



GUIDE DE LA PLANIFICATION, DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION AXÉS SUR LES RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT

Programme des Nations Unies pour le développement

**GUIDE DE LA PLANIFICATION, DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION
AXÉS SUR LES RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT**

Copyright © PNUD 2009, tous droits réservés.
Réalisé aux Etats Unis d'Amérique. Imprimé sur papier recyclé.

Programme des Nations Unies pour le Développement
One United Nations Plaza
New York, NY 10017, USA
Site web du guide : <http://www.undp.org/eo/handbook>

Réalisation : Suazion, Inc. (NY, suazion.com)
Production : A.K. Office Supplies (NY)
Traduit de l'anglais : Salim Kéjairi (babelium.com)

AVANT-PROPOS

L'aide au renforcement des capacités nationales pour la réduction de la pauvreté et l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement sont au cœur même du mandat du PNUD. Ceci signifie que nous devons travailler avec les pays du Programme afin de les assister dans l'élaboration de stratégies, de politiques et de structures qui auront un impact systémique en matière de développement.

Actif dans 166 pays à travers le monde, le PNUD doit répondre de manière pertinente aux besoins émergents des pays du Programme. Nous devons également avoir une vision claire de la direction dans laquelle il convient d'aller et des résultats que nous souhaitons contribuer à obtenir. Nous devons répondre de manière rapide et appropriée aux défis et aux opportunités.

La gestion axée sur les résultats s'accompagne d'un ensemble de principes, d'approches et d'outils pouvant aider à atteindre ces objectifs. En essayant toujours de répondre à la question "Quelle différence fait notre intervention ?", nous continuerons de mettre l'accent sur la manière dont nous pouvons aider à la mise en œuvre d'améliorations réelles et durables des conditions de vie des populations auxquelles notre action est destinée.

Ceci exige de nous l'adoption d'une culture de l'évaluation. Le gigantesque stock de connaissances que possède le PNUD, et auquel il a accès, y compris les enseignements tirés des évaluations, doit éclairer de manière plus complète notre programmation et nos processus de décision.

J'espère que la publication de ce Guide nous aidera, ainsi que nos partenaires : à établir de manière encore plus claire les résultats de haut niveau que nous visons ; à élaborer et à déployer les stratégies permettant d'obtenir ces résultats ; à exploiter systématiquement les enseignements issus des évaluations dans la prise de décision ; et en définitive, à améliorer notre contribution au progrès du développement humain.



Helen Clark
Administrateur du PNUD

PRÉFACE

La présente publication de 2009 du ‘Guide de la planification, du suivi et de l’évaluation axés sur les résultats du développement’ a pour objectif de soutenir l’effort accru du PNUD à s’orienter vers les résultats et à mettre davantage l’accent sur les changements du développement et comment ceux-ci peuvent améliorer la vie des populations. Ce Guide vient remplacer et mettre à jour celui de 2002 et constitue une importante avancée en matière d’application efficace de l’approche de la gestion axée sur les résultats à la gestion des programmes et de la performance.

Le Guide reconnaît que la planification, le suivi et l’évaluation doivent se concentrer davantage sur l’appropriation par les pays des priorités et des résultats du développement, et devraient refléter les principes fondamentaux de l’appropriation nationale, du renforcement des capacités et du développement humain. De manière générale, il y a eu un passage significatif d’une approche axée sur le projet en faveur d’approches plus axées sur les programmes et les pays. L’ensemble des partenaires et membres du Conseil d’administration s’attendent à ce que le PNUD puisse démontrer l’accroissement de résultats tangibles en matière de coopération pour le développement. Le PNUD fait également face à une recrudescence de demandes de redevabilité aux citoyens sur la manière avec laquelle les ressources sont utilisées, les résultats enregistrés, et sur l’efficacité de ces résultats dans le développement humain.

En juin 2006, une politique d’évaluation du PNUD a été approuvée par le Conseil d’administration. En 2007, une évaluation indépendante de l’adoption et de l’utilisation de la gestion axée sur les résultats dans le PNUD, a démontré que ce dernier ne faisait preuve que d’une faible ‘culture des résultats’ malgré les résultats remarquables enregistrés sur d’autres fronts. L’évaluation en question recommandait donc au PNUD d’améliorer ses capacités de gestion en vue d’un changement au niveau des réalisations.

