établi par des analystes du siège, il n'a pas été partagé systématiquement avec les bureaux de pays ni comparé à la notation des bureaux de pays concernant des changements analogues.

progrès dans la réalisation des effets, sans les attribuer à l'un ou l'autre partenaire. Les trois notations visent à présenter le degré de progrès, positif ou négatif, par rapport à la réalisation de l'effet. Pour les trois notations, la méthode consiste à comparer, en fonction des indicateurs de résultat, les signes d'évolution par rapport aux points de référence se rapprochant ou s'éloignant de l'objectif final du cadre de résultat stratégique (CRS).

- Changement positif – mouvement positif à partir du point de référence vers l'objectif du CRS, mesuré par le ou les indicateurs d'effet;
- Changement négatif – retour à un niveau inférieur au point de référence, mesuré par le ou les indicateurs d'effet;
- Pas de changement – pas de changement perceptible entre le point de référence et l'objectif du CRS mesuré par le ou les indicateurs d'effet.

Dans le cas des produits, le système de notation présente également trois points : non, partiel et oui. Les trois notations représentent le niveau de réalisation des objectifs d'un produit. On peut ainsi évaluer indirectement dans quelle mesure une entité donnée a réalisé ses produits du CRS. Les trois notations visent à représenter le niveau de réalisation des produits par une comparaison des points de référence (absence de produit) avec l'objectif (production du produit). La catégorie « réalisé en partie » s'applique aux produits en cours ou particulièrement ambitieux qui exigent des apports considérables et une longue période de maturation.

- Non – non réalisé;
- Partiel – uniquement si les deux tiers ou davantage d'un objectif chiffrable sont atteints;
- Oui – réalisé.

Ce système de notation des résultats s'applique au Rapport annuel axé sur les résultats, aux évaluations et à certains rapports de bureau de pays.

Le Rapport annuel axé sur les résultats (**RAAR**) note les progrès dans la réalisation des produits et effets. La notation est opérée chaque année par une équipe d'analystes du siège. Les notations servent à signaler les tendances et les progrès aux parties prenantes extérieures, ainsi qu'à mettre le doigt sur les points faibles que l'organisation est appelée à améliorer. Le retour d'information aux bureaux de pays concernant les notations devrait alimenter le débat au sujet des progrès et des mesures à prendre. Étant donné que les bureaux des pays recevront des renseignements par d'autres sources – évaluation des effets et principaux outils de suivi – en utilisant les mêmes notations, ils auront ainsi la possibilité d'examiner les résultats et la manière dont les progrès en ce sens sont perçus, avec le siège.

Les évaluations doivent au moins noter les progrès dans la réalisation des effets et produits. Les évaluations des effets, effectuées par des équipes indépendantes, portent également sur d'autres dimensions essentielles de la performance telles que viabilité et pertinence. D'autres types d'évaluation devraient également permettre des notations, comme par exemple les évaluations des résultats de développement effectuées par le Bureau de l'évaluation. Les notations serviront à l'analyse des tendances et aux enseignements tirés au niveau de l'organisation, ainsi que pour la confirmation des résultats au niveau du pays et l'examen de la performance au niveau du pays (voir « Directives à l'intention des évaluateurs » dans le complément au présent guide qui contiennent davantage de données au sujet du système de notation à appliquer par les évaluateurs d'effets.)

Les rapports de suivi de pays notent, sur une base volontaire, les progrès dans la réalisation des effets et produits de projet. Dans le cadre du Rapport annuel de projet (RAP), l'évaluation des progrès dans la réalisation des produits est effectuée chaque année par le directeur de projet et le directeur de programme et constitue la base d'un dialogue au cours duquel les produits sont notés par consensus. En cas de désaccord entre le personnel

du projet et le personnel du programme au sujet de la notation des produits, les deux notations figurent dans le Rapport, avec indication de leurs auteurs. Pour ce qui est du progrès dans la réalisation des effets, la notation est effectuée dans le RAP uniquement par les responsables de programme du PNUD ou d'autres agents du bureau de pays. S'agissant des missions sur le terrain, les directeurs de programme du PNUD ou d'autres fonctionnaires du bureau de pays notent périodiquement l'évolution de la réalisation des produits et effets, et examinent leurs notations avec le personnel chargé du projet. Les notations servent au bureau de pays pour évaluer la performance du projet, analyser les tendances et dégager les enseignements tirés. Elles peuvent également être utilisées au niveau de l'organisation aux fins de confirmation et d'enseignement.

Pour bien utiliser l'évaluation et la notation de la performance, le bureau de pays pourrait :

- Déterminer l'usage qui sera fait des résultats attendus du système d'évaluation de la performance, comme par exemple analyse des tendances, ciblage de projets aux fins d'amélioration, apport à l'évaluation de la pertinence des résultats et prolongation des contrats du personnel de projet;
- Communiquer au personnel du bureau de pays et au personnel de projet intéressés des renseignements au sujet de l'application du système de notation, de façon à éviter des malentendus à ce sujet;
- Définir les responsabilités collectives et individuelles concernant l'évaluation de la performance et la notation ainsi que les mesures de contrôle afin d'atténuer l'éventuelle partialité de ceux qui sont chargés de la notation;
- Assortir les notations quantitatives d'évaluations de performance d'ordre qualitatif.

On trouvera dans les « Directives à l'intention des évaluateurs », dans le complément au présent Guide, un examen plus détaillé de l'application de la notation dans le cas des outils de suivi et d'évaluation, à savoir le RAP, la visite sur le terrain et l'évaluation des résultats.

B. Choix des indicateurs

Les paragraphes qui suivent concernent plutôt les responsables de programme et les cadres supérieurs des bureaux de pays que les directeurs de projet, qui s'occupent essentiellement d'indicateurs de produit pour lesquels les références, les objectifs et la collecte d'information sont généralement évidents. Les responsables de programme et les cadres supérieurs des bureaux de pays s'occupent d'indicateurs plus complexes portant sur l'évolution de la réalisation des effets. On trouvera ci-après quelques opérations fondamentales auxquelles doivent procéder les cadres du PNUD s'agissant d'indicateurs.

PRINCIPALES ÉTAPES DU CHOIX DES INDICATEURS

Fixer des données de référence et un objectif : Un indicateur d'effet présente deux composantes, une base de référence et un objectif. (Les indicateurs de produit exigent rarement une base de référence étant donné que les produits sont des réalisations nouvelles et que la référence est précisément qu'ils n'existent pas.) La situation précédant un programme ou activité est la **référence**, point de départ du suivi des résultats. La situation escomptée à la fin de l'opération est l'**objectif**.

- Par exemple, si le résultat visé est d'améliorer l'accès à l'éducation, les taux de scolarisation peuvent constituer un bon indicateur. On peut suivre le résultat en commençant par un taux de scolarisation de référence de 55 % en 1997 pour atteindre un objectif de 80 % en 2002.

On peut trouver entre la base de référence et l'objectif plusieurs **jalons** correspondant à la performance attendue à des intervalles réguliers.

Les données de référence indiquent ce qui peut être utilisé au moment de la conception et de l'exécution des interventions. Elles constituent également un important ensemble de données avec lesquelles comparer la réussite (ou au moins le changement), ce qui permet de mesurer les progrès dans la réalisation d'un effet. La confirmation des résultats est fonction d'une vision évolutive du changement. Il faut pour cela, avant de commencer toute intervention, avoir une idée bien précise du problème de développement à aborder. L'élaboration de données de référence et la fixation des objectifs seront complétées par une analyse approfondie des facteurs de base déterminant un problème de développement.

Que faire quand il n'y a pas de référence? Même si on n'a pas précisé de référence au moment de la formulation d'un programme ou d'un projet, une référence peut néanmoins exister. Dans certains cas, on pourra peut-être trouver des évaluations de la situation approximative au moment du lancement du programme, grâce au bilan commun de pays et aux examens annuels, ainsi qu'en faisant appel à des sources administratives nationales.

- Exemple : l'exécution d'un projet de gouvernance locale a commencé, mais on ne trouve pas de données de référence. Il n'est peut-être pas trop tard pour trouver une mesure du changement dans le temps. On peut par exemple poser la question suivante à plusieurs personnes : « Par rapport à il y a trois ans, avez-vous l'impression de participer plus ou moins aux prises des décisions locales? » Si les personnes interrogées ont nettement tendance à répondre « plus » ou « moins », on peut savoir si un changement est intervenu ou pas.

Il peut arriver que l'on ne puisse établir aucune perception de changement. Dans ce cas, établir une mesure de la situation actuelle de façon à pouvoir évaluer à l'avenir le changement. On trouvera davantage de renseignements au sujet du contexte et des problèmes à résoudre dans le descriptif de projet (ou document à l'appui du projet).

Utiliser au besoin des indicateurs supplétifs : Des raisons de coût, de complexité ou de calendrier de la collecte des données peuvent empêcher de mesurer directement un résultat. Dans ce cas, on peut utiliser des indicateurs supplétifs ou indirects pour dégager les tendances de la performance et sensibiliser les responsables aux problèmes qui risquent de se poser ou aux chances de réussite. C'est souvent le cas dans les effets difficiles à mesurer comme dans le cas du dialogue de politique générale et de la gouvernance.

- Par exemple, on mesure souvent l'effet « administration équitable et efficace de la justice » en étudiant la confiance du public dans le système judiciaire. Bien qu'un degré élevé de confiance ne prouve pas nécessairement que le système soit équitable, il y a très certainement une corrélation. Autre exemple : dans le cadre d'un programme de protection de l'environnement où le résultat visé est l'amélioration de la salubrité de certains lacs, la teneur en toxines des œufs de canard peut constituer un indicateur supplétif de cette amélioration.¹⁶

Utiliser des données ventilées : De bons indicateurs reposent sur des données de base ventilées selon l'emplacement, le sexe, le niveau de revenu et le groupe social. Il en est de même dans le cadre d'une bonne gestion des projets et programmes. Ces informations, parfois présentées sous forme d'estimations, peuvent être extraites de rapports et études administratives publiques et non gouvernementales. On peut utiliser des évaluations ordinaires de la qualité fondées sur des méthodes qualitatives et participatives pour corroborer, préciser et affiner les données provenant de sources administratives.

¹⁶ Allen, John R., « Performance Measurement: How to Do It, How to Use It », document présenté en novembre 1996 à Atlanta lors d'un atelier parrainé par l'*American Evaluation Association*.

- Par exemple, dans le cas de l'effet « cadre juridique et directif efficace de la décentralisation », l'indicateur « proportion du total des recettes publiques allouées et gérées au niveau sous-national » peut indiquer une augmentation de la répartition globale des ressources au niveau local tout en dissimulant de profondes disparités concernant certaines régions.

Faites participer les parties prenantes : Il faut encourager la participation au choix des indicateurs de produit et des indicateurs d'effet. La participation favorise généralement la maîtrise et la responsabilité des résultats prévus et l'acceptation de leur réalisation. Il faudrait arrêter, au stade de la formulation du projet, une liste préliminaire des indicateurs de **produit**, avec la participation directe de l'institution désignée pour gérer le projet ainsi que d'autres parties prenantes. Les partenaires sont impliqués dans le choix des indicateurs d'**effet** dans le contexte de la formulation du programme de pays et du cadre de résultats stratégiques. Il est important que les partenaires se mettent d'accord sur les indicateurs à utiliser aux fins du suivi et sur les responsabilités des uns et des autres pour ce qui est de la collecte et de l'analyse des données, ce qui sert de fondement pour tout changement futur dans la stratégie d'exécution au cas où les indicateurs montreraient qu'on fait fausse route.

Établir une distinction entre indicateurs quantitatifs et indicateurs qualitatifs : Les indicateurs quantitatifs tout comme les indicateurs qualitatifs devraient être sélectionnés en fonction de la nature des aspects particuliers du résultats escompté. L'efficacité, par exemple, se prête bien à des indicateurs quantitatifs. En revanche, pour mesurer la viabilité dynamique, qui suppose la faculté d'adaptation de la population à un nouvel environnement, il faut une certaine évaluation qualitative des attitudes et comportements. On peut appliquer des méthodes telles que l'évaluation des bénéficiaires, l'évaluation rurale rapide et les entretiens directifs pour transformer des indicateurs qualitatifs en indicateurs quantitatifs.

Essayer de limiter le nombre d'indicateurs : Un nombre trop élevé d'indicateurs est généralement contreproductif. En partant des renseignements disponibles, élaborer quelques indicateurs crédibles bien pensés qui saisissent concrètement l'évolution

TABLEAU 1. COMMENT CHOISIR LES INDICATEURS									
RÉSULTATS VISÉS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	CLASSEMENT DES INDICATEURS						RÉSULTAT TOTAL	CHOIX
		A	B	C	D	E	F		
Impact	s'il y a lieu								
Effet 1	Indicateur 1 Indicateur 2...	[Note 1 par critère respecté]							
Produit 1	Indicateur 1 Indicateur 2...								

Choisir les 2 ou 3 indicateurs ayant le meilleur résultat

A = le sens de l'indicateur est clair
B = les données sont d'accès facile
C = la collecte des données peut être effectuée par la direction du projet et n'exige pas l'intervention d'experts aux fins d'analyses
D = l'indicateur est suffisamment représentatif du total de résultats visés (résultats ou produits)
E = l'indicateur est concret et
F = l'indicateur est difficile à qualifier mais d'une importance telle qu'il doit être envisagé (indicateur supplétif)

positive de la situation en matière de développement. Étant donné que plusieurs projets peuvent concourir à un seul effet de développement stratégique, le bureau de pays doit choisir entre toute une série d'indicateurs. Il s'agit de trouver un juste équilibre entre ce qui devrait être mesuré et ce qui peut l'être. On peut réduire la liste en appliquant les principes SMART et des critères supplémentaires pour affiner les indicateurs. Le tableau 1 présente un schéma de sélection élaboré par le PNUD Mali.

Respecter le calendrier : L'utilité d'un indicateur dépend du respect du calendrier et de mesures précises de façon qu'une date butoir pour un indicateur corresponde aux progrès escomptés de l'assistance. Si des changements interviennent, tels que la modification de produits ou effets déterminants, il faudra fixer de nouveaux indicateurs pour tenir compte des objectifs effectifs.

PLANIFICATION DES INDICATEURS

La pierre de touche d'un indicateur est son applicabilité au suivi des résultats, c'est-à-dire la manière dont il peut être obtenu facilement et la facilité d'analyse des données. L'obtention de données « valides » et « représentatives » peut se révéler une opération vaste, complexe et onéreuse. Il est rarement possible de demander l'avis de tout le monde au moyen d'une enquête, par exemple, et il serait plus facile d'obtenir un échantillon réduit mais représentatif d'enquêtés. C'est pourquoi les indicateurs devraient être aussi simples et peu nombreux que possible, tout en permettant d'établir l'existence de progrès ou l'ampleur du changement. **Si les indicateurs choisis sont trop complexes, ils seront difficiles à comprendre ou à analyser correctement.**

La collecte et l'analyse des données incombe essentiellement aux responsables de programme, qui consultent au besoin les cadres du bureau de pays et la direction du projet.

Pour ce qui est des **effets**, le responsable de programme doit s'acquitter des tâches suivantes :

- Veiller à ce que des données de référence ou de situation concernant les effets soient disponibles au stade de la formulation du programme. Il sera ainsi possible de comparer des données chronologiques aux données de référence afin d'évaluer les progrès dans la réalisation des effets recherchés. Utiliser des sources et procédures telles que le Rapport national sur le développement humain et l'évaluation commune de pays. La majorité des résultats seront identifiés au stade de la formulation du programme de pays/cadre de résultats stratégiques. Certains pourront toutefois être formulés d'une manière légèrement différente dans certains programmes et projets. Certains résultats peuvent également être assortis d'indicateurs légèrement différents ou supplémentaires par rapport au cadre de résultats stratégiques. L'essentiel est de faire en sorte que des données de référence ou de situation suffisantes soient disponibles au moment du choix de l'effet et des indicateurs, quelles que soient les particularités de l'effet et des indicateurs.
- Veiller à ce que la collecte et l'analyse des données soient planifiées en ce qui concerne le résultat. À titre d'exemple, le tableau 3 présente une grille type pour la planification. Dans la mesure du possible, recourir aux sources nationales plutôt qu'à la collecte de données par le bureau de pays ou le projet. Par exemple, pour l'effet « sensibilité des politiques nationales aux questions de parité entre les sexes », l'indicateur « les programme et plans du pays comportent des objectifs pour l'amélioration de la condition de la femme » est mesurable, mais il faudra rassembler tous les plans puis les examiner afin de déterminer si des objectifs sont fixés. Cette opération devra avoir été prévue.
- Faire en sorte d'obtenir des renseignements auprès des bénéficiaires au sujet des effets. Pour ce faire, on peut procéder à des enquêtes sur les ménages, des enquêtes individuelles et des consultations avec des membres de la communauté et des parties prenantes.

Dans le cas des **produits**, le responsable de programme doit :

- Veiller à ce que les données soient rassemblées au moyen des projets et à ce que la direction des projets soit consciente de ses responsabilités. En outre, réunir des données auprès de diverses administrations et de systèmes nationaux.

Un **plan de suivi des effets** établi par la direction du programme permet de veiller à ce que le bureau de pays collecte en permanence des renseignements au sujet de l'effet et les analyse régulièrement afin d'orienter l'avancement des travaux, comme on l'a examiné au chapitre 3. Les bureaux de pays qui dressent un plan de suivi des effets doivent impérativement inclure des renseignements au sujet des indicateurs d'effet de façon que a) les indicateurs ne soient choisis que si des données pourront être disponibles et b) des données soient disponibles pour les indicateurs choisis.

Il est recommandé que le plan de suivi des effets, si les bureaux de pays décident d'y recourir, définissent ce qui suit :

- Résultats auxquels s'appliquent les indicateurs;
- Indicateur(s) d'effet;
- Source(s) de données;
- Méthode et fréquence de la collecte et de l'analyse de données.

Le plan peut également désigner les responsables de la collecte et de l'analyse des données et de l'exploitation des renseignements ainsi obtenus. On trouvera au tableau 2 un exemple de formule indiquant comment les indicateurs peuvent s'inscrire dans un plan de suivi des résultats.

Des principes et éléments généraux fondamentaux à aborder au moment où les directeurs de programme planifient la collecte et l'analyse des données au moyen des indicateurs sont énumérés dans l'encadré 1. Comme on l'a noté plus haut, des indicateurs plus simples sont plus faciles à comprendre et analyser.

En planifiant la collecte et l'analyse des données au moyen d'indicateurs, les responsables de programme s'apercevront peut-être que les données sont difficiles à obtenir. En pareil cas, ils devraient prévoir de réunir des données au moyen d'autres instruments ou formules, comme par exemple :

- Enquêtes et questionnaires de sensibilisation et d'attitude;
- Groupes d'experts;
- Entretiens avec des enquêtés clefs;
- Groupes cibles;
- Techniques de mappage.

Les enquêtes sur les attitudes permettent une certaine quantification de changements d'ordre qualitatif. Par exemple, si la proportion de la population qui considère que la gestion des pouvoirs locaux est « participative » passe de 40 % à 65 % (au cours d'une période donnée) ce chiffre indique le **degré** de changement qualitatif.

TABLEAU 2. CLASSE DES INDICATEURS DANS UN PLAN DE SUIVI DES EFFETS ¹⁷						
Effets	Indicateur(s) d'effet	Source(s) de données	Méthode de collecte et d'analyse des données	Fréquence de la collecte et de l'analyse des données	Responsable	Utilisateur de l'information

¹⁷ Plan de suivi de la performance d'USAID, TIPS No 7.

Principes : Élaborer un cadre théorique dans lequel peuvent s'insérer des idées, fournissant une définition et une orientation générale des informations disponibles et de vos propres idées au sujet du projet ou programme. Pour le PNUD, cela signifie une chaîne de résultats crédibles sur les plans des effets, des produits et des partenariats.

Énoncé de l'objectif ou du problème : Que prévoyez-vous d'étudier? Définissez les problèmes et les enjeux, recherchez les éléments significatifs, concluez des accords avec les bénéficiaires et partenaires. Cela suppose une définition du problème de développement au niveau des objectifs secondaires du cadre de résultats stratégiques.

Questions à poser : Une fois terminée la collecte des données, quelles sont les grandes questions auxquelles on peut s'attendre à des réponses raisonnables? Quels éléments utiliser pour confirmer le niveau de réalisation de l'indicateur?

Énoncé de l'effet : Définissez le ou les effets particuliers que vous allez suivre, fixez des objectifs réalistes et gardez à l'esprit les sources de données et responsabilités en matière de suivi.

Conception et procédure : Indiquez qui vous allez soumettre à des interviews, enquêtes et qui fera partie de groupes témoins; décrivez la procédure de sélection. Expliquez dans quelles conditions les données seront réunies, les instruments de mesure ou de collecte de données qui seront utilisés et la manière dont les données seront analysées et interprétées. Attachez-vous à des données d'accès aisé et évitez les vastes opérations de collecte de données.

Hypothèses : Quelles sont vos hypothèses quant à la nature des problèmes que vous étudiez, vos méthodes et mesures et au rapport entre l'enquête et d'autres problèmes ou situations?

Limites : Quelles sont les limites de vos méthodes ou de votre approche pour ce qui est de la validité interne et externe?

Circonscription : Sur quelle base avez-vous délimité la portée de la collecte et de l'analyse des données? Vous êtes-vous limité à certains aspects de problèmes ou effets, à certains domaines d'intérêt ou à une gamme limitée de thèmes?

Définitions : Énumérez et définissez les principaux termes et expressions que vous utiliserez, en particulier lorsqu'ils ont un sens différent pour des personnes différentes. L'accent devrait être mis sur des définitions opérationnelles ou comportementales.

C. Utilisation des indicateurs

PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES

Le bureau de pays, et plus précisément le responsable de programme agissant en consultation directe avec la direction du bureau de pays, devraient établir des mécanismes afin de partager l'information obtenue au moyen d'indicateurs avec les principales parties prenantes. Cela vaut particulièrement pour les indicateurs d'effet. Ainsi, l'analyse du progrès sera pertinente sur le plan local grâce à l'utilisation de connaissances locales, tout en favorisant la « maîtrise » et en développant des techniques de prise de décisions de groupe. Il convient toutefois de noter que la participation des parties prenantes ou partenaires à l'analyse des données concernant des indicateurs peut modifier sensiblement l'interprétation de ces données.

L'observation participative et les examens participatifs approfondis avec les partenaires d'exécution et les bénéficiaires font partie intégrante de la vérification de visu des résultats, qui est une forme fiable d'évaluation. On peut appliquer des méthodes partant davantage du sommet et moins participatives aux fins de rigueur analytique, d'indépendance, de qualité technique, d'uniformité et de comparabilité dans l'évaluation. Bien entendu, en dernière analyse, les renseignements réunis grâce à l'analyse des indicateurs alimentent les évaluations. Ces données permettent d'évaluer les progrès dans la réalisation des produits et effets et comportent une mesure de la satisfaction des parties prenantes concernant les résultats.

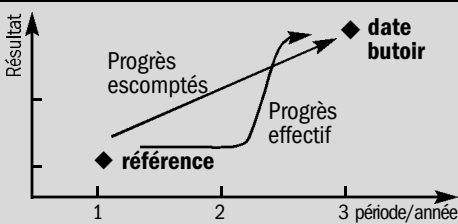
UTILISATION D'INDICATEURS POUR LE SUIVI

Le suivi axé sur les résultats de la performance du développement suppose l'examen des résultats au niveau des produits, des effets et, en fin de compte, de l'impact. Le tableau 3

TABEAU 3. INDICATEURS ET SUIVI DES RÉSULTATS

TYPE DE RÉSULTAT	OBJET DE LA MESURE	INDICATEURS	PRINCIPAL NIVEAU D'UTILISATION
Produit	Action, ou biens et services produits par les projets et programmes	Exécution d'activités	Responsable du projet
Effet	Efficacité, ou résultats du point de vue de l'accès, de l'utilisation et de la satisfaction des parties prenantes suscités par les biens et services produits par les projets, programmes, partenaires et l'assistance douce	Utilisation des produits et production continue d'avantages	Responsable du programme
Impact	Efficacité, ou résultats du point de vue de l'effet combiné d'un dosage d'activités liées aux effets qui améliorent la situation du développement au niveau national	Utilisation des résultats et changement positif durable du développement	Direction du bureau de pays

FIGURE 2. PROGRÈS DANS LA RÉALISATION DES RÉSULTATS



Note: Les progrès sont rarement linéaires. Dans l'exemple ci-dessus, si l'on examine l'indicateur au début de l'année 2, on constatera qu'aucun progrès n'a été réalisé pour ce qui est des attentes. En revanche, si on examine de nouveau l'indicateur à la fin de l'année 2, on constatera d'importants progrès dépassant même les attentes. Il faut procéder à une analyse pour pouvoir expliquer la lenteur des progrès au cours de la première année et leur accélération spectaculaire au cours de l'année 2.

montre comment les indicateurs sont utilisés pour chaque type de résultat et identifie le principal utilisateur de l'indicateur.