Ce Guide, vient par conséquent en complément des politiques et procédures du programme et des opérations, en offrant des directives pratiques sur la méthode à suivre pour la planification, le suivi et l’évaluation des résultats du développement. Il ne peut cependant pas encourager à lui seul une culture des résultats au sein du PNUD ou parmi ses partenaires mais nous espérons, qu’avec l’aide d’autres initiatives, il puisse marquer une réelle différence.

La mise à jour du Guide de 2002 constitue le point de départ de la présente publication. Elle reconnaît d’une part que la planification des résultats est un prérequis nécessaire pour une élaboration, un suivi et une évaluation de programme efficaces et intègre par la même occasion,

la planification, le suivi et l'évaluation dans le même ouvrage. D'autre part, ce Guide reflète les conditions et les principes directeurs de la politique d'évaluation, y compris l'appropriation nationale, qui fait aujourd'hui partie intégrante du cycle de la planification, du suivi et de l'évaluation. Enfin, ce Guide mis à jour inclut un chapitre détaillé sur l'élaboration de l'évaluation en vue d'en garantir la qualité et permettre ainsi au personnel du PNUD et aux évaluateurs de fournir des évaluations aux normes de qualité professionnelles.

Des formations en ligne ainsi que des ateliers régionaux seront mis en place afin d'encourager l'application de ce Guide à travers tous les niveaux de l'Organisation.

Alors que les premiers lecteurs concernés par ce Guide sont le personnel du PNUD, nous espérons néanmoins qu'il contribuera aux efforts de tous nos partenaires qui, comme le PNUD, luttent pour une meilleure efficacité du développement. En plus de la version imprimée et afin de garantir une plus grande diffusion de cet ouvrage, une version informatique sera disponible sur le site internet du PNUD www.undp.org/eo/handbook.

Ce Guide a été réalisé conjointement par le Bureau de la politique de développement, le Bureau de l'évaluation et le Groupe de soutien aux opérations. Nous tenions donc à remercier les collègues de ces unités qui ont aidé à concevoir, préparer et affiner ce Guide à la suite de nombreuses itérations. Nos remerciements particuliers vont également aux auteurs de cet ouvrage: Asoka Kasturiarachchi et Thomas Eriksson, du Bureau de la politique de développement, Stephen Rodriques du Groupe de soutien aux opérations, et Azusa Kubota du Bureau de l'évaluation, qui a également organisé le processus en tant que chargée d'évaluation. Nurul Alam du Bureau de l'évaluation a, quant à lui garanti la qualité générale et apporté ses conseils tout au long du processus.

Plusieurs personnes ont également contribué à la révision de ce Guide et ont apporté leur important engagement et participation technique aux différentes ébauches. En décembre 2008, un atelier d'examen tenu à New York a vu la participation de nombreux hauts responsables de bureaux de pays, de responsables de programmes, de spécialistes du suivi et de l'évaluation ainsi que des représentants des sièges des unités et des bureaux régionaux, qui ont aidé à affiner le projet de ce Guide.

Nous souhaitons attribuer également une mention spéciale à Heather Bryant, responsable de suivi et d'évaluation du bureau de pays du PNUD au Népal. Nos remerciements vont également à Enid Marshall pour son soutien à la méthodologie de l'évaluation ainsi qu'à Jessica Murray pour son important soutien éditorial. Les commentaires et retours d'informations de la part des collègues ayant pris part aux discussions du réseau de connaissances ont également été extrêmement utiles et nous sommes reconnaissant aux nombreux collaborateurs et à Florencia Tateossian, chargée du réseau EvalNet.

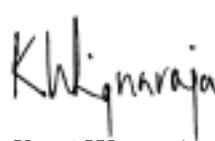
Le dernier mais pas des moindres de nos remerciements est attribué à l'incalculable contribution et assistance administrative du personnel du Bureau de l'évaluation : Anish Pradhan et Concepcion Cole, Margo Alderton pour l'édition et, Julia Dudnik Stern pour la mise en page et le formatage de ce Guide.



Saraswathi Menon
Directrice
Bureau de l'évaluation



Judith Karl
Directrice
Groupe de soutien
aux opérations



Kanni Wignaraja
Directrice, Groupe pour le
renforcement des capacités
Bureau de la politique
de développement

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes et abréviations	ix
Introduction	1
1. La planification, le suivi et l'évaluation axés sur les résultats du développement	5
1.1 Introduction	5
1.2 Associer la planification, le suivi et l'évaluation: la gestion axée sur les résultats	10
1.3 Principes de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats	12
1.4 Vue d'ensemble des principaux rôles et responsabilités	16
2. Planification des résultats : applications pratiques	19
2.1 Commencer la planification	21
2.2 Participation des parties prenantes	25
2.3 Le déroulement de la planification	32
2.4 Finaliser le cadre de résultats (huitième prestation)	53
2.5 Préparer le lancement des opérations	76
2.6 Rassembler tous les éléments : planifier le changement	78
3. La planification, le suivi et l'évaluation	81
3.1 Introduction	81
3.2 Le cadre de suivi et d'évaluation	83
3.3 Ressources nécessaires pour le suivi et l'évaluation	90
3.4 Engagement des parties prenantes dans le suivi et l'évaluation	93
3.5 Capacité de suivi et d'évaluation	94
4. Suivi axé sur les résultats	99
4.1 Politique du suivi du PNUD, son contexte opérationnel et ses rôles et responsabilités	100
4.2 Préparation au suivi par le renforcement du plan initial du suivi et de l'évaluation	104
4.3 Suivi : collecte de données, analyse et rapports	108
4.4 Utilisation des données du suivi pour la gestion des mesures et des décisions à prendre	119

5. Evaluation axée sur les résultats	127
5.1 Pourquoi évaluer ? Utilisations de l'évaluation	127
5.2 Politique d'évaluation : Principes et normes pour l'évaluation	129
5.3 Types d'évaluation du PNUD	130
5.4 Rôles et responsabilités dans l'évaluation	139
5.5 Exigences obligatoires pour les unités de programmes	142
6. Mise en œuvre et gestion d'une évaluation	145
6.1 Implication et rôle des parties prenantes dans la gestion d'une évaluation	145
6.2 Étapes clés des évaluations décentralisées	147
6.3 Éléments clés du processus de l'évaluation conjointe	159
7. Garantir la qualité de l'élaboration et de la méthodologie de l'évaluation	163
7.1 Vue d'ensemble	163
7.2 Déterminer le contexte	164
7.3 L'objet de l'évaluation	167
7.4 Ajuster l'évaluation	167
7.5 Méthodologie de l'évaluation	172
8. Optimiser l'exploitation des informations issues du suivi et de l'évaluation	181
8.1 Pourquoi utiliser le suivi et l'évaluation ?	181
8.2 Apprendre et produire des connaissances à partir du suivi et de l'évaluation	182
8.3 Outils de connaissance et diffusion de l'information	185

Annexes et Index

Annexe 1. Références	191
Annexe 2. Format du rapport de visite sur le terrain	193
Annexe 3. Modèle des termes de référence de l'évaluation et normes de qualité	194
Annexe 4. Réseaux d'évaluation internationaux, régionaux et nationaux	201
Annexe 5. Sélection des évaluateurs : particuliers ou entreprises ?	203
Annexe 6. Modèle de réponse de gestion	205
Annexe 7. Modèle de rapport d'évaluation	206
Annexe 8. Ressources pour l'évaluation	211
Index	213

Encadrés

Encadré 1. Comprendre les liens et l'interdépendance entre la planification, le suivi et l'évaluation	7
Encadré 2. Distinction entre le suivi et l'évaluation et les autres activités de supervision	9
Encadré 3. La planification, le suivi et l'évaluation en situation de crise	15
Encadré 4. Les principales prestations à exécuter au cours du processus de planification des résultats	20
Encadré 5. Préparation d'un calendrier pour les documents des programmes des Nations Unies	29
Encadré 6. Le bilan commun de pays	32
Encadré 7. Une différence entre l'approche du développement « axée sur les résultats » et l'approche « limitée à un projet »	38
Encadré 8. Note sur les arbres des problèmes	41
Encadré 9. Guide pour la projection dans l'avenir	43