Les indicateurs sont utilisés périodiquement pour confirmer la manière dont les partenaires perçoivent les progrès et réalisations, sauvegarder la bonne orientation des projets et programmes et fournir des clignotants concernant les problèmes. Les indicateurs ne font qu'indiquer, ils n'expliquent pas. Les indicateurs ne peuvent être interprétés que grâce à une analyse qualitative. Comme l'indique la figure 2, une analyse qualitative est requise si l'on veut interpréter ce que les indicateurs révèlent au sujet des progrès dans la réalisation des résultats.

Dans le cas des indicateurs de produit, le responsable de programme applique le suivi quotidien à la confirmation des

progrès, ainsi que des visites sur le terrain, des rapports ou renseignements fournis par le responsable de projet. Le Rapport annuel de projet (RAP) n'est pas suffisamment fréquent pour permettre de réagir rapidement en cas de retard ou de problème dans la production des produits.

Dans le cas des indicateurs d'effet, un suivi annuel est plus indiqué, et est assuré au moyen d'apports des spécialistes du projet dans le RAP, des discussions du Comité directeur et de l'examen annuel. Les effets étant moins concrets que les produits, il est indispensable d'utiliser des indicateurs pour pouvoir bien analyser le progrès.

Dans le cas des indicateurs d'impact (appelés également indicateurs de situation), l'examen peut avoir lieu une fois par an si les renseignements nécessaires sont disponibles, mais il a bien souvent lieu moins fréquemment. Une discussion peut être organisée à l'occasion de l'établissement du bilan commun de pays, et de la préparation du programme de pays, de l'examen à mi-parcours du programme de pays ou du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, ainsi que vers la fin du cycle du programme de pays ou de la période du cadre de résultats stratégiques.



PARTIE IV

**Exploitation des données
de suivi et d'évaluation**

Chapitre 7. Savoir (ou connaissances) et apprentissage :	
Utilisation des éléments d'évaluation	75
A. Introduction	75
B. Savoir et leçons tirées de l'expérience	77
C. Retour d'information du suivi et de l'évaluation	78

Conclusion	89
-------------------	-----------

Figures, tableaux et encadrés de la quatrième partie

Encadré 1. Agenda de l'apprentissage	76
Encadré 2. Principes fondamentaux de l'apprentissage	78
Encadré 3. Le retour d'information, de suivi et d'évaluation	81
Encadré 4. Communautés de pratique axées sur les effets	83
Encadré 5. Réseau d'évaluation du PNUD (EVALNET)	84
Encadré 6. Caractéristiques de bons éléments	86
Encadré 7. Marche à suivre pour améliorer le retour d'information concernant l'évaluation	87
Encadré 8. Institutionnalisation de l'apprentissage	87

Savoir (ou connaissances) et apprentissage : Utilisation des éléments d'évaluation

Le présent chapitre a pour objet d'aider à exploiter les données de suivi et d'évaluation afin d'améliorer la performance, la prise de décisions et l'apprentissage. Il concerne l'exploitation d'éléments d'évaluation, les informations de suivi et d'évaluation ainsi que les objectifs de l'évaluation. Il décrit la manière d'assurer un bon retour d'information au sujet des résultats du suivi et de l'évaluation, aborde la question des éléments d'évaluation et examine les enseignements tirés.

A. Introduction

B. Savoir et enseignement tiré de l'expérience

- Définitions
- Gestion axée sur les résultats et gestion du savoir

C. Retour d'information du suivi et de l'évaluation

- Le retour d'information
- Outils et méthodes d'information
- Application des recommandations du retour d'information concernant le suivi et l'évaluation
- Publication d'éléments d'évaluation et documentation sur le retour d'information

A. Introduction

Le savoir provenant du suivi et de l'évaluation est au cœur même du processus d'apprentissage du PNUD en tant qu'organisation. Le suivi et l'évaluation fournissent des informations et des données factuelles qui, une fois acceptées et assimilées, se transforment en savoir qui favorise l'apprentissage. L'apprentissage doit donc être incorporé au cycle global de programmation au moyen d'un mécanisme efficace de retour d'information. L'information doit être diffusée et mise à la disposition de ses utilisateurs éventuels afin de se transformer en savoir appliqué.

Au niveau du bureau de pays, le PNUD applique l'apprentissage à partir du suivi et de l'évaluation afin d'améliorer la performance globale ainsi que la qualité des résultats des projets, programmes et stratégies en cours et futurs. L'apprentissage est partic-

ulièrement important pour l'appui du PNUD à la réforme d'orientation, qui est bien souvent novatrice et comporte des incertitudes. Pour que l'apprentissage soit utile, il faut que les éléments d'évaluation manifestent une capacité d'exécution en temps réel. Si l'on veut fournir aux parties prenantes des résultats « en temps réel », aucune erreur n'est admise. L'avantage immédiat est que les conclusions peuvent être contrôlées sur le terrain auprès des enquêtés en l'espace de quelques semaines, ce qui permet d'éliminer les fausses interprétations, de rehausser le sens de maîtrise des enquêtés pour ce qui est de leurs expériences analysées et de communiquer les résultats d'évaluation aux parties prenantes intéressées au moment où elles sont sans doute les plus utiles. Une fois que la diffusion d'information « en temps réel » sera devenue pratique courante, la publication de résultats dépassés ou de recommandations hors de propos devrait diminuer.

L'apprentissage vient compléter la mesure de la performance en rehaussant la qualité des évaluations. Même si les indicateurs liés aux résultats sont médiocres ou obscurs, il est toujours possible de tirer des enseignements et d'utiliser ce savoir pour améliorer le processus. L'apprentissage est aussi un outil clé de gestion, si bien que la stratégie d'application du savoir tiré de l'évaluation est un puissant moteur de réalisation des effets. Les effets sont une entreprise plus ambitieuse et complexe que le simple apport d'intrants et la simple production de produits. C'est pourquoi la priorité est accordée à la capacité du PNUD d'apprendre ce qui fonctionne – du point de vue de l'intérêt des effets, de la stratégie des partenariats, de la conception des produits et des indicateurs – et d'appliquer ce savoir à l'aide en cours et future à la réalisation des résultats. Les résultats présentent davantage de variables permettant et exigeant l'apprentissage.

Il ne faut pas considérer les évaluations comme un événement, mais comme des éléments d'une opération permettant à différentes parties prenantes de participer à la production et à l'application permanente de connaissances d'évaluation. C'est aux cadres de décider des participants à cette opération et de leur degré d'implication (informés, consultés, activement impliqués, partenaires égaux ou décideurs clés). Ce sont là des décisions d'ordre stratégique que doivent prendre les cadres car elles déterminent l'apprentissage et la maîtrise des résultats. Un cadre de suivi et d'évaluation qui est source de connaissances, favorise l'apprentissage et oriente l'action, constitue en soi un moyen important de renforcer les capacités et d'assurer la viabilité des résultats nationaux.

Le suivi et l'évaluation alimentent le corpus de savoir organisationnel et global au sujet de ce qui est efficace, de ce qui ne l'est pas et des raisons de cet état de choses. En outre, le suivi et l'évaluation indiquent dans quelles conditions, dans tel ou tel domaine examiné, les enseignements tirés devraient être partagés au niveau mondial, par exemple au moyen

de communautés de praticiens ou de groupes de suivi et d'évaluation. Il faut pour cela que le personnel consigne les enseignements tirés et les partage avec d'autres, selon l'agenda figurant dans l'encadré 1. Par ailleurs, l'apprentissage exige que les cadres soient ouverts au changement.

L'accent étant mis sur les effets, les enseignements tirés du suivi et de l'évaluation se prêtent davantage à l'application au niveau de l'organisation, au niveau des politiques générales et à des fins pratiques. Les

ENCADRÉ 1. AGENDA DE L'APPRENTISSAGE

- **Consignez les enseignements tirés et partagez-les**
- **Gardez l'esprit ouvert**
- **Prévoyez les évaluations de manière stratégique**
- **Faites participer les parties prenantes de manière stratégique**
- **Fournissez des informations en temps réel**
- **Reliez le savoir aux utilisateurs**
- **Appliquez les enseignements tirés**
- **Suivez la manière dont la connaissance est appliquée**

enseignements tirés du résultat d'un cadre de résultats stratégiques mis en œuvre par de nombreux bureaux de pays ont plus de chances de pouvoir être reproduits en dehors du pays en question que des enseignements plus circonscrits et liés à des projets. Les évaluations d'effets peuvent rapprocher des partenaires du développement. Ainsi, l'apprentissage grâce aux connaissances d'évaluation dépasse le simple apprentissage organisationnel et englobe l'apprentissage du développement. Il permet de contrôler systématiquement la validité, la pertinence et l'avancement des hypothèses de développement. Afin de maximiser l'apprentissage, les bureaux de pays devraient prévoir et organiser les évaluations de façon qu'elles couvrent les effets les plus importants, qu'elles soient exécutées en temps voulu et qu'elles produisent suffisamment d'information au sujet des enseignements tirés.

S'il est efficace, le suivi peut déceler les signes précurseurs de sources de difficultés et de sources de réussite. Les responsables de programme doivent donner suite aux constatations, en appliquant les enseignements tirés à la modification du programme ou projet. Cet apprentissage pratique répond aux besoins immédiats du programme ou du projet et peut aussi être source de retour d'information en vue de la programmation future.

B. Savoir et enseignement tiré de l'expérience

DÉFINITIONS

Le bureau de pays du PNUD doit exploiter judicieusement l'information et les éléments d'évaluation afin de gérer les opérations de développement et de réaliser des résultats. Le succès part du principe que les praticiens du développement tirent les enseignements de ce qui s'est révélé efficace – et inefficace – afin de pouvoir mieux progresser dans la réalisation des résultats et d'obtenir des résultats meilleurs. **L'apprentissage** a été défini comme un processus d'investigation continu et dynamique dont les principaux éléments sont l'expérience, la connaissance, l'accès et la pertinence. Il exige une prédisposition à l'enquête et à l'investigation au lieu d'une attitude d'intervention et de communication d'information. Il est plus facile de réunir ces conditions lorsqu'on offre la possibilité d'observer, d'inventer ou de découvrir des stratégies et de participer à ces stratégies afin de s'attaquer à des types de problèmes particuliers ou à des questions de développement.¹⁸

Le **savoir** est un ensemble d'information précis et circonscrit capable d'apporter un changement ou d'inspirer des actions plus efficaces dans un contexte élargi pouvant alimenter un nouvel apprentissage et un nouveau savoir. La gestion du savoir suppose que l'on crée, partage et suscite des connaissances; il faut pour cela non seulement mettre en place des mécanismes et procédures pour réunir, organiser, présenter et diffuser l'information à temps aux décideurs compétents, mais aussi procéder à des évaluations de ces opérations. Les renseignements ainsi réunis constituent le **retour d'information** (voir le chapitre 1er).

Les éléments d'évaluation, en particulier, nous aident à appliquer les enseignements tirés de l'expérience à l'élaboration de politiques et programmes appropriés, ou à la gestion des projets. Les **éléments d'évaluation** sont les informations ou données représentant des valeurs qualitatives et quantitatives de mécanismes, effets et impacts de développement, provenant de diverses sources d'information et organisés dans le cadre de l'évaluation. Les éléments d'évaluation sont fondés sur :

¹⁸ Senge, Peter et divers collaborateurs, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York, Doubleday, 1994.

- L'explication des relations de cause à effet dans les interventions et de leurs conséquences;
- Une analyse à partir de l'observation directe et détaillée du contexte du développement par les enquêteurs, qui fait partie des données empiriques;
- Une analyse partant de la recherche et de l'étude d'autres documents (sources secondaires) intéressant le contexte du développement; et
- Le souci d'éviter tout préjugé dans l'évaluation.

Des observations directes et détaillées ne sont pas toujours une source d'éléments d'évaluation. Une bonne évaluation part d'une approche empirique. Les **données empiriques** sont des informations vérifiables reposant sur l'observation ou l'expérience plutôt que sur la conjoncture, la théorie ou la logique. Les données empiriques ont pour objet d'indiquer :

- La validité des concepts ou questions théoriques;
- La cohérence des tendances ou schémas;
- Les éléments déterminants des effets et impacts effectifs.

ENCADRÉ 2. PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'APPRENTISSAGE

- Aider les autres à interpréter activement – au lieu d'enregistrer – l'information de façon à pouvoir se constituer de nouvelles connaissances;
- Utiliser des stratégies de gestion de l'information actualisées, efficaces et novatrices;
- Dégager des critères de performance et des enseignements de divers ensembles, groupes et communautés de pratique avec lesquels le PNUD collabore afin de rendre les évaluations du PNUD plus participatives, mieux axées sur les contextes et plus indépendantes;
- Situer les tâches abstraites dans des contextes authentiques de façon à faire ressortir la pertinence de la tâche et à inculquer de nouvelles connaissances;
- Offrir la possibilité de participer au règlement des problèmes en partageant les compétences et techniques, c'est-à-dire par une interaction directe sans recourir indûment à la technologie de l'information;
- Dégager la connaissance d'un contexte unique spécifique afin d'optimiser le transfert de connaissances;
- Permettre aux autres de reconnaître et de respecter ce qu'ils savent déjà ainsi que le savoir existant dans leur communauté;
- Donner de nombreux exemples d'une notion nouvelle et expliquer comment les principales caractéristiques de cette notion se retrouvent dans une série de contextes;
- Renforcer sa capacité propre ainsi que celle des autres de déterminer le moment d'appliquer des connaissances nouvelles.

GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS ET GESTION DU SAVOIR

Si le suivi contribue à dégager les premières leçons concernant l'effet, le programme ou projet, l'évaluation a pour objet de tirer des enseignements de l'expérience de façon à pouvoir identifier des questions générales aussi bien que particulières et à élaborer des solutions de rechange. La gestion axée sur les résultats suppose implicitement, en permanence, la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation afin de gérer les résultats et de tirer les enseignements de l'expérience. Il faut pour cela renforcer les interactions entre parties prenantes et institutions en ce qui concerne les résultats. Il s'agit également d'appliquer les mécanismes de communication et d'information pour rendre compte de l'apprentissage et faciliter la circulation du savoir, de l'information et des ressources.

La stratégie de gestion du savoir du PNUD met en exergue plusieurs principes récents visant à renforcer l'apprentissage, comme on peut le voir dans l'encadré 2.¹⁸ Ces principes supposent l'exploitation optimale des outils de suivi et d'évaluation afin d'établir des points de référence qui aideront les responsables à réaliser l'efficacité à deux niveaux. Le premier est **l'efficacité de développement**, qui

¹⁸ Voir http://groups.unpd.org/km-strategy/workshop/km_annotated_agenda.html

regroupe les résultats (produits, effets et impacts) de l'aide. L'autre niveau et celui de l'**efficacité organisationnelle**, qui désigne le niveau de performance de l'organisation.

C. Retour d'information du suivi et de l'évaluation

En matière de suivi, la principale difficulté consiste à rassembler, stocker et utiliser des informations utiles à différents niveaux d'évaluation. Le suivi devrait être multifonctionnel de façon que l'information produite à un niveau soit utile au niveau suivant. En outre, le suivi ne devrait pas être limité à vérifier si les éléments se déroulent comme prévu. Il importe d'examiner régulièrement la qualité du mouvement bidirectionnel d'information entre le personnel de projet et le personnel de programme au niveau du pays, de même que la circulation de l'information à l'intérieur du bureau de pays entre le personnel de programme qui gère différents programmes et surveille les produits provenant des projets ainsi que leur impact sur les effets. Cela peut se faire au moyen d'entretiens périodiques, de l'examen de rapports annuels et autres rapports de programme et de projet ainsi que par une observation indépendante. L'opération de suivi devrait chercher à améliorer les liens latéraux entre fonctionnaires responsables des projets et programmes, y compris le retour d'information, aux fins d'apprentissage. L'étude des liens existants ou potentiels entre programmes et projets devrait être aussi critique, objective et exhaustive que possible. Les cadres, y compris les cadres supérieurs du bureau de pays, doivent être impliqués tout au long du suivi.

L'évaluation est une opération axée sur les procédures qui exige la mise en place de données de référence communes aux fins de comparaison. Le problème est de savoir dès le départ quels sont les facteurs importants et quelles sont les interactions entre tous les facteurs. Avant de procéder à toute évaluation, prenez les mesures suivantes :

- **Convenez des questions prioritaires exigeant une information.** Obtenez un accord au sujet des questions pour lesquelles il est le plus urgent de réunir des informations afin d'optimiser les ressources disponibles aux fins de la gestion de l'information, ces questions sont généralement limitées et complexes. D'intenses consultations doivent aller de pair avec la conclusion de l'accord, étant donné que les parties prenantes peuvent avoir des vues très divergentes en ce qui concerne les priorités. Un projet de liste de questions prioritaires pourrait être établi et distribué aux parties prenantes aux fins d'observation. Une autre possibilité est d'organiser un atelier où une autre formule de discussion expressément pour dégager un consensus. En conciliant des points de vue différents grâce à la négociation d'un consensus autour des questions prioritaires, on peut tisser des liens entre les parties prenantes et faciliter la coopération.
- **Déterminer les besoins en information des groupes de décision.** La clé d'une bonne utilisation de l'information est de ne se concentrer que sur l'information essentielle. Avant d'entreprendre un examen des bases de données du bureau de pays, des pouvoirs publics ou du PNUD et d'autres sources d'information, demander aux décideurs de définir directement leurs besoins. Une évaluation précise des besoins en information constitue un premier pas d'importance vitale.

L'un des moyens les plus efficaces de dégager des informations (enseignements) communicables est de procéder à l'évaluation des effets, dont la communication peut faciliter l'apprentissage d'un pays à l'autre et entre différents emplacements géographiques.

S'attacher aux effets signifie que le PNUD traite avec des partenaires – pouvoirs publics et organismes donateurs, organisations non gouvernementales, parlements – dont les

activités de développement, tout comme les siennes, sont tributaires de la performance d'autres organismes ne dépendant pas d'eux. Ces organismes accumulent bien souvent d'énormes quantités de renseignements qualitatifs pouvant modifier la manière dont les résultats du développement sont perçus s'ils étaient dûment pris en considération. En tant que partenaires, on peut les amener à faciliter le suivi et l'évaluation mais ils ne doivent pas orienter ou imposer la marche à suivre. Cette participation des partenaires devrait favoriser les échanges en vue de l'apprentissage et de la constitution de savoir.

Sans retour d'information sûr et régulier, le suivi et l'évaluation ne sauraient atteindre leurs buts. En particulier, il faut insister sur des enseignements qui se prêtent à une application plus large, enseignements qui sont utiles non seulement à un programme ou projet donné, mais également à des contextes de développement plus larges. Si l'apprentissage exige un retour d'information systématique (résultats des évaluations, études pilotes, données de contrôle des indicateurs de produit et d'effet, connaissances autochtones, etc.), l'information que les bureaux de pays sont appelés à organiser et gérer pour satisfaire à leurs propres besoins doit répondre à des critères particuliers qui sont complexes et dépassent fréquemment les cloisonnements sectoriels classiques. En pareil cas, les partenaires des pouvoirs publics et des établissements de recherche peuvent être invités à analyser les questions nouvelles de suivi et d'évaluation (méthodes de collecte des données, d'analyse, dialogues d'intervention et sensibilisation, etc.) et conseiller le PNUD afin de définir les lacunes et les doubles emplois.

LE RETOUR D'INFORMATION

Lorsque les bureaux de pays effectuent le suivi et l'évaluation, le retour d'information suit les quelques opérations de base suivantes :

1. Veillez à ce que l'accent soit mis sur les résultats

- Élaborez des projets et programmes fondés sur les effets visés;
- Déterminez quels éléments sont recherchés, quels écarts peuvent apparaître et la marche à suivre en pareil cas (par exemple ce qui constituerait des éléments positifs ou négatifs pour tout projet ou programme donné);
- Définissez, pour chaque niveau de personnel et les partenaires, l'objet de la production de connaissances ou d'information applicables à la prise de décisions ainsi que leur portée;
- Définissez les priorités de suivi axées sur les produits et effets et établissez des points de référence ou normes permettant de formuler des jugements au sujet du retour d'information;
- Choisissez les indicateurs de connaissances et d'information sur la base des priorités, de l'utilisation et des usagers de l'organisation;
- Ayez le souci d'un bon rapport coût-efficacité pour ce qui est du montant des ressources et définissez les ressources élémentaires nécessaires à l'évaluation dans les programmes futurs;
- Introduisez un calendrier des changements futurs dans la programmation;
- Convenez du système de collecte et d'analyse des données, assignez les responsabilités et allouez les coûts;

- Passez en revue les informations qualitatives afin d'améliorer l'application de certaines techniques de suivi et d'évaluation telles que le contrôle d'hypothèses sur le terrain, une meilleure articulation des questions ou problèmes et un choix plus judicieux des domaines d'évaluation;
- Suivez les processus d'apprentissage, y compris l'utilisation du retour d'information et des produits cognitifs.

2. Posez des questions

- Renseignez-vous en permanence, au moyen de mécanismes de retour d'information, sur les raisons pour lesquelles des événements semblent s'être produits ou se produire dans le cadre des projets et programmes;
- Déterminez les répercussions des projets ou programmes par rapport à d'autres facteurs qui déterminent une situation de développement;
- Précisez où, quand et comment les informations seront interprétées, communiquées et diffusées, et tenez des consultations afin d'alimenter les procédures courantes.

3. Partagez le savoir

- Documentez, analysez et examinez différentes expériences en matière de conception de programme, de partenariat, d'activités de suivi et d'évaluation;
- Touchez différents niveaux de l'organisation (activités opérationnelles, choix stratégiques, missions et priorités de l'organisation) conformément à la stratégie de gestion du savoir du PNUD;
- Partagez le savoir et l'apprentissage avec les communautés de pratique, grâce aux réseaux mondiaux de savoir;
- Définissez les sources de connaissances et d'information, y compris le type d'éléments d'évaluation qu'elles fournissent, ainsi que leur fréquence.

4. Opérez un ciblage stratégique

- Produisez des informations convenant à différents utilisateurs et opportunes pour ce qui est de la prise des décisions et de la responsabilité;
- Élaborez, en consultation avec les utilisateurs, des formats appropriés et apprenez au personnel à les utiliser;
- Sollicitez les points de vue de toutes les parties prenantes clés, y compris les bénéficiaires des programmes.

5. Recherchez des éléments empiriques

- Effectuez une vérification et contrôlez la qualité des éléments d'évaluation afin d'assurer un retour d'information utile.

ENCADRÉ 3. LE RETOUR D'INFORMATION, DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

- Extraire les enseignements de l'expérience
- Transformer les enseignements en savoir
- Assurer l'accès au retour d'information
- Évaluer la pertinence du retour d'information
- Exploiter le retour d'information

Les principales étapes du retour d'information, de suivi et d'évaluation qui sont énoncées dans l'encadré 3 devraient appliquer les principes décrits plus haut pour boucler la boucle en utilisant le retour d'information afin de prendre de meilleures décisions. Le retour d'information devrait être pratique et

conçu de façon à faciliter la prise des décisions en matière de programmes ou de projets ainsi que pour l'évaluation. Les enseignements tirés des évaluations doivent pouvoir être exploités avant et pendant la formulation des nouveaux projets, programmes et résultats. D'une manière générale, les enseignements tirés des évaluations devraient être disponibles au moment de la formulation de nouveaux effets ou de la définition, de la conception et de l'évaluation de projets ou programmes. Dans le même temps, un retour d'information au sujet de la réussite ou de l'échec de types d'aide nouveaux ou originaux (conseils d'intervention, sensibilisation, renforcement des capacités, etc.) peut aider à la formation de programmes, projets ou effets nouveaux.

En effectuant ces opérations, les directeurs de programme et les partenaires devraient se garder de la tendance à n'évaluer que les activités, les dépenses et les produits. Par exemple, n'examinez pas seulement les facteurs de gestion interne tels que les coûts et le calendrier des apports et produits. Le suivi et l'évaluation doivent dégager des informations au sujet des résultats et identifier les éventuels phénomènes indésirables et leurs incidences.

OUTILS ET MÉTHODES D'INFORMATION

Comme on l'a vu plus haut, l'information obtenue grâce au suivi constitue la base de la prise des décisions et de mesures. Elle sous-tend les besoins immédiats en matière de prise de décisions plutôt que de contribuer au savoir à long terme. En revanche, l'information provenant de l'évaluation appuie la fonction d'apprentissage davantage qu'elle aide à la prise des décisions immédiate. Le retour d'information d'évaluations prend la forme d'enseignement tiré au sujet de ce qui est efficace et de ce qui ne l'est pas dans certaines conditions.

Aussi bien pour le suivi que pour l'évaluation, il faut envisager l'information du point de vue de son exploitation. Il convient de commencer par répondre aux questions ci-après au sujet de l'obtention, de l'utilisation et du partage de l'information :

- Quel est l'objectif précis de la collecte, du partage et de l'utilisation de l'information?
- Quels sont les principaux groupes de décisions et d'influence qui déterminent la manière dont l'information sera réunie, partagée et utilisée dans le cadre d'un projet, programme ou effet?
- Comment ces groupes réunissent-ils, partagent-ils et utilisent-ils actuellement l'information?
- À quelles difficultés se heurtent-ils?
- Le projet, programme ou effet comporte-t-il un mécanisme (ou principe directeur) pour la prise des décisions au sujet de l'information?
- Quelle information faut-il pour améliorer le projet, programme ou résultat?
- Comment, quand et à qui cette information doit-elle être fournie?

Ces questions devraient aider à déterminer le type de retour d'information nécessaire pour favoriser de bonnes décisions au sujet des projets, programmes ou effets de la part des cadres des projets, programmes, bureaux de pays et du siège. Toutes les activités de suivi et d'évaluation visent à garantir l'utilité de l'information, à utiliser l'information de manière ciblée, opportune et efficace et à exploiter le savoir des principales parties prenantes. Des informations qualitatives peuvent améliorer considérablement l'application de certaines techniques de suivi et d'évaluation, comme par exemple au moyen du

contrôle opérationnel des hypothèses, d'une meilleure formulation des questions ou des problèmes et d'un choix plus judicieux des domaines d'évaluation.

Le PNUD et la communauté internationale des donateurs disposent d'énormes quantités d'informations contenant des enseignements au sujet de la conception, de l'application, du suivi et de l'évaluation de programmes et projets de coopération technique dans les pays en développement. On trouvera ci-après quelques-unes des principales sources d'information à cet égard.

Bases de données et moteurs de recherche concernant l'évaluation : La CEDAB, base de données centrale sur l'évaluation du PNUD, est accessible à <http://intra.undp.org/eo/cedab> et permet de consulter des évaluations. Le Bureau de l'évaluation est en train d'élaborer un moteur de recherche sur l'évaluation qui servira de dépositaire de savoir offrant des liens entre le PNUD et différents sites Web sur l'évaluation (Comité d'aide au développement de l'OCDE, Banque mondiale, etc.) et permettra de consulter des éléments empiriques. En outre, les bases de données de la communauté internationale des donateurs portant sur l'évaluation contiennent des enseignements sur la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation de programmes et projets de coopération technique dans les pays en développement. Il s'agit du FIDA, du Comité d'aide au développement de l'OCDE, de la Banque mondiale et de l'UNICEF. (Voir l'annexe bibliographique et les liens ainsi que <http://www.undp.org/eo>, qui contiennent d'importantes bases de données.)

Le cadre de résultats stratégiques et les rapports annuels axés sur les résultats désignent et actualisent systématiquement des informations au sujet des priorités stratégiques précises des bureaux de pays, stratégies régionales, programmes, services d'appui, plans de gestion et critères de base, à partir des enseignements tirés. Ils sont également axés sur les réalisations du PNUD concernant les parties prenantes, la sensibilisation, la constitution de partenariats, la mobilisation des ressources et les principales préoccupations liées au développement humain durable. Le personnel du PNUD peut consulter le système de gestion axé sur les résultats au sujet du cadre de résultats stratégiques et d'un rapport annuel axé sur les résultats à l'adresse suivante : <http://intra.undp.org/usg/results>.

Autres rapports ou documents de base propres à certains pays. Il s'agit de rapports sur les effets et l'évaluation de projets, de programmes de pays et de cadres de coopération de pays, de bilan commun de pays/Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et d'examen de pays. Les enseignements tirés de ces sources seraient extrêmement utiles s'ils provenaient d'autres pays ou programmes régionaux ayant des effets ou projets analogues.

ENCADRÉ 4 : COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE AXÉES SUR LES EFFETS

Des communautés de pratique peuvent être constituées autour d'effets afin de faciliter l'échange d'information entre les bureaux de pays et entre ceux-ci et les principales parties prenantes afin de maximiser la réalisation des effets.

Le Système de planification et de suivi de l'évaluation peut servir à engager le dialogue, car il fournira des informations au sujet des évaluations prévues, ainsi que des recommandations et des mesures de suivi au sujet d'évaluations antérieures (voir le système de suivi de l'évaluation et de la planification à l'annexe B).

BASE DE DONNÉES NATIONALES

Ces bases de données ont une vaste portée et sont généralement réparties par secteur entre pouvoirs publics et établissements nationaux de recherche. On peut les utiliser pour obtenir des renseignements par exemple au sujet d'effets, trouver des indicateurs et prendre connaissance des enseignements concernant le bilan commun de pays ou la formulation de projets.

Réseaux mondiaux et communautés de pratique.
Les réseaux mondiaux et communautés de

ENCADRÉ 5. RÉSEAU D'ÉVALUATION DU PNUD (EVALNET)

EVALNET est un groupe de fonctionnaires du PNUD, provenant essentiellement des bureaux de pays et participant aux évaluations du PNUD, à l'élaboration d'outils et de méthodes de gestion axée sur les résultats et au renforcement des capacités en matière d'évaluation. Ce réseau a pour vocation de faire du PNUD une organisation d'apprentissage et de favoriser le suivi et l'évaluation axée sur les résultats pour en faire un élément de la culture du PNUD.

Au niveau individuel, les membres d'EVALNET acquièrent des connaissances nouvelles touchant des questions de programme tels que le soutien aux pays en transition et aux démocraties nouvelles, la décentralisation et la gouvernance locale, des questions opérationnelles telles que l'utilisation de l'UNOPS en tant qu'agent d'exécution, la gestion axée sur les résultats et notamment les indicateurs; et les méthodes d'évaluation. De même, les membres d'EVALNET apportent leurs compétences et contribuent à un brassage d'idées fécond, tout en ajoutant une perspective plus large à l'apprentissage. Par ailleurs, les initiatives liées à la mise au point de méthodes de suivi et d'évaluation telles que le présent guide, peuvent faire l'objet d'un contrôle concret grâce à la participation des membres d'EVALNET appartenant au bureau de pays.

pratique jouent un rôle important quant à leur portée et à leur efficacité et constituent une source de renseignements précieuse pour le suivi et l'évaluation. Ils ont pour objet :

- De favoriser le dialogue entre différentes parties prenantes au moyen de réunions, ateliers, échange de correspondance, bulletins et autres formes d'échange;
- D'évaluer les capacités et besoins des parties prenantes pour ce qui est de l'information, du savoir et de compétences particulières;
- De permettre aux parties prenantes de participer à la gestion de l'information et du savoir (aide à la hiérarchisation des questions de développement, choix des consultants, mise au point de produits liés au savoir et adoption de normes d'accès à l'information, etc.)

Les réseaux mondiaux jouent le rôle de systèmes d'information à parties prenantes multiples, offrant des informations de qualité produites par divers groupes ou praticiens du développement faisant autorité, dont certains s'occupent expressément de suivi et d'évaluation. Ces réseaux peuvent parfois soutenir la prise des décisions. Les communautés de pratique, en particulier, qu'elles se situent dans le cadre de réseaux mondiaux ou qu'elles soient indépendantes, peuvent se révéler particulièrement utiles si elles sont axées sur les effets, comme on l'a vu dans l'encadré 4.

Les réseaux mondiaux et les communautés de pratique sont reliées au réseau mondial de centres de contact sous-régionaux du PNUD ou SURF. Entre autres services importants, le réseau SURF joue le rôle de service d'orientation, répondant aux demandes d'avis ou d'information du personnel chargé des programmes dans les bureaux de pays et au siège. Les services d'orientation répondent à des demandes liées à l'exécution de programmes ou aux politiques du PNUD en matière de programme (demande de consultant, expérience comparative, source de financement, document directif, exemple, modèle ou possibilité de formation, etc.). Le réseau SURF ne diffuse toutefois pas de données d'évaluation.

Le réseau d'évaluation ou « EVALNET » appuie plus directement que le réseau SURF la conception et l'élaboration de produits d'information et de savoir à partir d'activités de suivi et d'évaluation. Ce réseau, qui est décrit dans l'encadré 5, fonctionne toujours essentiellement grâce à la participation des parties prenantes.

Essentials : Chaque année, le Bureau de l'évaluation publie une série de documents intitulée *Essentials*. Ces publications sont thématiques et fournissent des informations succinctes axées sur les praticiens, obtenues à partir des éléments théoriques et d'évaluation du

PNUD et d'autres organisations de développement. *Essentials* peut être consulté sur le site Web du Bureau de l'évaluation : <http://www.undp.org/eo>.

Questionnaires : Les questionnaires font appel à une méthode bien structurée de collecte d'informations et de données en vue du suivi et de l'évaluation selon laquelle les enquêtés sont invités à remplir un formulaire ou à fournir des informations ou des avis précis au sujet de choix réduits. De par leur caractère limité et leur formulation bien circonscrite, ces questionnaires constituent des outils précieux de collecte de données. Ils permettent également d'effectuer un tri préliminaire des institutions ou fonctions à examiner plus en profondeur, éventuellement au moyen d'entretiens.

Une activité donnée peut n'exiger que quelques-unes de ces sources, en fonction de la portée, de la nature de la question examinée, des destinataires de l'information et de l'expérience préalable des utilisateurs de l'information. Une fois que l'information recherchée a été obtenue grâce à ces instruments, il faut procéder à une évaluation approfondie afin de déterminer la manière d'appliquer les recommandations provenant du retour d'information.

APPLICATION DES RECOMMANDATIONS PROVENANT DU RETOUR D'INFORMATION CONCERNANT LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

Le retour d'information obtenu grâce au suivi et à l'évaluation consistera en partie en recommandations pratiques. Les différents types de recommandations dégagés du suivi et de l'évaluation devraient être analysés séparément. Il faut pour cela répondre à un certain nombre de questions concernant le type et les répercussions des recommandations. Ces questions concernent aussi bien des recommandations de fond que des recommandations en vue d'une application. Il faut ensuite déterminer les possibilités et priorités pour le court, le moyen et le long terme, à partir des réponses à ces questions. Les questions énumérées ci-après portent sur le type de recommandations (de fond ou concernant l'application) et ses répercussions.

Questions relatives aux conséquences de recommandations **de fond** émanant du suivi et de l'évaluation :

- Sur qui ou sur quoi porteront directement ou indirectement les recommandations du point de vue des produits et effets prévus?
- En quoi les recommandations diffèrent-elles des précédentes?
- Quelles sont les principales justifications et méthodes utilisées pour étayer les recommandations?
- Comment déduire des recommandations par rapport à des effets, projets, programmes ou activités analogues dans d'autres régions du pays ou dans d'autres pays ?
- Comment les recommandations peuvent-elles contribuer à la réalisation des produits et effets globaux visés?
- Les effets prévus cadrent-ils avec les effets effectifs?
- Quel est le lien entre les recommandations et les objectifs des programmes régionaux et mondiaux?
- Comment la direction du bureau de pays entend-elle réagir aux recommandations et en suivre l'application?

Questions relatives aux répercussions des recommandations concernant l'**application** émanant du suivi et de l'évaluation :

- Quelles seront les conséquences positives ou négatives pour les principaux groupes visés ou les parties prenantes?
- Que peut-on faire pour renforcer les effets positifs et compenser les conséquences négatives?
- Quelles mesures faut-il prendre et qui doit agir?
- Quel est le calendrier?
- Qui est habilité pour prendre les mesures?
- Quelles sont les incidences financières?
- Quelles sont les incidences politiques?
- Quelles sont les ressources humaines nécessaires?
- Des méthodes particulières, notamment des activités de formation, ou de nouvelles formes de partenariat sont-elles requises?
- Quel suivi ou contrôle d'exécution faut-il assurer?

L'examen de ces questions permettra de définir plusieurs mesures concrètes permettant de juger, d'améliorer et d'appliquer les recommandations. Certaines de ces mesures devront être prises dans le court terme, mais d'autres, surtout celles qui exigent des décisions politiques, ont des incidences sur les structures institutionnelles ou demandent d'importantes ressources financières, ne seront appliquées qu'à moyen ou à long terme.

Toutes les recommandations concernant le suivi et l'évaluation ont à gagner à une intervention des dirigeants concernant les questions de fond et d'application soulevées. Pour les évaluations des effets en particulier, les responsables doivent identifier les

ENCADRÉ 6. CARACTÉRISTIQUES DE BONS ÉLÉMENTS

- Conçus pour un public bien précis;
- Adaptés aux besoins en matière de décisions, surtout au niveau du personnel des bureaux de pays;
- Disponibles lorsque se présente un créneau pour la prise de décisions (opportunité);
- Clarté;
- Fondés sur des principes méthodologiques judicieux;
- Diffusés par des voies reconnues;
- Identification claire des domaines d'incertitude et de leur importance;
- Indication complète des sources;
- Renseignent sur les produits et procédures de développement tangibles et intangibles;
- Disponibles aux meilleurs coûts sur les plans temporel, financier et administratif.

recommandations acceptés et celles qui ne le sont pas, indiquer les raisons de cette acceptation et déterminer comment les recommandations acceptées seront appliquées et suivies. (Voir le plan d'évaluation et de suivi à l'annexe B).

Le retour d'information peut utilement être diffusé grâce à des séances de formation et ateliers à l'intention du personnel du PNUD. Ces enseignements tirés de l'expérience servent à différents stades de la gestion des programmes ou projets, y compris à celui de l'évaluation. La formation devrait se concentrer sur l'amélioration de la qualité des programmes et projets du PNUD. Elle devrait également avoir pour objet de développer les compétences en matière d'innovations méthodologiques telles que l'évaluation participative, la sélection des indicateurs et l'exploitation et la présentation

ENCADRÉ 7. MARCHÉ À SUIVRE POUR AMÉLIORER LE RETOUR D'INFORMATION CONCERNANT L'ÉVALUATION

- Bien comprendre le processus d'apprentissage à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (identifier les goulets d'étranglement);
- Déterminer comment améliorer la pertinence et l'actualité du retour d'information sur l'évaluation et assurer cette amélioration;
- Définir avec précision les groupes cibles aux fins de retour d'information relative à l'évaluation et justifier le choix de ces groupes, sur le plan général comme dans les cas particuliers;
- Se familiariser avec les groupes cibles afin de savoir ce qu'ils attendent des évaluations, comment ils utilisent les données de l'évaluation et comment les systèmes de retour d'information peuvent mieux satisfaire ces demandes;
- Adopter une approche stratégique de la manière dont les méthodes de retour d'information peuvent être adaptées aux besoins des différents groupes cibles;
- Assurer la qualité des produits de l'évaluation, surtout pour ce qui est de la concision, de la clarté et de la présentation;
- Envisager de diversifier les approches appliquées pour communiquer avec les groupes cibles, au moyen éventuellement de formules originales;
- Améliorer les sites Web et les intranets concernant l'évaluation, sans oublier que la facilité d'accès et d'utilisation est un facteur fondamental;
- Veiller à ce que la communication complète des rapports d'évaluation soit la norme et que des mécanismes efficaces d'approbation et de notification soient en place pour éviter que les cadres supérieurs ou les partenaires principaux soient pris au dépourvu par des résultats traitant à controverse.
- S'efforcer de trouver de meilleurs moyens d'associer les parties prenantes nationales à l'évaluation, y compris au retour d'information des enseignements tirés de l'évaluation, sans perdre de vue l'importance primordiale des barrières linguistiques.
- Recruter si nécessaire des spécialistes dans des domaines où ils font défaut, en particulier dans le domaine des communications.

de l'information et du savoir dans des domaines qui ne sont généralement pas examinés, tels que l'« appui conseil ».

PUBLICATION D'ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION ET DE RETOUR D'INFORMATION

Les résultats de l'évaluation devraient être publiés selon une présentation claire, dans un souci d'équité, afin de dégager des conclusions convaincantes et d'exclure toute ambiguïté. L'information peut être présentée selon diverses techniques d'analyse. L'essentiel est toutefois que l'information provenant des évaluations et du suivi soit d'utilisation facile, d'accès aisé et utile. On trouvera dans l'encadré 5 les caractéristiques de bons éléments d'information et les qualités que doivent présenter les publications.

En ayant ces caractéristiques à l'esprit même avant le début de l'étude ou la préparation d'une publication, on pourra bien ordonnancer les éléments d'évaluation. Les résultats de l'évaluation devraient être documentés et diffusés aux parties prenantes aux fins de

ENCADRÉ 8. INSTITUTIONNALISATION DE L'APPRENTISSAGE

Descriptif de projet : Les descriptifs de projet devraient renvoyer (y compris au moyen de liens) aux conclusions d'études ou d'évaluations dans la section de l'analyse de situation. Le PAC (à vérifier) devrait répondre à cette exigence.

Révision des descriptifs de projet. Lorsque des révisions budgétaires ou autres sont apportées aux descriptifs de projet, les enseignements liés à l'objet de la modification budgétaire devraient également être indiqués.

Rapport annuel axé sur les résultats. En présentant son rapport annuel axé sur les résultats, le bureau de pays devrait souligner dans le texte explicatif les principaux enseignements tirés au sujet de chaque résultat, en particulier dans la partie consacrée aux questions stratégiques et aux mesures convenues. L'une des principales sources de ces enseignements est l'examen annuel.

retour d'information, ce qui permettra de définir les besoins en information. On trouvera dans l'encadré 6 plusieurs suggestions visant à améliorer le retour d'information concernant l'évaluation. Une fois qu'une position a été arrêtée au sujet des besoins en information, on peut concevoir les produits et services requis.

La diffusion des résultats de l'évaluation est aussi importante que leur publication. Ce n'est que grâce à un système efficace de diffusion que les bénéficiaires visés recevront le retour d'information concernant l'évaluation dont ils ont besoin.

La communication intégrale de tous les enseignements est une tâche redoutable. Le problème est de savoir comment tirer de l'expérience des enseignements **transférables**, c'est-à-dire qui ont une application plus large que ceux qui ne concernent qu'un seul programme ou projet. Pour ce faire, on peut institutionnaliser l'apprentissage à partir du retour d'information, de suivi et d'évaluation. L'institutionnalisation de l'apprentissage appelle une meilleure intégration de l'apprentissage dans les instruments et procédures existants, tels que la rédaction des descriptifs de projet et de programme, le Rapport annuel axé sur les résultats et le RAP. On trouvera dans l'encadré 7 des exemples de l'institutionnalisation de l'apprentissage lié à l'évaluation dans le cadre du PNUD.

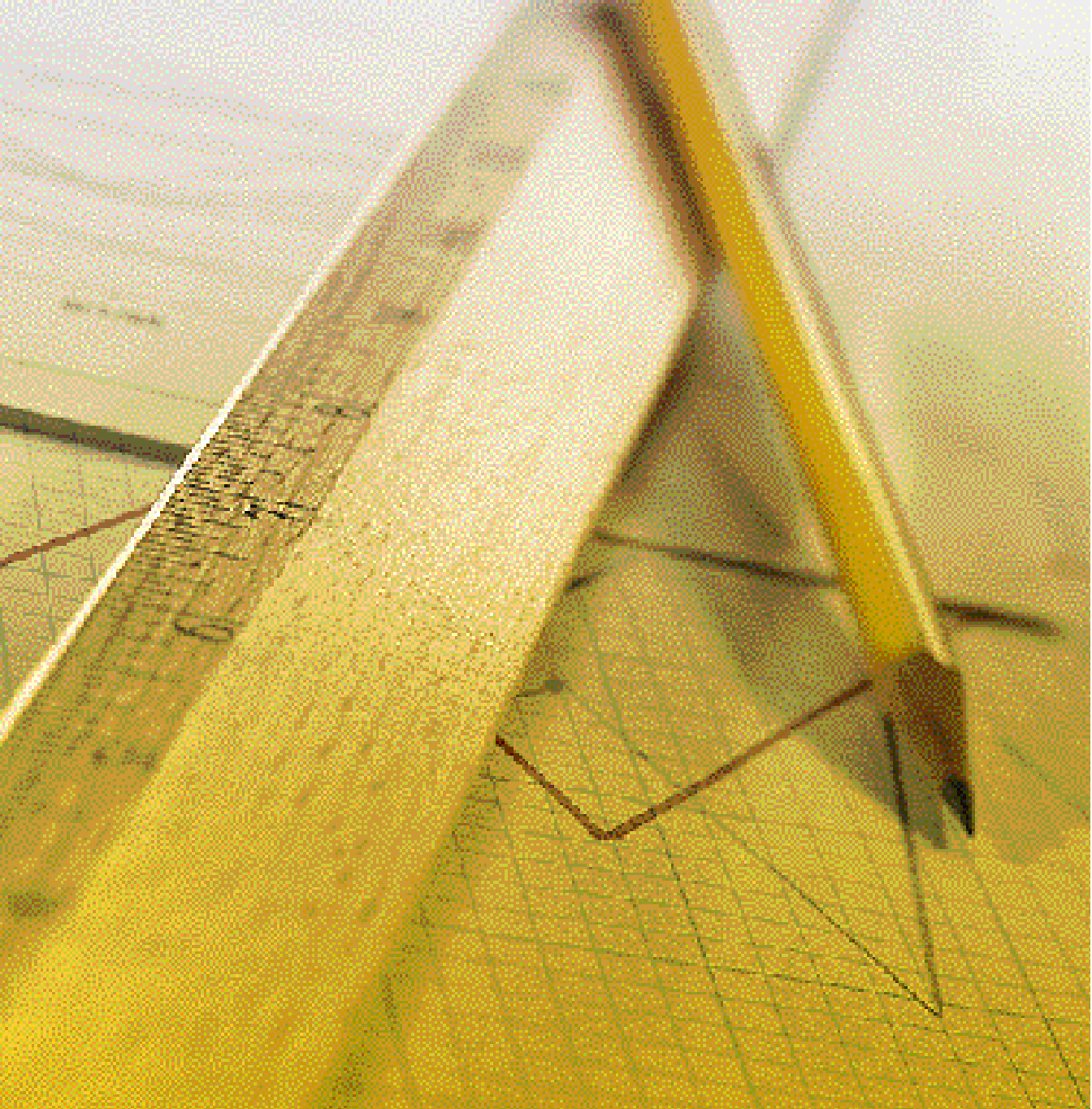
Conclusion

Le cadre de suivi et d'évaluation contenu dans le présent guide n'est pas coulé dans le bronze, et devrait évoluer et s'améliorer avec l'expérience de son application. En outre, certains des éléments appellent des changements dans l'attitude mentale et le comportement du personnel, si bien que l'organisation doit s'attendre à continuer de tirer des enseignements de ce nouveau cadre au cours des années à venir. Le site Web du Bureau de l'évaluation (<http://www.undp.org/eo>) présentera donc des ressources actualisées au sujet des méthodes de suivi et d'évaluation, et le Bureau encourage les bureaux de pays et les différents services du siège à utiliser ce site Web en faisant connaître les enseignements tirés ainsi que les préoccupations. Le site contiendra notamment des questions souvent posées, une mise à jour permanente et l'évolution de toutes les méthodes de suivi et d'évaluation dans le cadre du PNUD, des renvois à d'autres ressources, des ensembles de formation, des exemples de rapports et d'instruments, ainsi que des modèles de mandat. On y trouvera également une série de suppléments au Guide, donc chaque livraison examinera dans le détail un thème lié au suivi et à l'évaluation (exemples : directives à l'intention des évaluateurs des effets; suivi et évaluation après une crise; renforcement des capacités d'évaluation).