Encadré 10. Conseils pour la carte des résultats	47
Encadré 11. Un résultat non intentionnel : « Nos maris n'étaient pas prêts pour ces changements »	52
Encadré 12. Note sur le cadre de résultats	61
Encadré 13. Note sur les indicateurs de performance	62
Encadré 14. Indicateurs selon le modèle « SMART »	63
Encadré 15. Utiliser le « niveau des progrès accomplis » comme un indicateur des produits	68
Encadré 16. Propositions de plans de communication	77
Encadré 17. Partager la même vision	77
Encadré 18. Récapitulation des points clés de la planification des résultats	79
Encadré 19. Questions-clés à prendre en compte pour l'établissement du coût d'une évaluation	92
Encadré 20. Implication des parties prenantes dans le suivi et l'évaluation: pratiques du PNUD	94
Encadré 21. Exemples d'alignement sur les systèmes nationaux	94
Encadré 22. Politique du PNUD concernant les visites sur le terrain et bonnes pratiques de mise en œuvre	114
Encadré 23. Rôle de l'Assurance	115
Encadré 24. Bonnes pratiques de la collecte de données soutenues par le PNUD	118
Encadré 25. Processus traditionnel d'examen annuel du PCNUAD et enseignements qui en sont tirés	124
Encadré 26. Estimer l'utilisation d'une évaluation	129
Encadré 27. Normes pour l'évaluation	130
Encadré 28. Classification de l'évaluation en fonction du calendrier	137
Encadré 29. Avantages et défis liés aux évaluations conjointes	138
Encadré 30. Centre de ressources de l'évaluation (ERC)	140
Encadré 31. Exigences d'évaluation obligatoires pour les fonds et programmes associés du PNUD	143
Encadré 32. Appropriation nationale de l'évaluation	146
Encadré 33. Étapes des évaluations décentralisées	147
Encadré 34. Éviter et atténuer les conflits d'intérêt durant l'évaluation (exemples)	155
Encadré 35. Critères pour l'élaboration des rapports d'évaluation	157
Encadré 36. Exemple de mesures de gestion adoptées pour une évaluation conjointe du PCNUAD	160
Encadré 37. Négociation des modalités de financement pour les évaluations conjointes	161
Encadré 38. Questions-indications pour définir le contexte	166
Encadré 39. Questions-indications pour la détermination des critères de l'évaluation	170
Encadré 40. Questions pour les évaluateurs	173
Encadré 41. Droits de l'Homme et égalité des sexes dans l'élaboration de l'évaluation	178
Encadré 42. Expérience du bureau Pays du Népal : utilisation des données d'évaluation dans la préparation du CPD et dans l'élaboration du projet	184
Encadré 43. Caractéristiques d'un bon outil de connaissance	186
Encadré 44. Outils et réseaux dédiés au partage des données d'évaluation	188
 Schémas	
Schéma 1. Approche du cycle de vie de la gestion axée sur les résultats	10
Schéma 2. La gestion axée sur les résultats aide les responsables et le personnel à...	11
Schéma 3. Organisation du Chapitre	20
Schéma 4. Matrice de l'importance et de l'influence des parties prenantes	26
Schéma 5. Le modèle d'analyse intérêt/soutien/capacités	37

Schéma 6. Arbre des problèmes (exemple)	39
Schéma 7. Carte des résultats de base (exemple)	47
Schéma 8. Hypothèses et risques	50
Schéma 9. La chaîne de résultats de la GAR	55
Schéma 10. Modèle « SMART » pour l'impact et les effets	58
Schéma 11. Illustration de l'endroit où les données sur les résultats doivent être entrées dans les systèmes du PNUD	74
Schéma 12. Formuler une réponse pour le renforcement de la capacité	97
Schéma 13. Étapes générales de mise en œuvre du suivi	100
Schéma 14. Liens projet-effets-produits	102
Schéma 15. Définition des priorités du suivi	110
Schéma 16. Proposition de structure de gestion pour une évaluation	151

Tableaux

Tableau 1. Principales prestations des unités de programme en matière de planification, de suivi et d'évaluation	16
Tableau 2. Projet type de plan de travail dans le cadre du processus de planification (avec exemples)	24
Tableau 3. Identification des parties prenantes clés et de leurs intérêts	27
Tableau 4. Importance et influence des parties prenantes	27
Tableau 5. Orientations générales pour l'élaboration d'un avant-projet de cadre de résultats	53
Tableau 6. Le cadre de résultats	54
Tableau 7. Les parties « résultats » du cadre	61
Tableau 8. Indicateurs d'impact	65
Tableau 9. Indicateurs des effets	66
Tableau 10. Indicateurs des produits	67
Tableau 11. Indicateurs, points de repère et objectifs	71
Tableau 12. Exemple de cadre de résultats assorti de moyens de vérification	72
Tableau 13. Exemple de cadre de résultats	75
Tableau 14. Matrice de planification du suivi	85
Tableau 15. Exemple de Matrice de planification du suivi: capacité renforcée de l'autorité administrant les élections	86
Tableau 16. Plan d'évaluation	87
Tableau 17. Matrice de suivi et d'évaluation de la capacité	98
Tableau 18. Rôles et responsabilités du suivi	105
Tableau 19. Choix de la bonne combinaison de mécanismes de suivi	111
Tableau 20. Exemple d'un cadre de Plan de Travail Annuel comportant des indicateurs du suivi	113
Tableau 21. Exemples des différents types d'évaluations réalisées par le Bureau de l'évaluation et les unités de programmes	132
Tableau 22. Différences entre l'évaluation d'un projet et l'évaluation des effets	135
Tableau 23. Rôles et responsabilités dans les évaluations décentralisées	141
Tableau 24. Exigences obligatoires concernant l'évaluation	142
Tableau 25. Rôles clés et responsabilités au sein du processus d'évaluation	150
Tableau 26. Sources d'information pour l'équipe d'évaluation	153
Tableau 27. Aspects-clés de l'initiative	165
Tableau 28. Récapitulatif des méthodes de collecte de données communément appliquées pour les évaluations du PNUD	174

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ADR	Evaluation des résultats de développement <i>(Assessment of Development Results)</i>
APR	Rapport de projet annuel <i>(Annual Project Report)</i>
AWP	Plan de travail annuel <i>(Annual Work Plan)</i>
BDP	Bureau de la politique de développement <i>(Bureau for Development Policy)</i>
BPCR	Bureau pour la Prévention des Crises et du Relèvement <i>(Bureau for Crisis Prevention and Recovery)</i>
CAD	Comité d'aide au développement
CCA	Bilan commun de pays <i>(Common Country Assessment)</i>
CPAP	Plan d'action de programme de pays <i>(Country Programme Action Plan)</i>
CPD	Document de programme de pays <i>(Country Programme Document)</i>
ERC	Centre des ressources de l'évaluation <i>(Evaluation Resource Centre)</i>
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GAR	Gestion axée sur les résultats
GRD	Gestion axée sur les résultats de développement
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OCHA	Bureau des Nations Unies de la coordination des affaires humanitaires <i>(United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs)</i>
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement

ONG	Organisation non-gouvernementale
PCNUAD	Plan Cadre des Nations Unies à l'Appui au Développement <i>(UNDAF, United Nations Development Assistance Framework)</i>
POPP	Politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations (du PNUD) <i>(Programme and Operations Policy and Procedure (of the UNDP))</i>
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
S&E	Suivi et évaluation
SMART	Spécifique, Mesurable, Réalisable, Pertinent, Limité dans le temps <i>(Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound)</i>
UNCT	Equipe de Pays des Nations Unies <i>(United Nations Country Team)</i>
UNDG	Groupe des Nations Unies pour le développement <i>(United Nations Development Group)</i>
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation <i>(United Nations Evaluation Group)</i>
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNIFEM	Fonds de développement des Nations unies pour la femme
VNU	Volontaires des Nations Unies

INTRODUCTION

Le présent ‘Guide de la planification, du suivi et de l’évaluation axés sur les résultats du développement’ est une édition actualisée du ‘Guide du suivi et de l’évaluation axés sur les résultats’ de 2002.¹ Il a pour objectif d’aborder de nouvelles directives et orientations pour la planification, le suivi et l’évaluation dans le cadre du plan stratégique institutionnel du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), des exigences de la politique du PNUD en matière d’évaluation approuvées par le Conseil d’administration en 2006 ainsi que des ‘Règles d’évaluation applicables au sein du système des Nations Unies’² du Groupe des Nations Unies pour l’évaluation (UNEG). Cette mise à jour inclut également des informations et des recommandations de différents utilisateurs-clés de ce Guide lors des nombreux ateliers de travail organisés par les unités du PNUD.