Les fonds et programmes administrés par le PNUD dont les activités de suivi et d'évaluation s'inscrivent dans le cadre général de la gestion axée sur les résultats selon les directives du PNUD concernant le suivi et l'évaluation sont également encouragés à utiliser le site Web. Toutefois, ces organismes pourraient également devoir se reporter à leurs propres documents pour trouver des directives concernant leur apport spécifique aux effets,²⁰ en sus de l'orientation que fournit le présent Guide.

En bref, ce cadre représente des changements novateurs, non seulement pour ce qui est de la simplification, mais aussi en ce qui concerne les méthodes de suivi et d'évaluation axées sur les résultats. On a cherché en particulier à abandonner les principes de suivi et d'évaluation axés sur les procédures et marqués par le souci du détail en faveur d'un système qui permet de se concentrer plus rigoureusement sur les résultats, l'apprentissage et l'application effective des éléments d'évaluation et de suivi.

²⁰ Par exemple, le pProgramme des Volontaires des Nations Unies contribue à réaliser des résultats au niveau communautaire qui peuvent et doivent inspirer les interventions du PNUD en amont. Ainsi, les Volontaires des Nations Unies viennent compléter l'action du PNUD en faveur d'un développement davantage axé sur les personnes et plus participatif. Les bureaux de pays devraient veiller à rendre pleinement compte des résultats réalisés dans le cadre de ces partenariats.



Ressources et annexes

Sigles et abréviations	93
Glossaire	95
Documents et sites Web	107
A. Programmation et établissement de rapports au PNUD	108
B. Gestion axée sur les résultats	108
C. Directives des organismes des Nations Unies et des donateurs concernant le suivi et l'évaluation	109
D. Méthodes et outils de suivi et d'évaluation	112
E. Indicateurs et mesure	116
F. Partenariats	117
G. Apprentissage et gestion du savoir	118
H. Renforcement des capacités d'évaluation	119
I. Intervention en cas de conflit et de crise	120
J. Pauvreté	121
K. Égalité entre les sexes	121
L. Démocratie et gouvernance	122
M. Autres références	123
Outils de suivi et d'évaluation	125
Annexe A: Plan d'évaluation et de suivi	126
Annexe B: Termes de référence de l'évaluation	129
Annexe C: Rapport annuel de projet	132
Annexe D: Rapport de visite sur le terrain	134
Annexe E: Menu d'outils de suivi	136

Sigles et abréviations

ACDI	Agence canadienne de développement international
BCP	Bilan commun de pays
CAD CRS	Comité d'aide au développement Cadre de résultats stratégiques
DANIDA	Agence danoise de développement international
FAO FENU FIDA FNUAP	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture Fonds d'équipement des Nations Unies Fonds international de développement agricole Fonds des Nations Unies pour la population
OCDE OIT ONG	Organisation de coopération et de développement économiques Organisation internationale du Travail Organisations non gouvernementales
PAM PNUD	Programme alimentaire mondial Programme des Nations Unies pour le développement
RAAR RAP	Rapport annuel axé sur les résultats Rapport annuel de projet/programme
SIDA	Agence suédoise de développement international
UNDAF UNICEF UNOPS USAID	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement Fonds des Nations Unies pour l'enfance Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets United States Agency for International Development

Glossaire

La plupart des termes et expressions apparaissant dans le présent Guide sont d'un usage courant dans le contexte du développement et de l'évaluation. Ils sont tous définis ici dans le cadre du suivi et de l'évaluation, encore qu'ils puissent avoir d'autres acceptions dans d'autres contextes. C'est ainsi que « termes de référence », par exemple, désigne toujours expressément les termes de référence d'une évaluation.

Les définitions ont pour objet d'harmoniser la terminologie dans l'ensemble de la communauté du développement. Elles ont été élaborées par le Bureau de l'évaluation du PNUD ou extraites et inspirées des sources suivantes :

- PNUD, Manuel de programmation du PNUD, <http://intra.undp.org/bdp/pm>
- PNUD, RBM Technical Note, <http://intra.undp.org/osg/results>
- PNUD, Bureau de l'évaluation, Participatory Evaluation Handbook, <http://intra.undp.org/eo/methodology/methodology.html>
- PNUD, Bureau de l'évaluation, Effectiveness Report, <http://intra.undp.org/eo/publications/publications.html>
- OCDE, Comité d'aide au développement, <http://www.oecd.org/dac/htm/glossary.htm>
- FNUAP, The Programme Manager's Monitoring and Evaluation Toolkit, http://bbs.unfpa.org/ooe/_me_methodologies.htm
- Directives concernant le BCP, www.dgo.org
- Directives du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, www.dgo.org

Certaines définitions sont beaucoup plus détaillées dans le Glossaire que dans le texte, ce qui non seulement précise davantage les notions, mais aussi englobe des termes et expressions qui apparaissent dans la documentation de référence du présent Guide.

A

Activités. Actions menées dans le contexte de la programmation qui sont nécessaires et suffisantes et par lesquelles des apports (financiers, humains, techniques et matériels) sont mis en œuvre pour donner des produits particuliers ou contribuer aux résultats, Les activités peuvent également être définies comme des « interventions de développement ».

Apport. Moyen mis en œuvre pour exécuter des activités de programme ou de projet, c'est-à-dire des ressources financières, humaines et matérielles.

Appui conseil. Sensibilisation, conseils d'orientation et dialogue, communication et médiation d'information, partenariats ou compromis politique. Les conseillers du PNUD, le personnel chargé des programmes et les cadres des bureaux de pays sont les principaux fournisseurs d'assistance douce soit par le jeu des projets et programmes, soit de manière indépendante, de manière ponctuelle et à la demande. L'appui conseil est généralement offerte en amont, au niveau où sont examinées, formulées et appliquées les politiques nationales ayant une incidence sur les résultats du développement humain, encore qu'elle puisse également être fournie en aval par le personnel chargé des projets.

Attribution. Relation de cause à effet entre des changements observés (ou attendus) et une intervention donnée au regard des effets d'autres interventions ou de facteurs interférents. S'agissant de l'attribution de la réalisation d'effets, les évaluations visent à démontrer l'existence d'un lien crédible entre les produits et actions du PNUD en partenariat avec d'autres et le changement en matière de développement (effets).

Audit. Examen ou évaluation documenté de la mesure dans laquelle une situation, procédure ou prestation fournie correspond à des normes ou critères, politiques et procédures prédéterminés. Doit constituer une activité d'assurance indépendante et objective conçue pour apporter une valeur ajoutée et une amélioration aux opérations de l'organisation. L'audit aide l'organisation à réaliser ses objectifs en évaluant et améliorant l'efficacité de la gestion des risques, des procédures de contrôle et d'administration selon une formule systématique et rigoureuse.

Auto-évaluation. Évaluation effectuée par les gestionnaires d'un programme ou projet sur le terrain.

B

Bénéficiaires. Particuliers ou institutions dont la situation est censée s'améliorer (groupe cible) ainsi que d'autres dont la situation pourrait s'améliorer. Renvoie aussi à un groupe limité de parties prenantes qui profiteront directement ou indirectement du projet.

Bilan commun de pays. Procédure fondée sur un pays permettant d'examiner et d'étudier la situation du développement national et d'identifier les principaux problèmes aux fins de sensibilisation, dialogue d'intervention et préparation du plan-cadre d'aide au développement. Les résultats sont décrits dans un document de bilan commun de pays (BCP).

C

Cadre de résultats stratégiques (CRS). Cette expression générique désigne l'hypothèse de développement englobant les résultats nécessaires à la réalisation d'un objectif stratégique, leurs relations de cause à effet ainsi que les hypothèses sous-jacentes. Ce cadre organise la mesure, l'analyse et la communication des résultats de l'entité opérationnelle. Il sert également d'outil de gestion et est donc axé sur les résultats fondamentaux qui doivent être suivis afin d'indiquer le progrès. Il peut s'agir également des buts et objectifs globaux de l'approche du développement d'un pays donné sur la base de l'analyse des problèmes, assortie de l'énoncé des priorités. Pour le PNUD, le document qui décrit ses résultats concernant une entité opérationnelle du point de vue des effets, produits, partenariats et indicateurs, avec des buts, buts subsidiaires et domaines stratégiques d'appui bien précis.

Conclusion. Jugement raisonné fondé sur la synthèse de constatations empiriques ou d'énoncés factuels correspondant à une situation particulière. Exemple : le programme de recherche-développement de l'Institut d'agronomie efficace sur le plan technique mais pêche dans ses relations avec les groupes cibles (Voir « **constatation** », qui diffère d'une conclusion.)

Constatation. Énoncé factuel au sujet du programme ou projet sur la base d'éléments empiriques réunis au moyen d'activités de suivi et d'évaluation. Exemple : bien que ses premières applications expérimentales de la nouvelle technologie de prévention de l'érosion des sols ait été positive, l'action de l'Institut d'agronomie n'a suscité qu'une réaction peu enthousiaste auprès du groupe d'agriculteurs visés, qui sont mal informés au sujet des incidences financières de cette technologie. (Voir « **conclusion** », qui a un sens différent de la constatation.)

Critère. Point de référence ou norme permettant une comparaison des progrès ou réalisations comme par exemple ce qui a été accompli dans le passé, ce que des organisations comparables – partenaires du développement – réalisent, les objectifs recherchés ou les éléments budgétisés, ce qui aurait pu raisonnablement être réalisé étant donné les circonstances. Le critère désigne aussi un objectif intermédiaire permettant de mesurer les progrès à une période donnée.

D

Déformation. Il s'agit de la déformation statistique. Représentation inexacte entraînant une erreur systématique dans un résultat de recherche. La déformation peut se traduire par une surestimation ou une sous-estimation de caractéristiques ou tendances. Elle peut être le fait d'information incomplète ou de méthodes de collecte de données erronées, et peut être délibérée ou non.

Données de référence (ou de base). Données décrivant la situation sur laquelle doit porter un programme ou projet et qui servent de point de départ de la mesure de l'efficacité dudit programme ou projet. Une étude de référence donnerait la description de la situation préalable à la fourniture de l'aide, qui sert à déterminer les résultats et réalisations d'une activité donnée et constitue une importante référence d'évaluation.

Données. Informations ou faits précis d'ordre quantitatif et qualitatif.

Durabilité. Viabilité des résultats positifs d'un programme ou d'un projet après l'achèvement de la coopération technique canalisée au moyen dudit programme ou projet; durabilité statique – apport continu des mêmes avantages, amorcés par le programme ou projet achevé, aux mêmes groupes cibles; durabilité dynamique – application ou adaptation des résultats d'un programme ou projet à un contexte différent ou un environnement en évolution par les groupes cibles initiaux ou d'autres groupes. Dans le cas d'un effet, indique si le changement positif apporté à la situation en matière de développement sera permanent.

E

Effet. Modification effective ou recherchée de la situation de développement que les interventions du PNUD cherchent à soutenir. Correspond à un changement dans la situation en matière de développement entre l'achèvement des produits et la réalisation de l'impact. Exemples : amélioration du rendement des rizières, augmentation des revenus des agriculteurs.

Efficacité du développement. La mesure dans laquelle une institution ou une intervention a produit le changement visé dans un pays ou l'existence d'un bénéficiaire. Elle dépend de plusieurs facteurs, qui vont de la qualité de la conception du projet à la pertinence et à la viabilité des résultats recherchés.

Efficacité. La mesure dans laquelle un résultat de développement est réalisé au moyen des interventions. La mesure dans laquelle un programme ou projet réalise les résultats prévus, c'est-à-dire les buts, effets et produits, et contribue aux effets.

Efficience. Transformation optimale d'apports en produits.

Enquête. Collecte systématique d'information auprès d'une population définie, généralement par le jeu d'entretiens ou de questionnaires appliqués à un échantillon d'unités de population (particuliers, bénéficiaires, adultes).

Enseignement tiré. Leçon dégagée de l'expérience qui est applicable à une situation générale plutôt qu'à des conditions particulières. Exemple : un organisme s'occupant de recherche-développement a besoin d'un centre d'information dynamique pour diffuser les résultats de ses programmes de recherche auprès de groupes cibles et susciter un retour d'information de la part de ces groupes au sujet de l'utilité de ses résultats de recherche-développement.

Équipe d'évaluation. Groupe de spécialistes chargés de la planification détaillée et de la conduite d'une évaluation. L'équipe d'évaluation rédige le rapport d'évaluation.

Évaluateur. Personne qui intervient à tous les stades de l'évaluation, de la définition du mandat et de la collecte et analyse des données à la formulation des recommandations et à la prise de mesures correctives ou à l'introduction d'améliorations.

Évaluation à mi-parcours. Type d'évaluation effectuée au cours de l'exécution d'un projet ou programme. Elle vise essentiellement à évaluer les progrès accomplis, tirer les premières conclusions en vue de la gestion du programme ou projet et formuler des recommandations pour la suite des opérations. Elle porte sur les questions opérationnelles ainsi que sur la performance et permet de dégager les premiers enseignements. Est parfois qualifiée d'évaluation continue.

Évaluation conjointe. Évaluation à laquelle contribuent différents organismes donateurs ou partenaires. L'évaluation peut être plus ou moins commune, selon la mesure dans laquelle les différents partenaires collaborent à l'évaluation, mettent en commun leurs ressources d'évaluation et combinent l'information au sujet de l'évaluation. L'évaluation conjointe permet également de résoudre des problèmes d'attribution dans l'évaluation de l'efficacité de programmes et stratégies, de la complémentarité des actions soutenues par différents partenaires, de la qualité de la coordination de l'assistance, etc.

Évaluation d'impact. Type d'évaluation axée sur l'impact ou les résultats globaux à plus long terme, intentionnels ou non, d'un programme ou effet. Par exemple, une évaluation d'impact pourrait montrer qu'une baisse du taux de mortalité infantile global d'une communauté donnée est la conséquence directe d'un programme de soins prénatals et postnatals de qualité et d'accouchement assurés par des spécialistes de la santé. Voir également « **évaluation de l'impact au niveau du pays** ».

Évaluation de groupe. Évaluation d'un ensemble de projets ou programmes connexes. Une évaluation d'ensemble axée sur un effet de développement est également appelée « **Évaluation d'effet** ».

Évaluation de l'impact au niveau du pays. Évaluation de la contribution globale du PNUD, y compris les interventions douces, dans un pays; de l'apport du PNUD qui a produit des résultats finals récents, quel que soit le cycle de programme donné au cours des cinq dernières années; et des interactions du PNUD avec les partenaires du développement dans la réalisation d'objectifs nationaux; par définition, cette évaluation est effectuée à posteriori. Voir aussi « **évaluation d'impact** ».

Évaluation de la performance. Évaluation extérieure ou auto-évaluation par unités de programme, qui supposent le suivi d'effets, programmes, projets ou particuliers, des études, des rapports de fin d'année et de fin de projet, des évaluations institutionnelles ou études spéciales.

Évaluation de projet. Évaluation d'un projet ou d'une intervention particulière en matière de développement visant à réaliser des objectifs désignés dans des délais déterminés et suivant un plan d'action établi. La base de l'évaluation devrait être incorporée au descriptif de projet. Dans le contexte du PNUD, il s'agit aussi des évaluations de programme décrites dans les documents d'appui aux programmes.

Évaluation des effets. Évaluation couvrant un ensemble de projets, programmes et stratégies visant à réaliser un certain effet. Il s'agit d'évaluer comment et pourquoi les effets sont atteints ou ne le sont pas dans un contexte national donné ainsi que l'apport des produits du PNUD aux effets. Sert également à préciser les facteurs sous-jacents de la réalisation ou non des effets; à souligner les effets involontaires – positifs et négatifs – des interventions; à recommander des mesures afin d'améliorer l'efficacité des futurs cycles de programmation et de tirer des enseignements.

Évaluation externe. Évaluation effectuée par un ou plusieurs évaluateurs qui ne participent pas directement à la formulation, à l'exécution ou à la gestion de l'objet de l'évaluation. Effectuée normalement par des personnes n'appartenant pas aux organisations concernées. (Synonyme : « **évaluation indépendante** »).

Évaluation finale. Évaluation effectuée une fois que l'intervention est en place depuis un certain temps ou vers la fin d'un projet ou programme afin de mesurer les résultats;

indique l'efficacité et la pertinence des interventions et stratégies; indique les premiers signes d'impact; recommande les interventions à encourager ou à abandonner.

Évaluation indépendante. Évaluation effectuée par des personnes distinctes de celles qui sont chargées de la gestion, de l'orientation ou de l'exécution du projet. Elle peut faire intervenir des groupes appartenant à l'organisation donatrice. La crédibilité d'une évaluation dépend en partie du degré d'indépendance avec lequel elle a été effectuée, c'est-à-dire du niveau d'autonomie, et de l'aptitude à réunir des informations, à mener des enquêtes et signaler les constatations en dehors de toute influence politique ou pression de l'organisation.

Évaluation interne. Évaluation effectuée par les membres de l'organisation qui sont liés aux programmes, projets ou questions à évaluer. Voir également « **auto-évaluation** ».

Évaluation participative. Étude et évaluation collective d'un programme ou projet par les parties prenantes et bénéficiaires. Les évaluations participatives supposent une réflexion, sont orientées vers l'action et cherchent à renforcer les capacités. Elles sont essentiellement axées sur les besoins en information des parties prenantes plutôt que sur le donateur, qui sert de médiateur.

Évaluation rétrospective. Évaluation récapitulative d'une intervention effectuée généralement deux années au moins après son achèvement. Elle a pour objet d'étudier l'efficacité de l'intervention (programme ou projet) et de dégager des conclusions en vue d'interventions analogues.

Évaluation stratégique. Évaluation d'une question particulière, bien souvent intersectorielle, ayant d'importantes incidences sur les grandes priorités en matière de développement de l'État et du PNUD et présentant des risques élevés pour les parties prenantes. Le moment de son exécution est d'autant plus important que la question est urgente et soulève des risques élevés pour les parties prenantes, dont les avis à ce sujet sont contradictoires. Elle a pour objet de faire mieux comprendre le problème, de réduire les incertitudes liées aux différentes options possibles et de parvenir à un compromis acceptable par toutes les parties intéressées et d'aider les différentes parties prenantes à se mettre d'accord sur le sens de certaines questions d'orientation, ce qui constitue une étape importante dans la formulation des politiques.

Évaluation thématique. Évaluation de certains aspects ou de questions intersectorielles de différents types d'interventions. Il peut s'agir de l'évaluation groupée de projets ou de programmes concernant un thème particulier recoupant plusieurs secteurs ou zones géographiques. Analogue à une « **évaluation stratégique** ». Exemple : évaluation de l'exécution nationale, évaluation de la collaboration avec la société civile.

Évaluation. Opération limitée dans le temps visant à évaluer systématiquement et objectivement la pertinence, la performance et le succès de programmes et projets en cours et achevés. L'évaluation peut également porter sur les effets ou d'autres questions de développement. Elle est opérée de manière sélective pour répondre à des questions précises afin d'orienter les décideurs ou responsables de programme et dégager des informations sur la validité des théories et hypothèses à la base de l'élaboration des programmes, les actions efficaces et les autres, et les raisons de cette efficacité ou inefficacité. L'évaluation a généralement pour objet de déterminer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité. Elle permet de dégager des enseignements intersectoriels de

l'expérience opérationnelle et d'établir s'il est nécessaire d'apporter des modifications au cadre de résultats stratégiques. L'évaluation devrait produire des informations crédibles et utiles, en permettant d'intégrer les enseignements tirés à la prise des décisions. Voir aussi « **évaluation de projet** » et « **évaluation d'effet** ».

F

Fiabilité. Cohérence et qualité des données rassemblées grâce à l'application répétée d'un instrument scientifique ou d'une procédure de collecte des données dans des conditions identiques. Une fiabilité absolue des données d'évaluation est difficile à obtenir. Toutefois, grâce à des listes de contrôle et à la formation des évaluateurs, on peut améliorer à la fois la fiabilité et la validité des données. Suppose la collecte de données exhaustives et des questions d'évaluation bien conçues.

G

Gestion axée sur les résultats (GAR). Stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. La gestion axée sur les résultats offre un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité. Il s'agit aussi d'une vaste stratégie de gestion visant à apporter d'importants changements dans le mode de fonctionnement des organismes, l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats étant l'orientation centrale, par la définition de résultats réalistes, le suivi du progrès dans la réalisation des résultats escomptés, l'intégration des enseignements tirés dans les décisions de gestion et la communication d'information au sujet de la performance.

Gestion de la performance. Création d'une demande de gestion concernant l'information sur la performance, et son exploitation et son application à une amélioration permanente. Recouvre la « **mesure de la performance** ».

Groupes cibles. Principaux bénéficiaires d'un programme ou projet, segments de la population qu'un programme ou projet cherche à atteindre afin de répondre à leurs besoins selon des considérations de sexe et sur la base de leurs caractéristiques socioéconomiques.

I

Impact. Effet global et à long terme d'une intervention. Résultats d'un programme ou projet qui sont évalués en regard des objectifs de développement ou des buts à long terme dudit programme ou projet; changement dans une situation, prévu ou non, positif ou négatif, qu'un programme ou projet contribue à apporter. L'impact est le résultat à plus long terme ou résultat final attribuable à une intervention de développement, contrairement aux produits et aux effets, qui représentent les résultats plus immédiats de l'intervention. La notion d'impact est proche de celle d'« **efficacité du développement** ». Exemples : élévation du niveau de vie, amélioration de la sécurité alimentaire, accroissement des recettes d'exportation, hausse de l'épargne grâce à la baisse des importations. Voir « **résultats** ».

Indicateur de performance. Caractéristique ou dimension particulière servant à mesurer les changements recherchés définis par un cadre de résultats d'une entité.

Les indicateurs de performance servent à observer le progrès et à mesurer les résultats effectifs par rapport aux résultats escomptés. Ils permettent de déterminer si et dans quelle mesure une entité progresse dans la réalisation de ses objectifs au lieu de répondre au pourquoi concernant ces progrès. Les indicateurs de performance sont généralement exprimés sous une forme quantifiable et devraient être objectifs et mesurables (exemple : chiffres, pourcentages, notations et indices).

Indicateur. Témoin de progrès (ou de l'absence de progrès) dans la réalisation d'objectifs; moyen de mesurer les réalisations effectives au regard des prévisions sur les plans de la quantité, de la qualité et de la rapidité. Il s'agit d'une variable quantitative ou qualitative qui permet d'évaluer de manière simple et fiable la réalisation, le changement ou la performance.

M

Médiation. Intervention d'un intermédiaire impartial, parfois dans des domaines sensibles. Peut prendre de nombreuses formes et concerner des domaines politiques, l'information et le partenariat. Relève de l'« **appui conseil** ».

Meilleures pratiques. Pratiques de planification ou opérationnelles dont l'efficacité a été confirmée dans des conditions données. Les meilleures pratiques servent à démontrer ce qui est efficace et ce qui ne l'est pas et à constituer et appliquer des connaissances au sujet des fonctionnements dans des situations et contextes différents. Voir aussi « **enseignements tirés** ».