Les lignes directrices du PNUD en matière de planification, de suivi et d’évaluation peuvent être consultées dans les documents intitulés ‘Politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations’³ du PNUD, ‘Politique du PNUD en matière d’évaluation’⁴, et ‘Règles d’évaluation applicables au sein du système des Nations Unies’ de l’UNEG. Les ‘Politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations’ et la ‘Politique du PNUD en matière d’évaluation’, ont pour but de fournir un ensemble de conseils au système de gestion du PNUD ainsi qu’au personnel sur les fonctions-clés et les mécanismes à travers lesquels les résultats et les principes enchâssés dans la globalité des documents de programme du PNUD, y compris le plan stratégique, doivent être accomplis. Ils reflètent les intentions du Conseil d’administration et informent les parties prenantes du PNUD sur la manière avec laquelle il dirige ses travaux.

Ces documents fournissent également le contenu normatif sur ce qui doit être accompli, par qui et à quel moment. Ce Guide vient en complément de ce contenu en offrant aux unités de

-
- 1 ‘Guide du suivi et de l’évaluation axés sur les résultats’, Bureau de l’Evaluation du PNUD, New York, NY, 2002.
 - 2 ‘Règles d’évaluation applicables au sein du système des Nations Unies’, UNEG 2005. Disponible en ligne sur: www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22.
 - 3 ‘Politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations’ PNUD, 2008. Disponible en ligne sur: <http://content.PNUD.org/go/userGuide>.
 - 4 ‘Politique du PNUD en matière d’évaluation’ PNUD, Document du Conseil d’administration DP/2006/28, Mai 2006. Disponible en ligne: <http://www.undp.org/eo/policy.htm>

programme du PNUD des conseils sur la démarche à suivre ainsi qu'un ensemble d'outils pratiques destinés à renforcer la planification axée sur les résultats, le suivi et l'évaluation au sein du PNUD.

QUEL EST LE BUT DE CE GUIDE ?

Les objectifs de ce Guide sont, entre autres:

- D'offrir au lecteur:
 - Une compréhension fondamentale des objets, des processus, des normes, des règles et des principes directeurs de la planification, du suivi et de l'évaluation au sein du cadre de développement du PNUD.
 - Une connaissance des éléments essentiels des processus de planification et de suivi du PNUD : en développant un cadre de résultats solide pour les projets et les programmes, avec des indicateurs clairs, des points de référence et des cibles et en mettant en place un système de suivi efficace.
 - Une connaissance des éléments essentiels des processus d'évaluation du PNUD : en élaborant un plan d'évaluation, en concevant et en dirigeant des évaluations de qualité et en ayant recours à l'évaluation pour la gestion axée sur les résultats du développement, l'apprentissage et la redevabilité.
- D'accroître la culture axée sur les résultats au sein du PNUD et d'améliorer la qualité de la planification, du suivi et de l'évaluation

A QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Ce Guide s'adresse à un **public** large et varié :

- **Le personnel du PNUD** dans les bureaux de pays, les bureaux régionaux, les centres régionaux, le Bureau de la politique de développement (BDP), le Bureau de la prévention des crises et du relèvement (BCPR), le Bureau pour le partenariat, ainsi que d'autres unités de gestion des programmes⁵, telles que :
 - La **planification** et le suivi de programmes et autres projets et activités aux niveaux mondial, régional et national
 - La gestion des processus **d'évaluation**
- Les **responsables du PNUD**, qui surveillent et s'assurent de la qualité des processus et produits de la planification, du suivi et de l'évaluation, et qui font appel au suivi et à l'évaluation pour leur prises de décisions
- Les **parties prenantes et les partenaires** tels que les gouvernements, les Nations Unies et les partenaires de développement et, les bénéficiaires qui sont impliqués dans les processus de planification, de suivi et d'évaluation du PNUD
- Le **Conseil d'administration du PNUD**, qui surveille et soutien les activités du PNUD tout en s'assurant de la réactivité de l'organisation face aux besoins croissants des programmes des pays

5 Celles-ci englobent les Bureaux de pays, les Bureaux régionaux, les centres régionaux, le Bureau de la politique de développement, le Bureau de la prévention des crises et du relèvement, le Bureau pour le partenariat, ainsi que d'autres ayant des responsabilités de programmes pour les initiatives au développement (programmes, projets et activités).

- Les **évaluateurs indépendants**, qui ont besoin de comprendre les principes directeurs, les règles et les processus d'évaluation au sein du contexte du PNUD
- **Les membres de la communauté nationale, régionale et internationale de développement et d'évaluation**

Le lecteur de ce Guide comprendra donc :

- L'importance de la bonne élaboration d'un programme et projet pour une mise en œuvre, un suivi et une évaluation efficaces
- Le rôle crucial que joue le suivi pour démontrer la performance des programmes et projets et pour diriger le processus de mise en œuvre vers les résultats visés
- Comment le suivi jette la base de l'évaluation
- Les différents types d'évaluations du PNUD et leur contribution à l'apprentissage et la redevabilité
- Le rôle du suivi et de l'évaluation dans le renforcement de l'efficacité du développement du PNUD et dans la gestion axée sur les résultats
- Les principes, les normes, les règles, la politique, les processus et les responsabilités nécessaires à diriger la planification, le suivi et l'évaluation au PNUD
- Où trouver les références et la matière pour plus d'informations et de conseils.

COMMENT S'ORGANISE CE GUIDE ?

Le premier chapitre de ce Guide présente une vue d'ensemble de la nature intégrée de la planification, du suivi et de l'évaluation et décrit leur rôle fondamental dans la gestion axée sur les résultats. Un aspect sous-jacent à tout le Guide est le principe consistant à toujours considérer la planification, le suivi et l'évaluation comme étant des éléments liés et imbriqués les uns aux autres. Le chapitre 2 est un tour d'horizon des bases conceptuelles de la planification. On y trouvera également des directives précises sur les techniques de planification et la préparation de cadres de résultats permettant de diriger le suivi et l'évaluation. Le chapitre 3 examine les directives à suivre pour la préparation du suivi et de l'évaluation avant la mise en œuvre d'un plan. Le chapitre 4 met l'accent sur les questions liées au suivi, à la communication d'informations et à l'examen. Les chapitres 5 à 7 présentent une vue d'ensemble de la fonction d'évaluation du PNUD et du cadre directif, abordent les éléments de base de l'élaboration et des outils de l'évaluation et décrivent les étapes concrètes de la gestion du processus d'évaluation. Le chapitre 8, enfin, présente les étapes concrètes et étudie des exemples d'utilisation des connaissances du suivi et de l'évaluation dans la gestion axée sur les résultats du développement.

COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

Ce Guide n'est pas destiné à être lu du début à la fin, c'est censé être une référence tout au long du cycle du programme.

Ce Guide traite de la planification, le suivi et l'évaluation des résultats et non de la gestion de programmes ou de projets. Certains sujets tels que l'analyse coût-rentabilité, l'évaluation d'impact environnemental et les évaluations techniques, entre autres, qui seraient normalement abordés dans un manuel sur la gestion de programmes ou de projets, ne seront par conséquent pas traités dans ce Guide. Ces sujets peuvent être consultés dans le manuel 'Politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations'.

Pour mieux comprendre certains sujets pertinents de ce Guide, les manuels suivants sont également à consulter en parallèle :

- *Planning, monitoring and evaluation in conflict prevention and recovery settings* rédigé par le Bureau pour la Prévention des Crises et du Relèvement
- *Guidelines on Outcome Evaluations* (en cours de rédaction)

Ces manuels sont disponibles sur le site web du Bureau de l'Évaluation à l'adresse www.undp.org/eo/handbook.