Mesure de la performance. Collecte, interprétation et communication de données servant aux indicateurs de performance mesurant à quel point les programmes ou projets fournissent des produits et contribuent à la réalisation de desseins supérieurs (buts et effets). Les mesures de la performance sont surtout utiles pour établir des comparaisons dans le temps ou entre entités exécutant des tâches analogues. Mécanisme d'évaluation de la performance des initiatives en matière de développement au regard des objectifs définis. Est également définie comme la mesure objective de la manière dont une entité réalise ses buts ou objectifs déclarés.

Mesure supplétive ou indicateur supplétif. Variable remplaçant une variable difficile à mesurer directement.

Méthode du tableau synoptique. Méthode qui établit une relation logique entre les principaux éléments de la conception des programmes et projets et contribue à faire en sorte que l'intervention ait des chances de réaliser des résultats mesurables. On peut utiliser la « matrice du tableau synoptique » pour récapituler et assurer la cohérence des effets, produits, activités et apports, ainsi que pour déterminer d'importants risques ou hypothèses. Se définit également comme une méthode de planification et de gestion de programme axée sur les résultats. Cette méthode permet de déterminer les éléments stratégiques (apports, produits, effets, buts) d'un programme, leurs relations de cause à effet, ainsi que les éléments extérieurs pouvant déterminer la réussite ou l'échec du programme. Cette méthode suppose la mise en place d'indicateurs de performance pour suivre et évaluer la réalisation des buts des programmes.

P

Partenariat. Collaboration entre institutions à la réalisation de buts et objectifs communs et convenus faisant appel aux forces individuelles et maximisant les synergies. Des partenariats efficaces, où l'apport de chaque partenaire est bien compris, sont au centre de la réalisation de résultats.

Parties prenantes. Particuliers, groupes ou entités intéressés directement aux objectifs et à l'exécution d'un programme ou projet : communautés dont le programme cherche à modifier la situation; personnel de terrain exécutant des activités; responsables de projet et de programme qui supervisent l'exécution; donateurs et autres décideurs qui déterminent la conduite à tenir en ce qui concerne le programme; partisans, critiques et autres personnes qui jouent un rôle dans l'environnement du programme. Dans le cas de l'évaluation participative, les parties prenantes jouent un rôle de plus en plus actif dans l'évaluation en formulant les questions, en planifiant l'évaluation, en réunissant les données et en réglant les problèmes.

Pertinence. Mesure dans laquelle les objectifs d'un programme ou projet demeurent valables tels qu'ils ont été prévus au départ ou modifiés ultérieurement à cause d'un changement de conditions dans le contexte immédiat et l'environnement extérieur de ce programme ou projet. S'agissant d'un effet, la mesure dans laquelle il répond aux priorités nationales fondamentales et bénéficie de l'appui des principaux partenaires.

Plaidoyer. Plaidoyer en faveur de quelque chose ou de quelqu'un, représentation ou recommandation de quelque chose ou de quelqu'un. Le rôle de plaidoyer du PNUD consiste à favoriser le programme de développement humain aux échelons mondial, régional et national par le jeu d'éléments tels qu'allégement de la dette, égalité entre les sexes, élimination de la pauvreté, changement climatique et bonne gouvernance. Relève de l'« **appui conseil** ».

Plan de travail. Récapitulation annuelle ou pluriannuelle de tâches, calendriers et responsabilités. Constitue un outil de suivi pour assurer la réalisation de produits et des progrès dans la production d'effets.

Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Cadre de planification et de ressources pour les programmes et projets de pays des organismes du système des Nations Unies. Élaboré sur la base de l'analyse de l'évaluation commune de pays.

Portée de l'évaluation. Centre d'intérêt d'une évaluation sur le plan des questions à examiner, des limites, des éléments à analyser et des éléments à exclure de l'analyse.

Produits. Produits concrets (y compris les services) d'un programme ou projet qui sont nécessaires à la réalisation des objectifs de ce dernier. Les produits concernent l'achèvement (plutôt que l'exécution) d'activités et constituent le type de résultats sur lesquels les responsables ont une forte influence. Exemple : services de vulgarisation agricole offerts à des riziculteurs. Voir « **résultats** ».

R

Rapport annuel axé sur les résultats (RAAR). Principal instrument de communication d'information sur la performance et les progrès dans la réalisation des résultats par

les entités opérationnelles concernant l'éventail complet d'interventions du PNUD. Globalement, le RAAR offre au PNUD une évaluation complète des principaux résultats réalisés et un examen des ressources au niveau de l'organisation. Il a pour objet de servir de base au retour d'information et à un ajustement permanent.

Rapport coût-efficacité. Relation entre les coûts (apports) et les résultats d'un projet. Un projet est d'un meilleur rapport coût-efficacité s'il réalise ses résultats au moindre coût par rapport à d'autres projets visant les mêmes résultats.

Recommandation. Suggestion de mesures à prendre dans des conditions données, les exécutants étant désignés. Exemple : à titre de stratégie pour faire accepter les résultats de ses recherches par les utilisateurs visés, l'Institut d'agronomie devrait créer un centre d'échange d'information avec les utilisateurs visés. Grâce à un programme systématique d'échange d'information, l'Institut devrait communiquer aux utilisateurs des renseignements sur les nouvelles technologies en cours de développement et solliciter leurs vues sur la manière d'améliorer ces technologies.

Renforcement des capacités. Opération par laquelle des particuliers, groupes, organismes et pays renforcent, améliorent et organisent leurs systèmes, ressources et connaissances apparaissant dans leur aptitude à remplir des fonctions, résoudre des problèmes et fixer et réaliser des objectifs, individuellement et collectivement.

Responsabilité. Responsabilité liée à la justification des dépenses, décisions ou résultats de l'exercice du pouvoir et des fonctions officielles, y compris des fonctions déléguées à un groupe ou une personne. Dans le cas des responsables de programme, il s'agit de la responsabilité de démontrer aux parties prenantes qu'un programme est efficace et correspond aux résultats escomptés tout en répondant aux exigences juridiques et financières. Pour les organisations qui favorisent l'apprentissage, la responsabilité peut aussi se mesurer à la manière dont les cadres utilisent les résultats du suivi et de l'évaluation. La responsabilité comporte également l'obligation de donner une image précise et juste de l'efficacité et des résultats des opérations. Elle concerne l'obligation qu'ont les partenaires du développement d'agir selon des attributions, rôles et prestations clairement définis et d'assurer un suivi, une évaluation et une information crédibles.

Retour d'information. Organisation et conditionnement des informations pertinentes provenant d'activités de suivi et d'évaluation, diffusion de cette information auprès de ses destinataires et surtout exploitation de cette information en vue de la prise de décisions et de la promotion de l'apprentissage dans une organisation. En tant que produit, le retour d'information désigne l'information produite au moyen du suivi et de l'évaluation et communiquée aux parties intéressées. Peut comporter constatations, conclusions, recommandations et enseignements tirés de l'expérience.

S

Sources secondaires. Sources telles que rapports d'étape, rapports annuels, notes, études sectorielles et données de référence. Fournissent les données de base et de référence et les ressources nécessaires à l'évaluation.

Suivi des effets. Collecte et analyse de données en vue de mesurer la performance d'un programme, projet, partenariat, réforme générale ou appui conseil pour ce qui est de la

réalisation de effets de développement au niveau du pays. Un ensemble d'indicateurs définis est élaboré pour suivre régulièrement les principaux aspects de la performance. La performance reflète l'efficacité dans la transformation d'apports en produits, résultats et impacts.

Suivi. Fonction continue visant essentiellement à donner aux responsables et principales parties prenantes un retour d'information régulier et de premières indications concernant les progrès ou l'absence de progrès dans la réalisation des effets visés. Il s'agit de suivre l'exécution ou la situation par rapport au projet ou attente sur la base de normes prédéterminées. Le suivi suppose généralement la collecte et l'analyse de données sur les procédures, stratégies et résultats de l'exécution ainsi que la recommandation de mesures correctives.

Système de notation. Instrument permettant de former et de confirmer un jugement quant à la pertinence, à la performance et au succès d'un programme ou projet au moyen d'une échelle de codes numériques, alphabétiques ou descriptifs.

T

Termes de référence. Définition des travaux et du calendrier à exécuter par l'équipe d'évaluation. Rappelle le contexte et précise la portée de l'évaluation, indique les principales raisons de l'évaluation et les questions posées. Récapitule les connaissances disponibles, ébauche une méthode d'évaluation et décrit la répartition des tâches et des responsabilités entre les participants à l'évaluation. Précise les qualifications requises des équipe ou particuliers ainsi que les critères à appliquer pour constituer une équipe d'évaluation.

V

Validité. Précision de la mesure ou du test. Pour être valides, les évaluations doivent tenir compte de tous les facteurs pertinents, étant donné le contexte global de l'évaluation, et leur accorder le poids qu'il convient au cours de la formulation des conclusions et recommandations.

Documents et sites Web utiles

Les documents, sites Web et autres ressources ci-après ont aidé à l'élaboration du cadre de suivi et d'évaluation du PNUD. Ils constituent une source d'informations détaillées sur certains sujets abordés dans le présent Guide. La plupart des références sont accompagnées d'une brève description de leur contenu.

Marche à suivre pour obtenir ces ressources :

1. Consultez le site Web correspondant;
2. Consultez le site Web du Bureau de l'évaluation du PNUD (<http://www.undp.org/eo>) et suivez les liens disponibles jusqu'aux document; ou
3. Commandez un exemple imprimé au Bureau de l'évaluation du PNUD.

Les documents sont classés selon les thèmes suivants :

- A. Programmation et établissement de rapports au PNUD
- B. Gestion axée sur les résultats
- C. Directives des organismes des Nations Unies et des donateurs concernant le suivi et l'évaluation
- D. Methodes et outils de suivi et d'évaluation
- E. Indicateurs et mesure
- F. Partenariats
- G. Apprentissage et gestion du savoir
- H. Renforcement des capacités d'évaluation
- I. Intervention en cas de conflit et de crise
- J. Pauvreté
- K. Égalité entre les sexes
- L. Démocratie et gouvernance
- M. Autres références

A. Programmation et établissement de rapports au PNUD

PNUD, **Manuel de programmation du PNUD**, avril 1999, <http://intra.UNDP.org/bdp/pm>

PNUD, **Cadre de financement pluriannuel**, Rapport de l'Administrateur, 1998

PNUD, **Guidelines on the Annual Review and ROARs for 2000** (révisé le 15 décembre 1999), <http://intra.undp.org/osg/results>

PNUD, **Change Management**, <http://intra.undp.org/bom/maintopics/services/bp/bpmain.html>
Ce site contient des documents de base liés à la gestion du changement au PNUD, y compris le document d'orientation générale sur les bureaux de pays de l'avenir et les plans d'activités de l'Administrateur 2000-2003.

PNUD, **Balanced Scorecard**, <http://intra.undp.org/bom/scorecard/index.html>
Ce site a pour objet de répondre aux questions relatives à la notion de tableau de bord stratégique et à fournir des informations au sujet des progrès accomplis dans la constitution et l'application du tableau de bord stratégique du PNUD. Ce dernier devrait permettre de mesurer de manière stratégique la manière dont l'organisation se repositionne conformément à la perspective et aux objectifs du plan d'activité. Le site contient des indicateurs et des objectifs dans le cadre du futur système de gestion de la performance du PNUD.

Directives relative au Bilan commun de pays, avril 1999, www.dgo.org

Directives concernant le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, avril 1999, www.dgo.org

Directives concernant le Rapport annuel 2000 du Coordonnateur résident des Nations Unies, www.dgo.org

PNUD, Groupe de supervision, **Discussion Paper on Oversight**, 22 novembre 2000.

B. Gestion axée sur les résultats

PNUD, **Results Based Management Center Gateway**,
<http://stone.undp.org/undpweb/rbmsgat/main.cfm>
Le Système de gestion axée sur les résultats est une base de données en ligne qui contient des informations au niveau de pays, des régions et de la planète au sujet du cadre de résultats stratégiques, du rapport annuel axé sur les résultats et du plan de gestion des bureaux de pays.

PNUD, **Technical Note on UNDP Results Framework**,
<http://intra.undp.org/osg/results/rg/training>
Ce site contient des notes techniques et des documents didactiques sur le cadre de résultats stratégiques, le Rapport annuel axé sur les résultats, le plan de gestion des bureaux de pays, le tableau stratégique des ressources et l'évaluation des compétences en matière de résultat.

Bureau du Vérificateur général du Canada. Mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, **Implementing Results-Based Management**,

http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/other.nsf/html/00rbm_e.html

Il s'agit d'une brève synthèse des enseignements tirés de l'application de la gestion axée sur les résultats dans plusieurs contextes canadiens et internationaux.

Binnendijk, Annette, **RBM in the development cooperation agencies: A review of experience**, *Evaluation Capacity Development in Asia*, PNUD/NCSTE/BM, 2000
http://intra.undp.org/eo/documents/evaluation_cap_dev_china.pdf

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, **Budgétisation axée sur les résultats à la FAO**, Rome, février 2001).

Inayatullah, C., PNUD Pakistan, **A Review of the 1999 Annual progress reports from the standpoint of RBM**, CCF for Pakistan, en préparation.

Marc Holzer, National Center for Public Productivity, États-Unis, « **Public Performance Evaluation and Improvement: A review of experience** », *Evaluation Capacity Development in Asia*, PNUD/NCSTE/BM, 2000,
http://intra.undp.org/eo/documents/evaluation_cap_dev_china.pdf

Tofflon-Weiss, Melissa, Bertrand, Jane T., Terrell, Stanley S. « **The Results Framework—An Innovative Tool for Program Planning and Evaluation.** » *Evaluation Review*, Vol. 23, No. 3, juin 1999.

Cet article présente une étude de cas de l'élaboration et de l'application d'un « cadre de résultats » d'une initiative régionale financée par l'USAID concernant la prévention du VIH/sida en Amérique centrale. Il est apparu que le cadre de résultats présente de nombreux avantages par rapport aux méthodes d'évaluation traditionnelles faisant appel à des consultants extérieurs. Étant donné qu'il couvre toute la durée du projet, le cadre de résultats offre au personnel du programme, aux donateurs, aux partenaires et aux évaluateurs l'occasion de travailler en équipe et de réunir et d'exploiter des données en vue de la planification, de l'exécution et de l'évaluation du projet.

PNUD, **Measuring & Managing Results: Lessons for Development Cooperation**, 1997.

Ce rapport examine l'état de la mesure de la performance : ce qu'elle est, les types d'activités qu'elle suppose, les organismes de développement qui l'utilisent et à quelles fins ils l'utilisent, ainsi que les enseignements que l'on peut tirer de leur expérience et les meilleures pratiques. Certaines expériences d'entités du secteur public et d'organismes de développement sont étudiées afin de déterminer la place relative occupée par la mesure de la performance. Les enseignements tirés, les meilleures pratiques et des recommandations sont indiqués pour chaque organisme de développement examiné. (Disponible auprès du Bureau de l'évaluation)

C. Directives des organismes des Nations Unies et des donateurs concernant le suivi et l'évaluation

DANIDA, « Evaluation Guideline », 1999.

OCDE, Groupe de travail sur l'évaluation de l'assistance, **Glossary of Terms in Evaluation and Results-Based Management**, 2001,
<http://www.oecd.org/dac/htm/glossary.htm>

Guide de référence contenant un aperçu des termes figurant dans les glossaires des membres de l'OCDE et les bases de données de termes et définitions de 15 organismes.

OCDE, Comité d'aide au développement, **Principles for Evaluation of Development Assistance**, 1991, <http://www.oecd.org/dac/Evaluation/pdf/evalprin.pdf>

Le CAD a élaboré une série de principes généraux applicables aux principaux domaines de la programmation et de la gestion de l'assistance, notamment l'évaluation des projets, l'aide au programme et la coopération technique. Ces principes énoncent les vues des membres du CAD au sujet des principales exigences de l'évaluation, à partir des politiques et pratiques actuelles ainsi que de l'expérience des organismes donateurs en matière d'évaluation et de retour d'information sur les résultats.

OCDE, Comité d'aide au développement. **Review of the DAC Principles for Evaluation of Development Assistance**, 1998, <http://www.oecd.org/dac/Evaluation/pdf/eval.pdf>

L'étude porte sur l'application des principes du point de vue de l'évaluation de leur impact, de leur utilité et de leur pertinence. Ces principes sont les suivants : objet de l'évaluation, impartialité et indépendance, crédibilité, utilité, participation des donateurs et des bénéficiaires, coopération des donateurs, programmation de l'évaluation, conception et exécution des évaluations, communication de rapports, diffusion et retour d'information, et systèmes d'évaluation décentralisés.

OCDE/CAD, **Critères d'évaluation**, <http://www.oecd.org//dac/Evaluation/htm/evalcrit.htm>

Ce site contient les critères généraux applicables à l'évaluation et au suivi qui sont approuvés par les membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE. On y trouve également les questions principales au titre de chaque critère (pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité).

OCDE, Service de la gestion, **Improving Evaluation Practices: Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper**, 1999, <http://www.oecd.org/puma>

Les directives définissent les principales questions et pratiques permettant de mieux exploiter l'évaluation. Elles sont axées sur la gestion des activités d'évaluation dans le secteur public et la gestion des évaluations particulières plutôt que sur des questions de méthode. Les meilleures pratiques concernent la définition d'objectifs clairs pour l'évaluation; l'application d'évaluation, à l'amélioration de la prise des décisions, de l'affectation des ressources et de la responsabilité; la gestion de l'évaluation de façon qu'elle reste ciblée; la participation des parties prenantes à l'évaluation; et la communication, interne et externe, des résultats de l'évaluation.

OCDE, Comité d'aide au développement, **Effective Practices in Conducting a Joint Multi-Donor Evaluation**, 1998, <http://www.oecd.org/dac>

Ce rapport présente la marche à suivre pour planifier et exécuter une évaluation conjointe de programmes de développement en cas d'intervention de plus d'un organisme donateur. Avec le renforcement du rôle du partenariat dans le financement et la fourniture de l'aide au développement, il faudra de plus en plus d'évaluation conjointe et d'enseignements tirés de diverses formules de coopération concertée pour le développement. Ce guide constitue un outil utile pour la promotion de l'évaluation commune et de la collaboration entre organismes donateurs. Il est

destiné aux responsables des organismes donateurs participant à la planification et à l'exécution d'évaluations conjointes de programmes d'aide au développement menés avec d'autres partenaires donateurs.

Direction du développement et de la coopération (Suisse), **External Evaluation: Are we doing the right things? Are we doing things right?** Juin 2000.

Les directives sont réparties en deux sections. La première partie expose la terminologie et les principes de l'évaluation. Quant à la deuxième partie, elle examine chacune des cinq étapes d'une évaluation externe. Ces directives s'adressent essentiellement aux organisations qui parrainent des évaluations ou y participent et sont chargées de l'application de leurs résultats.

FENU, **Monitoring Guidelines**, 2000.

FNUAP, **Monitoring and Evaluation Methodologies: The Programme Manager's M&E Toolkit**, 2000, http://bbs.unfpa.org/ooe/me_methodologies.htm

Orientation et options offertes aux bureaux de pays du FNUAP pour ce qui est de l'amélioration des activités de suivi et d'évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats. Les bureaux de pays du PNUD peuvent exploiter en particulier les outils qui examinent la participation des parties prenantes à l'évaluation, la planification des évaluations, la collecte des données, la gestion de l'évaluation et la communication et l'exploitation des résultats de l'évaluation.

UNICEF, **A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference?** Février 1991. (à vérifier)

L'objet de ce manuel est les politiques et procédures de suivi et d'évaluation de l'UNICEF. La section I est consacrée à l'importance du suivi et de l'évaluation. La section II concerne l'organisation du suivi et de l'évaluation par la définition des rôles et responsabilités à l'UNICEF (sièges et bureaux de pays) ainsi que le rôle de gouvernements. La section III présente le champ d'application du suivi et la manière dont il peut être exploité au niveau des projets et programmes et des résultats supérieurs du développement (comme par exemple la situation des femmes et des enfants). La section IV présente le champ d'application des évaluations; les directives concernant la planification, la gestion et l'exécution des évaluations; et l'exploitation des résultats des évaluations.

USAID, **A Sourcebook on Results-Oriented Grants and Cooperative Agreements**, <http://www.usaid.gov/pubs/sourcebook/usgov/>

Il s'agit d'un manuel de base électronique pour la conception, la distribution et l'administration des subventions axées sur les résultats de l'USAID et l'accord de coopération sur l'exécution des activités d'aide au développement. Ce document est essentiellement destiné au personnel de l'USAID et à ses partenaires du développement mais contient des orientations et suggestions utiles dans les domaines suivants :

- Définition des interventions d'aide axée sur les résultats;
- Gestion axée sur les résultats au moyen de partenariats avec les gouvernements, les organisations non gouvernementales et d'autres entités de la société civile et le secteur privé;
- Collecte, analyse et communication d'informations sur la performance globale au regard des résultats visés;
- Application des informations sur le suivi et l'évaluation des résultats à la prise

de décisions, introduction aux besoins d'ajustement de manière souple et mise en lumière de la réalisation des résultats

W.K. Kellogg Foundation, **Evaluation Handbook**, 1998, <http://www.WKKF.org/>

Ce Guide est conçu pour les évaluations au niveau des projets. Il offre un cadre de réflexion au sujet de l'évaluation servant d'outil de programmation et définit la marche à suivre pour concevoir et mener des évaluations. Il contient en outre des informations de base qui permettront au personnel chargé du projet de procéder à l'évaluation sans l'aide d'un évaluateur extérieur.

Banque mondiale, « Monitoring and Evaluation Chapter (projet) », **Monitoring and Evaluation for Poverty Reduction Strategies**, 2000, <http://www.worldbank.org/html/oed/evaluation/>

L'ouvrage de référence sur les stratégies de réduction de la pauvreté est un document évolutif qui vise à aider les pays à élaborer et renforcer des stratégies de réduction de la pauvreté. L'objet du chapitre consacré au suivi et à l'évaluation est d'orienter l'élaboration de systèmes de suivi des résultats et de stratégies d'évaluation d'impact. On trouvera en outre un mode d'emploi des résultats du suivi et de l'évaluation afin de créer un retour d'information, les moyens de favoriser la participation aux activités de suivi et d'évaluation et la manière de renforcer les capacités institutionnelles aux fins de suivi des résultats et d'évaluation d'impact.

Banque mondiale, **Evaluation, Monitoring and Quality Enhancement Community Website**, <http://www.worldbank.org/html/oed>

Ce site Web contient des études d'évaluation de la Banque mondiale – dont une série d'évaluations documentées effectuées au niveau des pays, des secteurs, des thèmes et des impacts – et présente les meilleures pratiques et enseignements tirés. Des liens sont indiqués avec les manuels ou outils de suivi et d'évaluation de la Banque mondiale concernant les indicateurs et la mesure de la pauvreté, ainsi que d'autres groupes d'évaluation de la Banque mondiale.

D. Methodes et outils de suivi et d'évaluation

PNUD, Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique, **Who Are the Question-makers? A Participatory Evaluation Handbook**, 1997, <http://intra.undp.org/eo/methodology/methodology.html>

Ce guide vient compléter le guide du suivi et de l'évaluation des résultats du PNUD et s'adresse à ceux qui cherchent un complément d'orientation au sujet des méthodes d'évaluation participative. On y trouvera un bref aperçu de l'évolution de la méthode participative, une comparaison de l'évaluation participative avec des méthodes plus traditionnelles, l'examen du rôle de la participation au PNUD, une description du cadre de l'évaluation participative ainsi qu'un examen de quelques questions pratiques liées à l'exécution de ce type d'évaluation.

Banque interaméricaine de développement, **A Management Tool for Improving Project Performance**, <http://www.iadb.org/cont/evo/EngBook/engbook.htm>

Ce guide d'évaluation destiné au personnel du siège et des bureaux hors siège de la Banque interaméricaine de développement présente plusieurs outils d'évaluation aux niveaux de la conception, de l'exécution ou du suivi des projets et de l'achèvement des projets et de l'impact.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), **A Guide for Monitoring and Evaluation**, <http://www.unicef.org/reseval/mande4r.htm>

United States Agency for International Development (USAID), **Center for Development Information and Evaluation (CDIE) Performance Monitoring and Evaluation Tips**, http://www.dec.org/usaids_eval/004

The Gateway to Development Information (eldis), **Methods, Tools and Manuals**, <http://nt1.ids.ac.uk/eldis/hot/pm3.htm>
Ce site contient un éventail de directives et de manuels qui aideront les praticiens du développement à mener des activités de suivi et d'évaluation participatives.

The M and E News, <http://www.mande.co.uk>

Il s'agit d'un service d'information consacré aux méthodes de suivi et d'évaluation intéressant les projets de développement comportant des objectifs de développement social.

Research Methods Knowledge Base, <http://trochim.human.cornell.edu/kb/index.htm>

Il s'agit d'un manuel détaillé informatisé qui aborde tous les points d'un cours d'initiation classique aux méthodes de recherche sociale. Il couvre la totalité des opérations de recherche, formulation des questions, échantillonnage, mesure (enquêtes, mesure qualitative), conception de la recherche, analyse des données et rédaction de l'étude. Il examine également les grands fondements théoriques et philosophiques de la recherche, dont l'idée de la validité dans la recherche, la fiabilité des mesures et la déontologie.

USAID, **Automated Directives System (ADS), Chapter 200—Introduction: Managing for Results**, Functional series 200—Programming Policy, <http://www.usaid.gov/pubs/ads>

Ce site contient les directives écrites officielles de l'USAID concernant les politiques, procédures et délégations de pouvoir pour la conduite des opérations de l'Agence. On y trouve également des conseils concernant la réalisation de résultats (chapitre 200), la planification (chapitre 201), l'évaluation et l'apprentissage (chapitre 203)

USAID, **Center for Development Information and Evaluation**,

http://www.dec.org/usaids_eval/

Le centre d'information et d'évaluation pour le développement de l'USAID publie un large éventail d'évaluations d'impact, d'évaluations de programme et d'opération, de rapports de gestion axée sur les résultats, de conseils en matière de suivi de la performance ainsi que l'USAID Evaluation News. Ces publications résument et communiquent l'efficacité des initiatives de développement durable de l'USAID, les enseignements tirés du portefeuille d'activités de développement de l'Agence et les « meilleures pratiques » des opérations de développement repensées de l'USAID. On trouvera dans ce site l'accès à plus de 60 publications produites par le centre depuis 1996. Les rapports y sont ajoutés au fur et à mesure.

USAID **Evaluation Publications**, Published 1997 - 2000, http://www.dec.org/usaids_eval/

Ce site présente plusieurs publications consacrées à l'évaluation:

_____. *Conducting a Participatory Evaluation*, TIPS No 1, 1996.

Cette note définit l'évaluation participative, ses caractéristiques et ses objectifs.

Elle examine les différences entre évaluation participative et évaluation traditionnelle. Enfin, elle présente les grandes étapes d'une évaluation participative, y compris le moment opportun, la détermination du niveau de participation et la réalisation d'un consensus au sujet des résultats.

_____. *Conducting Key Informant Interviews*, TIPS, No 2, 1996.

Cette note présente les entretiens avec des enquêtés essentiels, qui constituent une technique d'évaluation rapide et peu coûteuse. Elle aborde les avantages et les inconvénients de la méthode, la manière d'en optimiser l'utilité ainsi que des instructions précises sur son application.

_____. *Preparing an Evaluation Scope of Work*, TIPS, No 3, 1996.

Cette note contient des suggestions pour la préparation d'un bon champ d'application de l'évaluation. Elle présente les différents éléments du champ d'application et souligne le type d'information requis au titre de chacun d'eux.

_____. *Using Direct Observation Techniques*, TIPS No 4, 1996.

Cette note présente l'observation directe qui constitue un exemple de méthodes rapides et peu coûteuses de collecte d'information au sujet de la performance d'intervention en matière de développement. Elle examine les avantages et les limites de la méthode, la manière d'en optimiser l'utilité et donne des instructions claires en vue de son application.

_____. *Using Rapid Appraisal Methods*, TIPS, No 5, 1996.

Cette note présente un éventail de méthodes peu coûteuses appelées méthodes d'évaluation rapide, qui servent à réunir des informations au sujet de la performance d'intervention en matière de développement. Elle en examine les forces et les faiblesses et indique quand elles sont appropriées.

_____. *Preparing a Performance Monitoring Plan*, TIPS, No 7, 1996.

Cette note présente les éléments d'un plan de suivi de la performance et contient des conseils pour l'établissement de ce plan en vue de la collecte systématique et rapide de données sur la performance.

_____. *Establishing Performance Targets*, TIPS, No 8, 1996.

Cette note définit les objectifs de la performance, les raisons de leur importance ainsi que les sources et méthodes d'information applicables à la fixation d'objectifs.

_____. *Conducting Focus Group Interviews*, TIPS, No 10, 1996.

Cette note définit les entretiens avec des groupes de réflexion, examine les avantages et les limites de la méthode, indique le meilleur moment et l'objet de son application, et présente une méthode claire pour l'organisation et la conduite d'entretiens avec des groupes de réflexion de façon à obtenir des résultats de qualité.

_____. *The Role of Evaluation in USAID*, TIPS, No 11, 1997.

Cette note examine le nouveau rôle de l'évaluation à l'Agence, le changement d'orientation de l'évaluation dans un contexte axé sur les résultats en en justifiant l'importance. Par ailleurs, elle présente les principales étapes de la planification et de l'exécution d'une évaluation

_____. *Guidelines for Indicator and Data Quality*, TIPS, No 12, 1998.

Cette note décrit les critères et procédures de l'USAID concernant la qualité des

indicateurs et des données dans les systèmes de suivi de la performance au titre de la gestion axée sur les résultats.

_____. *Monitoring the Policy Reform Process*, TIPS, No14, 2000.

Cette note examine les questions et problèmes liés à la conception et à l'application de systèmes de suivi des réformes générales. En partant des meilleures pratiques des missions de l'USAID dans le domaine des réformes générales, le document présente les caractéristiques d'un bon système de suivi, fournit des exemples de jalons au cours de la formulation et de l'adoption des politiques et de l'application des politiques qui constituent la première étape dans le changement du suivi, et développe trois méthodes de suivi des réformes générales : quantitative, qualitative et composite, en précisant les forces et les faiblesses..

_____. *Measuring Institutional Capacity*, TIPS, No 15, 2000.

On trouvera dans ce document des renseignements sur la mesure de la capacité institutionnelle, ainsi que quelques outils permettant de mesurer la capacité de toute une organisation et d'autres examinant les différentes composantes ou fonctions d'une organisation. Les capacités internes des organisations sont examinées. Le document porte sur les questions suivantes : différentes approches de la mesure pour des types particuliers de renforcement des capacités, forces et faiblesses de chaque méthode, collecte des données et caractère participatif de l'opération de mesure.

Institut de la Banque mondiale, **Training Evaluation Toolkit** (Version 1.3)

Mis au point par le service de l'évaluation de l'Institut de la Banque mondiale, cet ensemble d'outils se compose de schémas et de directives permettant à quiconque ayant ou non une connaissance préalable de l'évaluation, d'effectuer une évaluation de formation de niveau I. L'ensemble d'outils peut servir à élaborer des questionnaires sollicitant le retour d'information des participants concernant les activités de formation, réunir les données et mettre les notations en tableau. <http://www.worldbank.org/wbi/>.

Worthen, Blaine R., James R. Sanders et Jody Fitzpatrick, **Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines**, 2ème Edition, White Plains, NY: Longman Inc., 1997.

Cet ouvrage constitue un guide de référence pour les évaluateurs et ceux qui s'intéressent à l'évaluation des programmes. Il se compose des parties suivantes :

- Méthodes et modèles d'évaluation;
- Collecte, analyse et exploitation de données qualitatives et quantitatives;
- Directives pratiques pour la planification, l'exécution et l'exploitation d'évaluations, y compris des listes de contrôle et guides de procédure;
- Glossaire de l'évaluation.

Agence suédoise du développement international, (SIDA), **Ownership in Focus? Discussion paper for a planned evaluation**, *Sida Studies in Evaluation*, 00/5, 2000, <http://www.sida.org/Sida/jsp/Crosslink.jsp?d=520>

Ce document examine la notion de maîtrise et présente les opinions courantes au sujet des causes et des effets d'une faible maîtrise d'un pays partenaire. Il présente une série de questions pouvant être examinées dans le cadre d'une évaluation s'occupant de maîtrise.

Banque mondiale, **Impact Evaluation**, avril 2001,
<http://www.worldbank.org/poverty/impact/index.htm>
Ce site contient des informations et des ressources à l'intention des particuliers et des organisations s'occupant de l'évaluation et de l'amélioration de l'efficacité des projets et programmes visant à réduire la pauvreté.

E. Indicateurs et mesure

PNUD, **Selecting Key Results Indicators**, http://stone.undp.org/undpweb/co/evalnet/docstore1/index_final/methodology/documents/indicators.PDF

OCDE, CAD, **Development indicators**, <http://www.oecd.org/dac/Indicators>
Ce site explique le noyau d'indicateurs élaboré par le CAD de l'OCDE pour suivre la performance et les stratégies de développement. Il contient des cartes, des graphiques et des liens vers des sources de données pour tous les indicateurs du noyau. Il présente un tableau synoptique du bien-être humain sous ses aspects économiques, sociaux et environnementaux.

ELDIS Participatory Monitoring and Evaluation Guide: Indicators,
<http://ntl.ids.ac.uk/eldis/hot/pm4.htm>
Ce site offre des liens et des informations concernant plusieurs travaux consacrés à l'élaboration participative d'indicateurs. Les documents cités contiennent des exemples d'indicateurs.

Banque mondiale, Département de l'évaluation des opérations,
Performance Monitoring Indicators: A handbook for task managers, 1996,
<http://www.worldbank.org/html/oed/evaluation>
Ce guide présente le contexte du cadre logique et de la typologie des indicateurs; décrit l'élaboration et l'application des indicateurs à la conception, à la supervision et à l'évaluation des projets; examine les questions importantes liées au bon usage des indicateurs. Il fournit en outre des exemples d'indicateurs de performance élaborés pour des projets financés par la Banque et indique comment les indicateurs sont mis au point sur la base des objectifs de développement de chaque projet.

Funnell, Sue C., « **Developing and Using a Program Theory Matrix for Program Evaluation and Performance Monitoring** », *New Directions for Evaluation*, No 87, automne 2000.
L'auteur examine les principales caractéristiques de la méthode de la théorie des programmes et montre comment en améliorer l'utilité pour le suivi et l'évaluation: en intégrant les informations relatives au contexte du programme, en définissant les critères de réussite et des comparaisons afin de juger et d'interpréter les informations relatives à la performance, et en désignant les sources d'information sur la performance.

Holzer, Mark., National Center for Public Productivity, USA. « **Public Performance Evaluation and Improvement: A review of experience** », *Evaluation Capacity Development in Asia*, PNUD, 2000,
http://intra.undp.org/eo/documents/evaluation_cap_dev_china.pdf

F. Partenariats

Institut de recherche pour le développement, <http://www.jsi.com/idr>

Cet Institut se consacre à la promotion de la participation de groupes sous-représentés et défavorisés au développement social, politique et économique. Dans le domaine du partenariat intersectoriel, l'Institut aide à identifier des stratégies et renforcer la capacité de représentants de la société civile de travailler avec les dirigeants des secteurs privé et public à l'élaboration de politiques efficaces.

Knowledge Resource Group, <http://www.civicus.org/krg/html>

L'objectif du KRG est de rassembler, analyser, relier et diffuser les enseignements tirés au sujet de partenariats impliquant le monde des affaires, les pouvoirs publics et la société civile. Le groupe part de la base de connaissance existante au sujet de la constitution de partenariats ainsi que de l'expérience en matière d'élaboration d'outils et de programmes propres à accélérer l'apprentissage et à renforcer la viabilité des partenariats étant donné que des enseignements sont tirés et appliqués.

Partnerships for Poverty Reduction, http://www.worldbank.org/ppr/english/ppr_eng.html

Ce site est parrainé par l'Inter-American Foundation, le PNUD et la Banque mondiale. Il présente l'ensemble des connaissances d'un groupe de chercheurs et de praticiens au sujet des effets de partenariats sur la réduction de la pauvreté en Amérique latine et dans les Caraïbes

Strengthen Partnerships and Improve Aid Effectiveness,

<http://www.oecd.org/dac/htm/devpart.htm>

Ce site fournit des rapports de suivi et des rapports d'étape traduisant une forte collaboration stratégique avec d'autres institutions multilatérales. Grâce à des liens, il donne accès à des informations au sujet du renforcement de partenariats et de l'amélioration de l'efficacité de l'assistance.

USAID, **Partnering for Results: Assessing the Impact of Inter-Sectoral Partnering**, 1999, <http://www.info.usaid.gov/pubs/isp/>

Ce guide concerne le choix d'indicateurs, le suivi des progrès et la documentation des résultats des partenariats intersectoriels entre pouvoirs publics, monde des affaires et société civile. Il examine également certains problèmes propres à l'évaluation des partenariats intersectoriels. Enfin, il propose un cadre à utiliser lors du choix des indicateurs pour mesurer l'impact des partenariats intersectoriels et examine les indicateurs existants entrant dans ce cadre. Ce guide se veut souple et permet aux utilisateurs de choisir à partir d'un menu d'indicateurs afin qu'ils soient adaptés aux besoins particuliers de chaque partenariat.

USAID, **New Partnerships Initiative (NPI): Resource Guide**,

<http://www.usaid.gov/pubs/npinpiresrc.htm>

Il s'agit d'une approche globale du développement durable faisant appel à des partenariats stratégiques et supposant la participation active de la société civile, du monde des affaires et des institutions de gouvernance locale démocratique afin de renforcer la capacité des communautés locales de jouer un rôle moteur dans leur propre développement. Le guide des ressources de la NPI rassemble les résultats d'expériences pilotes dans 15 missions de l'USAID et offre plusieurs outils de programmation afin d'aider à l'intégration de la NPI dans les portefeuilles des missions de l'USAID.

USAID, **Participatory Development**, http://www.usaid.gov/about/part_devel/docs.html
Ce site Web contient tous les documents qui sont le fruit de l'initiative participative de l'USAID, Il contient également des données au sujet du Réseau de participation mondiale (GP-NET), liste de diffusion, qui permet aux praticiens du développement du monde entier d'échanger des informations et des idées et d'examiner des questions liées au développement participatif. Cette page offre également des liens vers d'autres sites consacrés au développement participatif.

World Bank Partnerships, <http://worldbank.org/html/extdr/prt-global.htm>

Cette page contient des synopsis et permet des points de contact concernant quatre partenariats de la Banque mondiale, dont les partenariats économiques pour le développement. Il s'agit d'un réseau mondial informel d'entreprises, d'organismes de la société civile et de ministères, qui a pour objet de démontrer les effets positifs de partenariats trisectoriels en partant de l'exemple de plusieurs projets ciblés auxquels participent le monde des affaires, les pouvoirs publics et des organismes de la société civile et en leur fournissant des apports. L'objectif du réseau est de démontrer que ces partenariats sont avantageux pour chacune des trois parties, peuvent être beaucoup plus largement utilisés dans le monde entier et se prêtent à un élargissement aux niveaux national et régional.

G. Apprentissage et gestion du savoir

Base de données centrale sur l'évaluation du PNUD,

<http://www.undp.org/eo/database/cedab/cedab.html>

Il s'agit d'une base de données de la mémoire institutionnelle contenant des renseignements au sujet de plus de 1 500 évaluations de projet et de programme du PNUD.

Evaluation Plan Database du PNUD (EVP),

<http://www.undp.org/eo/database/evp/evp.html>

Grâce à cette base de données, les bureaux de pays du PNUD et d'autres entités peuvent préparer leurs projets d'évaluation respectifs en ligne et les échanger.

Base de données du Comité d'aide au développement (CAD),

<http://minweb.idrc.ca/cida/dacloge.htm>

Ce site contient une liste de synthèses d'évaluation mise à la disposition du grand public par plusieurs organisations internationales de développement.

Department for International Development (DFID), **Project Evaluation**,

http://www.dfid.gov.uk/public/what/project_frame.html

Ce site permet l'accès à des versions en ligne de toutes les synthèses d'évaluation du département et permet de commander des rapports d'évaluation complets.

Organisation internationale du Travail (OIT), **PROGEVAL**,

<http://ilis.ilo.org/ilis/progeval/ilintrpr.html>

PROGEVAL contient des références bibliographiques et des résumés de rapports d'évaluation sur des programmes et projets de coopération technique exécutés par l'OIT et d'autres organisations internationales. On y trouve aussi des renvois à des directives d'évaluation et autres publications méthodologiques sur l'évaluation.

Fonds international de développement agricole (FIDA), **Lessons through Evaluation**, http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/lle/index.htm
Ce site énumère les enseignements tirés des évaluations menées par le FIDA. Ces enseignements sont énumérés par thèmes et régions.

Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), **Evaluation Index**, <http://www.uncdf.org/projects/eval/es-index.html>
Ce site énumère les évaluations de projet du Fonds d'équipement, et contient des enseignements en vue de la conception de projets futurs.

Bellanet International Secretariat, **Knowledge Management—Implications and Applications for Development Organizations**, <http://www.bellanet.org/>
À partir d'un atelier, ce rapport précise, examine et situe la gestion du savoir dans les cultures et pratiques de la communauté internationale du développement. Cinq thèmes sont étudiés: compréhension du savoir, définition de l'industrie du savoir et objectifs stratégiques, gestion de la structure et du mécanisme du savoir, création d'une culture et d'une dynamique du savoir et promotion de réseaux de gestion du savoir.

Institute of Development Studies, **Efela: evaluation feedback for effective learning and accountability: synthesis report**, juillet 2000. <http://www.ids.ac.uk/ids/>
Ce rapport récapitule les résultats d'une enquête sur les politiques, pratiques, philosophies et approches du retour d'information d'évaluation des membres de l'OCDE. Il examine les problèmes et dilemmes auxquels les organismes ont à faire face en cherchant à améliorer leurs pratiques en matière de retour d'information d'évaluation, et met en avant les domaines où se dégage une nouvelle réflexion et où de nouvelles possibilités s'offrent pour ce qui est d'améliorer les pratiques de retour d'information d'évaluation et de liens entre le retour d'information d'évaluation en vue d'un apprentissage efficace avec d'autres objectifs et initiatives sur le terrain des politiques de développement. Le rapport dégage quelques grands domaines de réflexion et d'apprentissage et indique le développement de nouvelles pratiques.

Morten T. Hansen, Nitin Nohria, and Thomas Tierney, « **What's Your Strategy for Managing Knowledge?** », *Harvard Business Review*, mars-avril 1999.
Cet article examine les pratiques de gestion du savoir d'entreprises de plusieurs secteurs, et en particulier de sociétés de consultants en gestion. Il définit deux stratégies : la stratégie de codification et la stratégie de personnalisation, et examine le choix de la stratégie qui convient aux différents secteurs. Les auteurs font valoir qu'à mettre l'accent sur la mauvaise approche, en fonction de la nature du domaine d'une organisation, ou à les rechercher l'une et l'autre simultanément, on peut nuire à l'entreprise.

H. Renforcement des capacités d'évaluation

PNUD, **Evaluation Capacity Development in Asia**, 2000.
http://intra.undp.org/eo/documents/evaluation_cap_dev_china.pdf
Ce rapport présente les travaux de la conférence sur l'évaluation et le renforcement des capacités tenue à Beijing les 27 et 28 octobre 1999. Les objectifs de cette conférence étaient au nombre de quatre : a) stimuler la réflexion sur le rôle de

l'évaluation dans la bonne gouvernance et la réforme du secteur public; b) examiner les interactions entre la gestion axée sur les résultats et le suivi et l'évaluation dans le contexte de la bonne gouvernance; c) identifier les stratégies et ressources propres à susciter l'offre et la demande de suivi et d'évaluation dans les pays d'Asie; et d) encourager et appuyer la création de réseaux nationaux et régionaux afin de faciliter les mesures de suivi.

Banque mondiale/Département de l'évaluation des opérations, **Sub-Saharan Africa: Lessons from Experience in Supporting Sound Governance**, ECD Working Paper Series, No.7, 2000, www.worldbank.org/evaluation/me

Ce document constitue le point de départ de l'identification de questions communes et de synergies opérationnelles entre le renforcement des capacités de suivi et d'évaluation et la gouvernance en Afrique subsaharienne et de l'établissement de liens entre appui à la gouvernance et renforcement des capacités de suivi et d'évaluation.

Banque mondiale/Département de l'évaluation des opérations, **Evaluation Capacity Development: A Diagnostic Guide and Action Framework**, ECD Working Paper Series, No 6, 1999, www.worldbank.org/evaluation/me

Ce guide s'adresse aux services publics et organismes de développement qui élaborent un système d'évaluation nationale ou sectorielle. Il s'articule autour de neuf étapes distinctes aidant à l'identification des options en matière de renforcement des capacités d'évaluation et à l'élaboration d'un plan d'action dans ce domaine. Il offre une liste de contrôle détaillée des questions à envisager en renforçant les capacités d'évaluation d'un pays.

I. Intervention en cas de conflit et de crise

OCDE/CAD, **Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies**, 1999.

Cette publication s'adresse aux responsables du lancement, de la conception et de la gestion des évaluations de programmes d'aide humanitaire. Elle définit les caractéristiques de situations d'urgence complexes et expose les différences entre évaluation de programmes d'aide humanitaire et évaluation de programmes d'assistance classique. Elle contient des directives concernant la planification, l'exécution et la gestion de l'évaluation.

Overseas Development Institute, **Evaluating Humanitarian Assistance Programmes in Complex Emergencies**, 1998.

Cette étude cherche à améliorer la cohérence et la qualité des méthodes d'évaluation, renforcer la fonction de responsabilité de l'évaluation, participer à l'institutionnalisation des enseignements tirés et définir de meilleures méthodes de suivi de la performance des opérations d'assistance humanitaire. Les auteurs examinent les aspects fondamentaux des évaluations dans un contexte humanitaire, les mesures propres à renforcer l'efficacité de l'évaluation et les moyens d'établir les paramètres de base de l'évaluation. On y trouvera des directives concernant la planification, l'exécution et la gestion d'évaluation dans des situations de conflit, notamment l'établissement d'un mandat, la composition des équipes, les sources d'information et les techniques de collecte d'informations et les méthodes de travail.

HCR, **Enhancement of the Evaluation Function in UNHCR**, 1998,

<http://www.unhcr.ch/evaluate/reports>

Cette étude examine le rôle de la fonction d'évaluation au HCR. La section I présente une analyse de situation, tandis que la section II examine les principales étapes à franchir pour améliorer l'évaluation en mettant en place une structure porteuse et en apportant des améliorations au cycle d'évaluation.

HCR, **Planning and Organising Useful Evaluations**, 1998,

<http://www.unhcr.ch/evaluate/reports>

Ces directives ont pour objet d'aider le personnel du siège et de terrain du HCR à évaluer et analyser un large éventail d'activités menées par le HCR : compréhension fondamentale de la fonction, description des différents méthodes, planification, exécution et suivi des évaluations.

J. Pauvreté

Banque mondiale, **Evaluating the Impact of Projects on Poverty: A Handbook**,

2000, <http://www.worldbank.org/evaluation/toolkits/>

Ce guide dote les responsables de projet et les analystes des moyens nécessaires pour évaluer l'impact au niveau des projets. Il s'adresse à des lecteurs ayant une connaissance générale en matière de statistiques. Quatre chapitres et une série d'études de cas couvrent une vaste combinaison de contextes nationaux, types de projets et méthodes d'évaluation.

Banque mondiale, **Monitoring and Evaluation for Poverty Reduction Strategies**,

2000, <http://www.worldbank.org/evaluation/toolkits/>

Le manuel de base sur les stratégies de réduction de la pauvreté est un document évolutif visant à aider les pays à élaborer et renforcer des stratégies de réduction de la pauvreté. Le chapitre consacré au suivi et à l'évaluation montre comment mettre au point des systèmes de suivi des résultats et des stratégies d'évaluation d'impact. On y trouve également une méthode d'application des résultats du suivi et de l'évaluation à la création d'un mécanisme de retour d'information; les moyens de favoriser la participation aux activités de suivi et d'évaluation; et la manière de renforcer des capacités institutionnelles aux fins du suivi des résultats et de l'évaluation d'impact.

K. Égalité entre les sexes

Banque mondiale, « **Evaluating Gender and Development at the World Bank**, »

OED Precip No 200, 2000, www.worldbank.org/evaluation/lessons/

Cette note récapitule les vues des participants à l'atelier de la Banque mondiale sur l'égalité entre hommes et femmes et l'évaluation. Elle examine des questions liées aux projets d'évaluation des dimensions sexospécifiques de l'aide de la Banque, de la complexité de ces questions et de l'éventail de vues concernant des méthodes efficaces de règlement de ces questions

PNUD/Gender in Development, **Guidance Note on Gender Mainstreaming**,

<http://www/UNDP.org/gender/policies/guidance.html#appendix1>

Cette note préconise l'intégration des objectifs de l'égalité entre hommes et

femmes dans tout le cycle de programmation. Elle présente les principales questions et définit le rôle du personnel, des cadres supérieurs aux représentants résidents en passant par les coordonnateurs des questions d'égalité entre homme et femmes. Elle montre comment intégrer le souci de l'égalité entre hommes et femmes dans le cycle de programmation et comment l'intégration des questions de sexospécificité peut contribuer efficacement à développer les relations publiques.

PNUD/BPD, **Tracking Gender Mainstreaming in MDGD Activities**, 1998,

<http://magnet.UNDP.org/Docs/Gender/Testgnd.htm>

Cette note fait le point de l'intégration du souci de l'égalité entre hommes et femmes dans les programmes et activités de la Division du renforcement de la gestion et de la gouvernance, examine l'interaction entre égalité entre hommes et femmes et bonne gouvernance et définit des moyens et propose des outils permettant de renforcer l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes dans l'ensemble du cycle de programmation.

L. Démocratie et gouvernance

Département du développement international, **Strategies for Achieving the International Development Targets: Making Government Work for Poor People**,

juin 2000, <http://www.dfid.gov.uk>

Il s'agit d'un document interne du Département du développement international du Royaume-Uni, qui présente une stratégie permettant de mettre les pouvoirs publics au service des pauvres. On y examine les moyens nécessaires aux pouvoirs publics pour favoriser les pauvres et les préoccupations de ces derniers concernant la manière dont les institutions publiques les traitent. Sont définies sept capacités publiques fondamentales que l'État doit élaborer, en collaboration avec le secteur privé et la société civile, pour réaliser les objectifs du développement international.

OCDE, **Public Management and Governance**, <http://www.oecd.org/puma>

Ce site est réparti entre six domaines liés à la gouvernance dans les pays de l'OCDE : budgétisation du secteur public, participation des citoyens, éthique et corruption, gestion des ressources humaines, réforme des réglementations, formulation de politiques stratégiques. Les questions fondamentales, des documents et des liens supplémentaires sont indiqués pour chaque domaine. Le site contient des statistiques du secteur public et des informations sur des initiatives publiques pour chaque pays membre.

Agence suédoise du développement international (SIDA), **The Evaluability of Democracy and Human Rights Projects**, 1997,

<http://www.sida.org/Sida/jsp/Crosslink.jsp?d=520>

Cette étude des possibilités d'évaluation examine l'appui de la SIDA à la démocratie et aux droits de l'homme en partant de 28 projets intéressants quatre pays : Afrique du Sud, El Salvador, Guatemala et Nicaragua. L'étude suit l'évolution de l'approche de la SIDA, les questions générales liées à l'évaluation de ces projets, le contexte de la démocratie et de droits de l'homme dans les pays examinés et la méthode et les activités liées à l'évaluation. On y trouve des enseignements sur des méthodes utiles d'évaluation de l'impact sur la démocratie et les droits de l'homme et des pratiques efficaces en vue de la planification et de l'exécution de ces projets.

PNUD, **Evaluation of the Governance Programme for Latin America and the Caribbean**, 1998, <http://intra.UNDP.org/eo/publications/publixations.html>

Cette évaluation thématique a été effectuée en 1997-1998 et couvre les activités du PNUD dans le domaine de la gouvernance menées dans la région pendant cette période. L'évaluation avait pour objectif de dégager des enseignements et de formuler des recommandations afin d'améliorer les activités de coopération dans le domaine de la gouvernance et d'en encourager l'application dans d'autres contextes.

Kaufmann, Kraay and Zoido-Lobaton, « **Governance Matters: From Measurement to Action**, » *Finance & Development* (FMI) juin 2000, volume 37, numéro 2.

M. Autres références

PNUD, **Simplification Task Force, Simplification Report to the Executive Team**, <http://intra.undp.org/eo>

PNUD, Bureau de l'évaluation, **Impact Assessment of UNDP Country Interventions, Methodology for CLIA Phase I** (version 2.1), <http://intra.undp.org/eo/methodology/methodology.html>

PNUD, Alex Rusita, Evalnet, **End of mission report**, 2001.

PNUD, Netnarumon Sirimonthon, Evalnet, **Tripartite meetings**, <http://intra.undp.org/eo>

PNUD, Siv Tokle, **PowerPoint Presentation to the Associate Administrator**, 2000.

PNUD, Siv Tokle, **IAWG Presentation on RBM and M&E**, Genève, 2001.

PNUD, Ouzbékistan, **New Approach to Monitoring in Uzbekistan**, RBEC best practice newsletter No 4, novembre-décembre 2000, <http://intra.undp.org/rbec>

FNUAP, Linda Sherry-Cloonan, **IAWG Presentation on RBM and M&E**, Genève, 2001.

Programme alimentaire mondial, **Stratégie pour 2002-2005**, WFP/EB.A/2001/5-B/1.

Programme alimentaire mondial, **Notes on the development of RBM in WFP**, 18 juillet 2001.

Banque mondiale, **Aid and Reform in Africa**, Étude de la Banque mondiale, décembre 1999.

Outils de suivi et d'évaluation

Les principaux outils du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats sont présentés dans les annexes qui suivent. Ils viennent compléter les chapitres 4 et 5 concernant les procédures de suivi et d'évaluation. Quatre outils sont présentés : exemples d'un plan d'évaluation et de suivi, termes de référence d'une évaluation, format de rapport annuel de projet et format de rapport de visite sur le terrain. Le Guide se termine par un tableau synoptique qui décrit comment les responsables de projet, les responsables de programme et les cadres supérieurs pourront utiliser la mesure souple d'outils de suivi dans un bureau de pays moyen à grand.

- Annexe A. Plan d'évaluation et de suivi
- Annexe B. Termes de référence de l'évaluation
- Annexe C. Rapport annuel de projet
- Annexe D. Rapport de visite sur le terrain
- Annexe E. Menu d'outils de suivi

Les formulaires sont annotés afin d'indiquer où et comment ils peuvent être adaptés aux circonstances. Les annexes devraient aider les utilisateurs à appliquer avec souplesse les outils et formats axés sur les résultats et les progrès dans la réalisation des résultats.

On peut se procurer ces annexes électroniquement sur le site Web du Bureau de l'évaluation du PNUD : <http://intra.undp.org/eo>. Une partie ou la totalité de ces outils pourraient également être disponibles à l'avenir grâce à un système intégré.

Annexe A. Plan d'évaluation et de suivi

OBJET

Les objectifs du plan d'évaluation et de suivi sont les suivants :

Le siège du PNUD utilisera également ces plans pour évaluer l'adhésion aux évaluations, sur la base des évaluations qu'un bureau de pays s'engage à effectuer au cours d'un cycle de programme de pays.

- Doter les bureaux de pays et autres entités d'un outil de planification pour l'exécution d'évaluations;
- Enregistrer et analyser les enseignements et les constatations des évaluations;
- Aider à suivre l'état des recommandations d'évaluation.

PRÉPARATION ET PRÉSENTATION

Les bureaux de pays préparent leur plan d'évaluation au début de chaque cycle de programmation et le soumettent par des moyens électroniques (ou sur support papier) au bureau de l'évaluation du PNUD.²¹ Cela suppose que la direction prenne des décisions stratégiques et sélectives avec le personnel du programme au sujet de l'objet et la date de l'évaluation. Par la suite, le bureau de pays utilise le plan pour s'assurer que les activités de planification de l'évaluation se déroulent comme prévu.

Une fois achevées les évaluations, le bureau de pays introduit, envoie ou télécharge le rapport complet au Bureau de l'évaluation (et dans le système lorsqu'il sera prêt). C'est au bureau de l'évaluation qu'il incombe de suivre la conformité de l'évaluation et d'analyser systématiquement les renseignements produits afin de favoriser l'apprentissage. Le bureau de pays introduit des extraits dans le tableau, et notamment des recommandations. Cela permet de constituer la base du suivi et de la recherche sur les résultats, enseignements et recommandations de l'évaluation. Le bureau de pays suit l'application des recommandations de l'évaluation en enregistrant les décisions relatives aux recommandations de l'évaluation et les mesures de suivi prises à cet effet.

CALENDRIER

Le bureau de pays soumet le plan d'évaluation au Bureau de l'évaluation au cours du premier trimestre de chaque cycle de programme de pays. Il peut ensuite être actualisé en permanence, chaque année ou périodiquement, en fonction des besoins locaux. Par exemple, si la première évaluation est prévue au sujet d'un effet trois ans après le début du cycle de programme de pays, le bureau de pays ne devra pas revoir la planification avant l'année précédant l'évaluation.

FLEXIBILITY

Les bureaux de pays qui ne sont pas tenus de procéder à des évaluations ne doivent pas élaborer de plan d'évaluation. Les évaluations de projet se font sur une base volontaire et sont enregistrées dans le plan lorsqu'elle sont arrêtées au niveau du pays. Les bureaux de pays peuvent, s'ils le souhaitent, ajouter des éléments décrivant la planification de toutes leurs activités de suivi et d'évaluation.

²¹ Antérieurement, le plan d'évaluation était établi par des moyens électroniques et diffusé sur le site Web intranet du Bureau de l'évaluation. En attendant que le plan soit relié au système de gestion axée sur les résultats, les bureaux de pays élaborent le plan sur Word. Les futurs moyens électroniques sont indiqués dans le cadre ci-après.

PLAN D'ÉVALUATION ET DE SUIVI

[Période du programme (eg, 2002-2006)] [Insérer le nom du pays]

Modèle - rempli

ÉVALUATION	PROJETS OU EFFETS CONNEXES	OBJECTIF SECONDAIRE	CALENDRIER D'ÉVALUATION	BUDGET-PROGRAMME	ÉTAT DE L'ÉVALUATION ET COMMENTAIRES
ÉVALUATION DES EFFETS					
<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la représentativité du Parlement** Cadre réglementaire, légal et politique de décentralisation efficace 	<p>CTY/00/004 - Appui électoral</p> <p>CTY/01/892 - Programme de gouvernance nationale</p> <p>CTY/95021 - Gouvernance locale</p> <p>CTY/95/008 - Développement des districts en participation</p> <p>CTY/97/005 - Intégration d'une perspective sexospécifique</p>	<p>G1-SG2</p> <p>G1-SG3 [À l'avenir, menu déroulant.]</p>	<p>2004</p> <p>1er trimestre [À l'avenir, menu déroulant.]</p>	<p>Concernant le résultat : \$ 4,5 millions de dollars [à condition d'être attribué]</p> <p>OU</p> <p>Pour les projets respectifs : 7,9 millions 12 millions 2,1 millions</p>	<p>[Commentaires éventuels. Les bureaux de pays peuvent introduire ici des ajournements ou précisions concernant les calendriers d'évaluation.]</p> <p>Options: Exécuté* [c'est-à-dire envoyé au Bureau de l'évaluation] En attente Nouveau calendrier [À l'avenir, l'état changera automatiquement au moment de la soumission du rapport d'évaluation dans la base de données.]</p>
ÉVALUATION DE PROJET					
<ul style="list-style-type: none"> CTY/02/932 - Eau Potable dans les zones rurales CTY/00/001 - Aviation civile 	<p>Effet : Réforme du cadre de politique générale nationale afin d'assurer l'accès de tous à des services de base.</p> <p>Sans objet</p>	<p>G2-SG2</p> <p>Sans objet</p>	<p>2005</p> <p>[Si une périodicité trimestrielle n'a pas encore été arrêtée, n'indiquer que l'année.]</p>	<p>2,1 millions de dollars [À l'avenir, le titre et le budget du projet apparaîtront au moment de l'introduction du chiffre.]</p>	<p>Reporté au 2e trimestre de 2006 du fait de la coordination avec l'évaluation des partenaires de l'ONU dans le même domaine.</p>
AUTRES ÉVALUATIONS					
<ul style="list-style-type: none"> Exécution nationale Évaluation du portefeuille du programme de pays <p>[Toute autre évaluation inter-projets ou interrésultats, comme par exemple l'évaluation du programme de pays, l'évaluation de la participation de la société civile.]</p>	<p>Tous les projets d'exécution nationale</p> <p>Tous les projets et effets</p>	<p>Tous</p> <p>Tous</p>	<p>2002</p> <p>2e trimestre</p>	<p>Sans objet [Aucun budget associé aux évaluations thématiques.]</p>	<p>En attente, selon la recommandation du dernier examen annuel.</p>

SUIVI DES RECOMMANDATIONS D'ÉVALUATION 2001-2003

OBJECTIF : Création d'un environnement favorable au développement humain (G1) [À l'avenir, menu inscristé ou déroulant,]	OBJECTIF SECONDAIRE : Renforcer la cohésion sociale sur la base d'une gouvernance locale participative et du renforcement des communautés et institutions locales (SG3)	PARTENAIRES CLÉ		
RECOMMANDATIONS	MANAGEMENT DECISIONS	PLANNED ACTION	DEADLINE/RESPONSIBLE	STATUS/COMMENTS
ÉVALUATION DES EFFETS : Cadre réglementaire, légal et politique efficace de décentralisation [S'il s'agit d'une évaluation de projet, indiquer le numéro et le titre. Exemple : CIY/02/932 - Eau potable dans les zones rurales. Dans les autres cas, indiquer l'objet et le titre de l'évaluation,]				
1. Pour réaliser le résultat, inclure l'élaboration d'un cadre macroéconomique prenant en compte le rôle de la communauté dans la prise des décisions et reliant le développement à la viabilité et la croissance à l'équité.	Approuvé Options : Approuvé Désapprouvé Approuvé en partie [À l'avenir, menu déroulant.]	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'aide extérieure fait porter l'appui sur une meilleure intégration des comités de planification et des procédures budgétaires. ■ Évaluer les comités interdépartementaux du point de vue de leur capacité et utilité pour la planification décentralisée, y compris l'intégration de questions de développement dynamiques telles que l'extraction minière et les propriétaires terriens fournissant d'importantes ressources aux provinces, etc. 	Décembre 2003/ gouvernement et coordonnateur résident Janvier 2002/ Département du budget et conseiller technique principal	En partie réalisé, parce que ... Réalisé
2. Limiter les activités de soutien à 20 districts en prévoyant toutefois en tant que produit la préparation d'un projet d'appui à la planification participative et aux capacités en matière d'information dans la totalité des 75 districts.	Approuvé en partie [Les décisions de gestion sont prises par la direction du bureau de pays en consultation avec les partenaires.]	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un conseiller à la planification couvre chacun des deux districts avec l'appui des cadres de terrain. ■ Élaborer les critères d'élargissement à de nouveaux districts sur la base des succès dans les districts pilotes 	Mars 2002/ Département ministériel. Immédiatement/ Conseiller technique principal	Reporté jusqu'en août Réalisé Il n'est pas réaliste d'envisager de réaliser l'extension dans les 75 districts dans les délais prévus.
3. La décision quant à la nécessité de l'intervention d'un conseiller technique principal a été prise par le Secrétariat du Comité BSNL.	Désapprouvé - la sélection ne sera pas transparente. [Ajouter un texte au besoin]	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le PNUD nomme le Conseiller technique principal. [On peut aussi indiquer « aucune mesure », mais normalement une mesure de rechange est proposée si la direction désapprouve la recommandation.] 	Approbation de nouveaux projets 2001-2003/continuu PNUD	Réalisé
4. Achèvement du manuel de planification décentralisée compte tenu des travaux déjà effectués au niveau provincial	Approuvé	<ul style="list-style-type: none"> ■ Établir un groupe de travail avec certains planificateurs des provinces ayant enregistré des progrès. ■ Le groupe de travail définit les principaux éléments du cycle de projet, le système de planification et le cycle budgétaire. 	Mars 2002 Octobre 2001	Réalisé Retardé
5. Suite ...				

Annexe B: Termes de référence de l'évaluation

Les termes de référence type ci-après sont conçus pour être adapté et utilisé dans les évaluations de projets et de résultats. Le contenu particulier des évaluations d'effets est indiqué.

1. INTRODUCTION

Brève description du contenu du pays de programme, y compris ses besoins et priorités en matière de développement. Les effets, programmes, projets, groupes de projets et autres éléments à évaluer sont situés dans ce contexte et les parties prenantes, partenaires et bénéficiaires principaux sont désignés.

Dans le cas d'une **évaluation d'effet**, les renseignements ci-après devraient figurer :

- Brève description de l'effet (référence de l'effet et sa situation actuelle);
- Justification de la participation du PNUD à l'effet et raisons de l'évaluation;
- Brève description des produits et initiatives du PNUD qui devraient avoir contribué à l'effet;
- Principaux partenaires participant à l'effet;
- Aperçu des progrès accomplis dans la réalisation de l'effet.

2. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Bref exposé du mode d'identification de la nécessité de l'évaluation, brève description des principales parties prenantes de l'évaluation, exposé des raisons pour lesquelles l'évaluation est effectuée et exposé du choix du moment.

3. PORTÉE DE L'ÉVALUATION

Description de l'objet de l'évaluation et, implicitement, de ce qui en est exclu.

Dans le cas de **l'évaluation d'un projet**, la portée devrait comporter :

- L'aire géographique du projet;
- Le calendrier du projet sur lequel doit porter l'évaluation;
- Les questions liées à la pertinence, à la performance et au succès du projet ou des projets faisant l'objet de l'évaluation.

S'il s'agit d'une **évaluation d'effet**, les mêmes domaines devraient être inclus, adaptés aux effets. L'évaluation devrait aussi porter au moins sur les enseignements tirés, les constatations et recommandations dans les domaines suivants :

- L'**effet** a-t-il été atteint et, dans la négative, des progrès ont-ils été accomplis?
- Étude des **facteurs sous-jacents** sur lesquels le PNUD n'a pas de prise mais qui influencent l'effet;
- Les **produits du PNUD** et autres interventions peuvent-ils être reliés de manière crédible à la réalisation du résultat, et notamment aux principaux produits, programmes, projets, ainsi qu'à l'assistance et à l'appui conseil, ayant contribué au résultat?
- La **stratégie de partenariat** du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace?

4. PRODUITS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION

Description des produits que le responsable de l'évaluation veut obtenir, comme par exemple un rapport d'évaluation assorti de constatations, recommandations, enseignements tirés, notation de la performance. On établira également une liste

d'opérations ou une description des meilleures pratiques dans un domaine donné ou dans le créneau des interventions du PNUD dans un pays de programme spécifique.

Dans le cas d'une **évaluation d'effet**, le produit pourrait consister en un rapport portant sur :

- Les stratégies de la poursuite ou de l'achèvement de l'assistance du PNUD concernant l'effet;
- Des recommandations en vue de la formulation éventuelle de l'assistance future concernant l'effet;
- Les enseignements tirés au sujet des meilleures pratiques et des pires pratiques dans la réalisation de produits, les reliant aux effets et utilisant les partenariats de manière stratégique;
- La notation des progrès dans la réalisation des effets et des produits;
- La notation de la pertinence de l'effet.

5. MÉTHODE OU APPROCHE DE L'ÉVALUATION

Proposition d'éléments fondamentaux de la méthode à appliquer par l'équipe d'évaluation.

Dans le cas des **évaluations de projet ou d'effet**, cette section pourrait comporter des informations sur les éléments ci-après :

- Étude de la documentation (étude sur dossier);
- Entretiens;
- Visites sur le terrain;
- Questionnaires;
- Techniques participatives et autres formules de collecte et d'analyse de données;
- Participation des parties prenantes ou partenaires.

Dans le cas d'une **évaluation d'effet**, il est recommandé d'ajouter une brève description de la méthode d'évaluation, en particulier de l'accent mis sur le changement du développement et le rôle des partenaires.

6. ÉQUIPE D'ÉVALUATION

Préciser le nombre d'évaluateurs et leurs domaines de compétence, ainsi que leurs attributions respectives. C'est toujours au chef d'équipe qu'il incombe de mettre au point le rapport. Les évaluateurs peuvent être internes ou externes, nationaux ou internationaux, et être des particuliers ou des sociétés. Il peut être beaucoup plus avantageux d'utiliser des sociétés plutôt que des particuliers. On trouvera dans le tableau ci-après les avantages et les inconvénients des deux formules.

7. MODALITÉS D'EXÉCUTION

Détails concernant les modalités d'exécution :

- Arrangements en matière de gestion et en particulier rôle du bureau de pays et des partenaires du PNUD.
- Calendrier d'exécution de l'évaluation, y compris l'échéancier des activités suivantes :
 - Étude sur dossier;
 - Instructions aux évaluateurs;

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU RECOURS À DES SOCIÉTÉS D'ÉVALUATION ET À DES ÉVALUATEURS PRIVÉS

	SOCIÉTÉS	PARTICULIERS
Avantages	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les honoraires sont convenus selon un montant forfaitaire qui ne variera qu'en cas de modification des termes de référence. 2. Les membres de l'équipe ont l'habitude de travailler ensemble. 3. La société garantit la qualité des produits. 4. Une approche pluridisciplinaire est assurée. 5. La procédure de recrutement est généralement plus facile, encore qu'elle soit plus longue que pour un particulier. 6. La société élabore la méthode/proposition concernant l'évaluation. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les particuliers peuvent être hautement qualifiés, extrêmement spécialisés et compter de nombreuses années d'expérience. 2. La diversité des membres de l'équipe contribue à un débat qui peut être enrichissant. 3. Peuvent coûter moins cher.
Inconvénients	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peuvent coûter cher. 2. Si la société a été trop en contact avec le thème ou l'organisation, cela pourrait compromettre la crédibilité de l'opération. 3. Les membres de l'équipe ont généralement des approches et perspectives analogues, si bien que l'on perd une partie du bénéfice de positions différentes. 4. La procédure d'appel d'offres peut être longue et lourde. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'identification des consultants prend du temps. 2. La constitution d'une équipe de professionnels qui n'ont jamais travaillé ensemble pourrait nuire à la cohésion et à la cohérence des travaux et accroître le risque de conflits entravant les progrès. 3. Toute modification du calendrier se traduit par des surcoûts : honoraires, indemnité journalière et voyages. 4. C'est le bureau de pays qui doit assurer la logistique.

- Visites sur le terrain, entretiens, questionnaires;
- Entretien final;
- Rédaction du rapport
- Réunion des parties prenantes;
- Mise au point définitive du rapport;
- Consultations et suivi.

- Ressources nécessaires et appui logistique requis. Combien de consultants et d'experts faut-il et pendant combien de temps? Quels types de voyages faudra-t-il effectuer? Quel sera le matériel nécessaire? Les modalités de financement de l'évaluation sont examinées au stade de la planification, mais elles ne doivent pas apparaître dans le mandat proprement dit.

Dans le cas d'une **évaluation d'effet**, ce sont l'objet et le calendrier de l'évaluation qui détermineront le temps nécessaire aux différentes parties. On trouvera dans le tableau 3, dans le chapitre 5, une comparaison type du temps et des ressources nécessaires aux évaluations d'effet. Le personnel du bureau de pays chargé de gérer l'évaluation d'effet, c'est-à-dire le groupe d'effet ou l'équipe chargée de l'évaluation, devrait s'inspirer de ces estimations temporelles pour établir le budget d'une évaluation d'effet.

Annexe C: Rapport annuel de projet

La présentation du Rapport annuel de projet est **ENTIÈREMENT LIBRE**. Le rapport doit toutefois porter sur les principaux éléments relatifs aux résultats, à savoir les progrès dans la réalisation des résultats, les produits réalisés et l'action menée au sujet des partenariats et de l'appui conseil. Chaque bureau peut ajouter tout autre élément qu'il souhaite, selon le projet et les effets.

Projet : _____
 [Insérer le nom et un titre court : CTY/99/002/D/99 – Atténuation de la pauvreté]

Période considérée : _____
 [Période écoulée depuis le dernier rapport annuel de projet. Normalement, l'exercice budgétaire, janvier 2001-décembre 2002]

PERFORMANCE DU PROJET – APPORT AUX OBJECTIFS DU CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES (CRS)

[Le tableau ci-après analyse brièvement l'apport du projet, au cours de la période considérée, à la réalisation d'un effet. Le responsable du projet se concentrera sur la colonne « le point sur les produits », mais en tant qu'expert, il peut également avoir des observations ou des vues à exprimer dans la colonne « le point sur les effets ». Tout projet contribue à un effet. Si le projet ou programme comporte plusieurs composantes, il peut contribuer à plus d'un effet. Dans ce cas, mentionner ces effets, ou renvoyer les produits aux effets.]

OBJECTIF DU CRS : [extraire du CRS]	OBJECTIF SECONDAIRE DU CRS : [extraire du CRS]	DOMAINE D'APPUI STRATÉGIQUE : [extraire du CRS]
---	--	---

Effets	Le point sur les effets	Produits annuels	Le point sur les produits	Raisons pour lesquelles les progrès sont en deçà de l'objectif	Le point sur les stratégies de partenariat	Recommandations et mesures proposées
Produit [extrait du CRS]	Bref aperçu de la situation et de tout changement observé, de toute contribution du projet.	Dans le cadre des produits du CRS, utilisez les objectifs du CRS. Dans le cas des autres produits, utilisez le descriptif de projet ou plan de travail.	Réalisations du projet dans les produits (indiquez s'ils sont stratégiques). En l'absence d'objectifs du CRS, utilisez les données du plan de travail.	Le cas échéant. Examinez les facteurs sous-jacents et les raisons des lacunes dans les produits et la réalisation de l'objectif.	Breve mise à jour sur toute réalisation ou problème (rapport par exception).	Interventions concernant toute question liée aux résultats, à l'avancement des produits ou au partenariat. Mesures correctives. Responsabilités.



PERFORMANCE DU PROJET – QUESTIONS D'EXÉCUTION

[Certains problèmes peuvent être génériques sans concerner un produit particulier ou bien ils peuvent s'appliquer à tous les produits. Dans ce cas, le responsable du projet donne des indications concernant les trois principaux problèmes. Si c'est indispensable, d'autres problèmes peuvent être ajoutés, encore que les autres problèmes doivent normalement s'améliorer si les principaux problèmes sont réglés. Si le tableau ci-dessus n'a pas couvert ces problèmes, la présente section peut être laissée en blanc.]

Énumérer les trois principaux problèmes (au maximum) rencontrés au cours de l'exécution et proposez une solution. Relevez les mesures déjà prises pour régler les problèmes.

1. _____
2. _____
3. _____

NOTATION DES PROGRÈS DANS LA RÉALISATION DES EFFETS

[Si le bureau de pays a décidé d'utiliser la « notation de progrès » comme outil, le responsable du projet indique sa notation des progrès dans la réalisation des produits. Par la suite, le responsable du programme marque son accord (ou note différemment) et note les progrès dans la réalisation de l'effet. Ces notations peuvent être utilisées par le bureau de pays ou le siège aux fins de l'analyse du rapport annuel axé sur les résultats ou pour servir d'apport aux évaluations et à d'autres fins liées à la validation des résultats.]

DANS LE CAS DES RÉSULTATS :

- Changement positif (déterminé par une évolution notable à partir de la référence vers l'objectif final du CRS mesurée par un indicateur de résultat)**
- Changement négatif (retour à un niveau inférieur à la référence mesurée par un indicateur de résultat)**
- Sans changement**

DANS LE CAS DES PRODUITS : Applicable à chaque objectif de produit

[Cela ne vaut que pour les produits stratégiques. Si les parties veulent une notation de tous les produits, ceux qui ne figurent pas dans le CRS seraient fondés sur le descriptif de projet, les plans de travail ou tout autre accord quand aux résultats escomptés.]

- Non (non réalisé)**
- Partiel (seulement si les deux tiers au moins d'un objectif quantitatif sont réalisés)**
- Oui (réalisé)**

APPUI CONSEIL NON FOURNI AU MOYEN DE PROJETS OU DE PROGRAMMES

[L'appui conseil contribue à la réalisation de l'effet ou des produits. Dans cette section, le responsable de projet est appelé à fournir des informations au sujet d'activités exécutées sans avoir été prévues dans le plan de travail ou qui n'ont pas encore donné de résultats concrets. Cette section a pour objet de définir des activités supplémentaires ou spécifiques à exécuter pour progresser dans la réalisation de l'effet. Cette section du Rapport annuel de projet pourrait alimenter la section d'information du Rapport annuel axé sur les résultats pour le texte relatif à la sensibilisation et au dialogue d'intervention. Elle permet au bureau de pays et au projet de travailler dans le même sens pour ce qui est de la sensibilisation et du dialogue. Si l'appui conseil ne concerne pas le projet ou si elle constitue un sujet trop sensible, cette section peut ne pas être remplie.]

Quelles sont les principales activités d'assistance douce exécutées par le projet?

Quels sont les principaux obstacles au progrès dans la réalisation de l'effet qui appellent un appui conseil?

1. _____
2. _____
3. _____

Veuillez proposer des éléments d'une stratégie d'appui conseil pour l'année prochaine : _____

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

[Les enseignements tirés du Rapport annuel de projet devraient alimenter l'analyse de performance du Rapport annuel axé sur les résultats ainsi que l'examen annuel, qui permet aux partenaires de rassembler et d'échanger les enseignements tirés de tous les projets et Rapports annuels de projet.]

Décrivez brièvement les principaux enseignements tirés au cours de l'année :

1. _____
2. _____
3. _____

Établi par : _____ (Direction du projet, nom et titre)

[Note : Les rapports devant dans la mesure du possible être établis sous forme électronique, une signature n'est pas nécessaire. Le responsable de projet peut la communiquer dans un message électronique, au moyen d'un site Web ou par un programme informatique.]

Annexe D: Rapport de visite sur le terrain

Le contenu du rapport de visite sur le terrain dépendra de l'objet de la visite. En tout état de cause, un rapport de visite sur le terrain doit au moins examiner les progrès dans la réalisation des effets, l'état des produits, les partenariats, les principaux problèmes et les mesures proposées. Le bureau de pays ou le Comité directeur des projets peut éventuellement demander des renseignements complémentaires. LA PRÉSENTATION DU RAPPORT CI-APRÈS PEUT ÊTRE MODIFIÉE AU NIVEAU DU BUREAU DE PAYS EN FONCTION DES BESOINS LOCAUX.

Date de la visite : _____

Objet et lieu de la visite : _____ [Numéro et titre du (ou des) projet(s), endroit visité]

Buta de la visite sur le terrain

- Examen des progrès dans la réalisation des résultats
- Appui à la prise des décisions
- Règlement de problème
- Satisfaction et retour d'information des bénéficiaires
- Apprentissage
- Responsabilité
- Autres (précisez) _____

[Aux fins de cohérence, même tableau que pour le Rapport annuel de projet.]

OBJECTIF DU CRS : [extraire du CRS]	OBJECTIF SECONDAIRE DU CRS : [extraire du CRS]	DOMAINE D'APPUI STRATÉGIQUE : [extraire du CRS]
---	--	---

Effets	Le point sur les effets	Produits annuels	Le point sur les produits	Raisons pour lesquelles les progrès sont en deçà de l'objectif	Le point sur les stratégies de partenariat	Recommandations et mesures proposées
Résultat No 1 [du cadre de résultats stratégiques]	Brève analyse de la situation et de tout changement observé, de toute contribution de projet.	Dans le cas des produits au titre du cadre de résultats stratégiques, utilisez les objectifs de ce cadre. Pour les autres produits, utilisez le descriptif de projet ou plan de travail.	Réalisations du projet dans les produits (indiquez s'ils sont stratégiques). En l'absence d'objectifs du CRS, utilisez les données du plan de travail.	Le cas échéant.	Brève mise à jour sur toute réalisation ou problème (rapport par exception).	Interventions concernant toute question liée aux résultats, à l'avancement des produits ou au partenariat.. Mesures correctives. Responsabilités/ temps.
Résultat No 2	Si le projet contribue à plus d'un résultat.					

PERFORMANCE DU PROJET – QUESTIONS D'EXÉCUTION

[Si la personne qui conduit la visite sur le terrain observe des problèmes généraux qui ne sont pas liés à un produit particulier ou qui s'appliquent à tous les produits, examinez les trois principaux problèmes.]

Énumérez les trois principaux problèmes (au maximum si tant est qu'il y ait des problèmes) rencontrés dans l'exécution et proposez une solution.

1. _____
2. _____
3. _____

NOTATION DES PROGRÈS DANS LA RÉALISATION DES EFFETS

[Si le bureau de pays a décidé d'utiliser des notations dans le Rapport annuel de projet, il est utile d'inclure ici une section analogue aux fins de validation. Le responsable de programme du PNUD ou toute autre personne menant la visite, indique sa notation des progrès. Le bureau de pays ou le siège peut utiliser cette notation aux fins de l'analyse du Rapport annuel axé sur les résultats et le Comité directeur peut l'utiliser aux fins d'analyse et de suite à donner ainsi qu'aux fins d'évaluation.]

DANS LE CAS DES EFFETS :

- Changement positif (déterminé par une évolution notable à partir de la référence vers l'objectif final du CRS mesuré par un indicateur d'effet)**
- Changement négatif (retour à un niveau inférieur à la référence mesurée par un indicateur d'effet)**
- Sans changement**

DANS LE CAS DES PRODUITS : Appliqué à chaque objectif de produit

[Cela ne vaut que pour les produits stratégiques. Si les parties veulent une notation de tous les produits, ceux qui ne figurent pas dans le CRS seraient fondés sur le descriptif de projet, les plans de travail ou tout autre accord quand aux résultats escomptés.]

- Non (non réalisé)**
- Partiel (seulement si les deux tiers au moins d'un objectif quantitatif sont réalisés)**
- Oui (réalisé)**

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

[Si, au cours de la visite, des enseignements se dégagent des entretiens avec les responsables ou les bénéficiaires du projet, ou que le responsable du programme observe directement des enseignements, la présente section peut être remplie.]

Décrivez brièvement les principaux enseignements tirés au cours de l'exécution du projet :

1. _____
2. _____
3. _____

Participants à la visite sur le terrain : [Si plus d'une personne ont effectué la visite.]

Rédigé par : _____ **(Nom, titre et organisation)**

[Note: La signature n'est pas requise étant donné que les rapports devraient dans la mesure du possible être établis par voie électronique. Le responsable de programme peut le transmettre dans un courrier électronique, au moyen d'un site Web ou par un programme informatique.]

ANNEXES

- **Liste des personnes rencontrées** [facultatif]
- **Autres annexes**

Annexe E: Menu d'outils de suivi

Le tableau ci-après décrit comment les trois principaux groupes concernés par l'assistance du PNUD – responsables de projet, responsables de programme et cadres supérieurs – utiliseraient normalement le menu souple d'outils de suivi dans un bureau de pays moyen ou grand. Les parties en gris désignent un outil particulièrement important pour le niveau donné.

PRINCIPALES RESPONSABILITÉS ET USAGES DES DIFFÉRENTS OUTILS DE SUIVI				
	OUTIL/ MÉCANISME DE SUIVI	RESPONSABLE DE PROJET	RESPONSABLE DE PROGRAMME DU PNUD	CADRES SUPÉRIEURS DES BUREAUX DE PAYS DU PNUD
Niveaux ascendants de résultats ↓	Rapport unifié d'exécution, Rapport sur d'exécution des projets	Rédige et applique les rapports sur l'exécution des projets aux fins de budgétisation et d'évaluation des dépenses.	Analyse du point de vue des dépenses en regard de la ligne budgétaire et du plan de travail. Révise le budget au besoin.	Non utilisé, sauf en cas de problèmes d'exécution insuffisante ou de dépassement des coûts.
	Plans de travail de projet.	Rédige et applique le plan de travail. Le communique au personnel du projet, au bureau de pays et au mécanisme directeur éventuel. L'utilise pour appliquer et examiner la stratégie du projet et planifier l'utilisation des ressources.	Participe à l'établissement de critères dans le plan de travail. L'examine pour arrêter les principaux résultats et veiller à ce que ces résultats correspondent au cadre de résultats stratégiques. Peut également l'utiliser pour examiner les activités et apports correspondants, ainsi que le budget. Utilise les jalons critiques aux fins d'alerte rapide en cas d'écart par rapport aux objectifs.	N'utilisent pas le plan de travail. Le responsable de programme peut les informer d'événements importants les intéressant ou nécessitant leur appui.
	Rapports d'étape ou rapports trimestriels	Établi comme convenu dans les descriptifs de projet ou avec le PNUD. Communiqué au personnel du projet, au bureau de pays et au mécanisme directeur éventuel. Sert à présenter les progrès et problèmes.	Analyse les rapports du point de vue des résultats et progrès. Prend les mesures nécessaires. Les communique éventuellement aux partenaires dans les effets. Peut les utiliser pour évaluer l'exécution du plan de travail et aux fins de nouvelles demandes de crédit.	Ne l'utilise pas, à moins que le responsable de programme ne les informe de problèmes graves.
	Réunions de groupe de réflexions	Peut les organiser périodiquement avec les bénéficiaires du projet. Devraient idéalement être prévues dans le descriptif de projet. Les utilise pour adapter la stratégie. Communique les résultats.	Utilise les résultats pour analyser et revoir la stratégie. Définit les enseignements tirés. Peut également les utiliser avec les partenaires principaux pour obtenir un retour d'information sur les effets, les experts chargés du suivi et de l'évaluation sous contrat organisant la réunion.	Ne l'utilisent pas. Ne sont informés par le responsable de programme qu'en cas de problème d'orientation ou de mécontentement.
	Réunions bilatérales ou tripartites	Peut en prendre l'initiative. Servent au règlement de problèmes et à l'examen de la stratégie.	Peut en prendre l'initiative. Servent à fournir un retour d'information, régler des problèmes et examiner la stratégie.	N'y participent qu'en cas de problème d'orientation ou de prise de décisions ou en cas de participation des homologues du gouvernement.
	Documentation technique du projet	L'établit dans le cadre du plan de travail. L'utilise pour communiquer les réalisations ou de nouvelles réflexions. Peut également l'utiliser aux fins de dialogue de politique générale.	L'analyse du point de vue du contenu, de la qualité, des mesures à prendre. En cas de résultats importants, s'assure de la conformité avec le plan de travail. Définit les questions de politique générale. Sert à suivre les effets.	Ne l'utilisent pas. Ne reçoivent normalement que des rapports essentiels concernant des questions fondamentales; le responsable de programme peut attirer leur attention sur certaines questions.

	OUTIL/ MÉCANISME DE SUIVI	RESPONSABLE DE PROJET	RESPONSABLE DE PROGRAMME DU PNUD	CADRES SUPÉRIEURS DES BUREAUX DE PAYS DU PNUD
	Rapport annuel de projet (RAP)*	Établi par le Conseiller technique principal ou le Directeur. Communiqué au personnel de projet, au bureau de pays et au mécanisme directeur éventuel. Note les progrès dans la réalisation des produits.	Donne des instructions au projet au sujet des questions supplémentaires à inclure. Analyse du contenu, de la qualité et des mesures à prendre. Note les progrès dans la réalisation des produits et effets et examine l'auto-évaluation des produits par le projet. Communique ce rapport aux réseaux d'information.	Prennent les décisions concernant les options fondamentales ou le suivi si le responsable de programme signale des problèmes importants. Peuvent examiner les rapports annuels de projet dans le cas de grands programmes. Examinent les tendances.
	Évaluation du projet	Peut demander cette évaluation, qui est normalement prévue dans le descriptif de projet. Peut être appelé à participer à l'organisation de l'évaluation. Fournit un appui et des informations. Prend des mesures.	Peut en prendre l'initiative. Peut organiser l'évaluation pour le compte du gouvernement. Communique les enseignements tirés. Suit les mesures prises.	Peuvent décider qu'une évaluation de projet est requise. Arrêtent les décisions de principe avec les partenaires au sujet des recommandations et préparent une intervention.
	Visites sur le terrain	Fournit un appui et des informations à la mission. Visitera les opérations d'exécution sur le terrain.	Examine normalement au moins une fois par an chaque effet ou programme ou projet contribuant au cadre de résultats stratégiques. La visite peut être effectuée par le responsable de programme, le conseiller, une équipe du bureau de pays, avec ou sans partenaire. Confirme les résultats et recommande des mesures.	Le représentant résident et la direction du bureau de pays sont également encouragés à effectuer certaines visites sur le terrain. Prennent des décisions au sujet des options fondamentales ou du suivi si le responsable de programme signale des problèmes importants.
	Visites de sondage	Ne sont normalement pas effectuées, sauf éventuellement pour les contractants. Veille à ce que des systèmes soient en place en vue de sondage par le bureau de pays.	Très utiles pour contrôler la responsabilité en matière d'administration et de gestion. Effectuées par le groupe d'appui des programmes, le responsable du programme ou le personnel administratif. Vérifie la responsabilité, formule des recommandations, identifie les goulets d'étranglement et note les progrès.	Ne prennent des décisions que si des problèmes importants sont signalés et suivent les tendances en cas de problèmes de responsabilité générale.
	Enquêtes auprès des clients	Peut organiser ces enquêtes pour obtenir un retour d'information des bénéficiaires au sujet de la performance ou des besoins du projet	Peut faire procéder à des enquêtes auprès des clients afin d'obtenir un retour d'information au sujet des progrès des effets. Les utilise aux fins de validation des résultats ou indicateurs, et de mesures correctives.	Prennent des mesures en fonction des résultats des enquêtes, c'est-à-dire sensibilisation ou mesures correctives, stratégie des effets.
	Évaluations ou suivi externes	Non utilisé.	Peut charger des spécialistes externes d'effectuer une validation technique indépendante des résultats de projet, une analyse de la situation des effets, ou des travaux de recherche.	Décident de l'utilisation stratégique de spécialistes extérieurs. Utilisent les résultats aux fins de retour d'information aux partenaires au sujet des effets.
	Évaluation des effets	Fournit des informations et un appui à l'évaluation. Prend des mesures de suivi si les progrès dans la réalisation des effets sont faibles.	Principal organisateur avec l'équipe du bureau de pays et les partenaires. Fournit des informations au sujet des effets à sélectionner. Recrute l'équipe d'évaluation. Conduit l'élaboration des termes de référence. Assure la participation et les consultations.	Prennent les décisions stratégiques au sujet des résultats à réévaluer avec les partenaires. Communiquent le rapport d'évaluation aux principaux partenaires. Conduisent l'intervention de gestion. Prennent les mesures de suivi. Suivent l'application des recommandations.

	OUTIL/ MÉCANISME DE SUIVI	RESPONSABLE DE PROJET	RESPONSABLE DE PROGRAMME DU PNUD	CADRES SUPÉRIEURS DES BUREAUX DE PAYS DU PNUD
	Comités/ mécanismes directeurs	Communique les rapports annuels de projet et autres documents. Organise les réunions. Donne suite aux décisions et adapte la stratégie.	Travaille avec le projet afin d'assurer le centrage de la planification et des résultats ainsi que le suivi. Communique les approches de gestion axées sur les résultats. Contrôle le suivi. [Dans le cas des comités directeurs chargés des effets, voir le groupe chargé des effets].	Peuvent conduire les réunions. Ne peuvent être informés par les responsables de programme que des grandes questions d'orientation ou des problèmes nouveaux.
Niveaux ascendants de résultats ↓	Réunion des parties prenantes ou atelier	Assure normalement l'organisation, selon le plan de travail. Sert à adapter la stratégie sur la base du retour d'information des bénéficiaires.	Encourage les réunions de parties prenantes consacrées aux résultats ou aux projets qui pourraient être utiles. Assure le suivi du plan d'action résultant de l'atelier. Sert à évaluer les réalisations des résultats au moyen des vues des bénéficiaires. Sert à réorienter les opérations afin de progresser dans la réalisation des effets.	Suivi des questions d'intervention. Sensibilisation au fins de changements éventuellement dégagés de l'atelier. Sert à réaliser un consensus autour des priorités. Sert d'apport à l'examen et aux évaluations annuelles.
	Groupe chargé des effets	Participe. Fournit des informations au sujet des résultats et activités dans le cas de projet lié aux produits et aux effets. Modifie l'approche en fonction du retour d'information du groupe.	Organise et participe, et peut assurer la direction des travaux de groupe. Évalue l'état des produits et effets stratégiques, assure l'exécution concernant le suivi des effets. Élabore et communique des enseignements. Définit l'approche stratégique en vue des résultats. Participe à l'évaluation des effets.	Peuvent diriger le groupe, surtout si des partenaires extérieurs en font partie. Appliquent les apports des groupes chargés des effets à l'examen annuel. Interviennent en cas de questions de politique générale.
	Examen annuel	Fournit les rapports annuels de projet en tant qu'outils de discussion. Peut participer selon la question examinée. Adapte la stratégie sur la base de l'examen.	Communique les points saillants des rapports, des évaluations et des enseignements tirés sur la base des tendances et questions essentielles des rapports annuels de projet. Consigne les conclusions et assure le suivi de chaque résultat. Participe aux réunions d'examen. Participe à l'établissement du rapport annuel axé sur les résultats.	Direction et consultation. Constitue un consensus et une entente mutuelle avec les partenaires au sujet des résultats et de la performance. Sert d'apport à l'évaluation par l'équipe de pays des Nations Unies des progrès dans la réalisation des objectifs du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Conduisent la planification des travaux du bureau de pays pour l'année suivante. Suivent l'application des principales décisions.
	Groupe de coordination des donateurs	Rarement utilisé.	Peut participer. Assure le retour d'information aux projets.	Dirigent les groupes au niveau des responsables des organismes ou y participent. Assurent le centrage des résultats. Fournissent un apport aux rapports annuels axés sur les résultats.
	Évaluation des bilans communs de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement	Rarement utilisé. Peut fournir des renseignements sur des questions thématiques ou techniques.	Peut participer. Applique les enseignements tirés à la programmation. Assure le retour d'information aux projets.	Dirigent les groupes au niveau des responsables des organismes ou y participent. Assurent le centrage des résultats. Fournissent un apport aux rapports annuels axés sur les résultats.
	Évaluations thématiques et évaluations d'impact	Rarement utilisé.	Peut être consulté aux fins d'information. Applique les enseignements tirés à la programmation.	Décident de l'exécution et de l'utilisation de ces évaluations. Conduisent le suivi et l'apprentissage. Apport aux rapports annuels axés sur les résultats.
	Rapport annuel axé sur les résultats	Fournira des informations au moyen du rapport annuel de projet. Peut recevoir ce projet aux fins de retour d'information.	Prépare le projet dans le cadre d'une équipe, sur la base des rapports annuels de projet et de l'examen annuel. Fournit un retour d'information aux projets.	L'utilisent comme un outil de gestion. Assurent la liaison avec le siège. Communication aux principaux partenaires.



**PROGRAMME DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT**

© Bureau de l'évaluation du PNUD, 2002

**Bureau de l'évaluation
Programme des Nations Unies pour le développement
One United Nations Plaza
New York, NY 10017, USA
Tel. (212) 906 5095, Fax (212) 906 6008
Internet: <http://intra.undp.org/eo>
or <http://www.undp.org/eo>**