La réalisation de ce Guide a été conjointement menée par le Bureau de la politique de développement, le Bureau de l'évaluation et le Groupe de soutien aux opérations. Il a été également enrichi par les apports de collègues du siège du PNUD, des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

LA PLANIFICATION, LE SUIVI ET L'ÉVALUATION AXÉS SUR LES RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT

CHAPITRE 1

Une planification, un suivi et une évaluation de bonne qualité améliorent la contribution du PNUD en établissant des liens bien définis entre les initiatives et les résultats du développement passés, présents et futurs. Le suivi et l'évaluation peuvent aider une organisation à tirer les informations pertinentes des activités passées et en cours pour en faire la base d'une réorientation de programme minutieusement réglée et une planification future. En l'absence d'une planification, d'un suivi et d'une évaluation efficaces, il serait impossible de déterminer si les activités suivent la bonne direction et si des progrès et des succès ont été réalisés, pas plus que de savoir comment les efforts à venir pourraient être améliorés.

Ce chapitre décrit les objectifs de la planification, du suivi et de l'évaluation dans un contexte de gestion axée sur les résultats (GAR) et de gestion axée sur les résultats de développement (GRD), et explique l'importance de ces fonctions aux yeux d'une organisation telle que le PNUD. Il fournit également des définitions et principes fondamentaux liés à la planification, au suivi et à l'évaluation. Le présent chapitre s'adresse aussi bien aux responsables du PNUD et aux membres des équipes, qu'aux principaux partenaires et parties prenantes, impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des initiatives de développement et dans la prise de décision. L'orientation vers une culture des résultats et les principes de la GAR et de la GRD doivent être adoptés par tous afin de permettre au PNUD de contribuer efficacement au développement humain.

1.1 INTRODUCTION

Le premier paragraphe du Plan stratégique du PNUD 2008-2011 stipule que toutes les activités qu'il met en œuvre dans les domaines de l'offre de conseils pratiques, de l'assistance technique, de la sensibilisation et de la contribution au renforcement de la cohérence en matière de développement dans le monde doivent tendre vers un même résultat, à savoir « améliorer véritablement les conditions de vie des populations ainsi que les choix et possibilités qui s'offrent à elles ». ⁶ L'amélioration des conditions de vie des populations est un objectif commun

6 PNUD, 'Plan stratégique du PNUD pour 2008-2011 : Progresser plus rapidement sur la voie du développement humain', document du Conseil d'administration DP/2007/43, (conformément au DP/2007/32), Réédité en janvier 2008.

à de nombreux gouvernements et partenaires de développement où le PNUD exerce ses activités. C'est également la raison pour laquelle plusieurs entités, dans leurs documents et directives officiels, utilisent aujourd'hui le terme 'gestion axée sur les résultats de développement' (ou GRD) plutôt que le terme 'gestion axée sur les résultats' (ou GAR). Traditionnellement, les approches de la GAR mettaient plus l'accent sur les résultats internes et la performance des entités que sur les changements des conditions de développement des populations. La GRD, applique les mêmes concepts que la GAR – à savoir : la planification, le suivi, l'évaluation, l'apprentissage et le retour d'informations – mais cherche à se focaliser sur l'aide au développement grâce à des résultats réels et significatifs.

La GRD représente également un effort de réponse à la demande croissante de la redevabilité publique vis-à-vis des citoyens, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement, afin qu'ils soient informés sur la manière avec laquelle l'aide est utilisée, les résultats enregistrés et dans quelle mesure ces résultats apportent les changements souhaités au développement humain. Cette approche encourage ainsi les entités chargées du développement à mettre l'accent sur l'établissement de partenariats et de mesures de collaboration en vue d'une meilleure cohérence. Elle soutient en outre le renforcement de la durabilité à travers des mesures visant à améliorer l'appropriation nationale et la capacité de développement.

La GRD suit en fait l'action de la GAR mais s'oriente plus vers l'environnement extérieur et les résultats – plus importants aux programmes des pays – et moins vers la performance interne d'une entité ou agence donnée.

Parvenir à des résultats de développement, est souvent bien plus difficile que ce qu'on peut imaginer, ainsi, le PNUD, les gouvernements et d'autres partenaires, élaborent souvent un certain nombre de plans, de stratégies, de programmes et de projets visant à réaliser des résultats de développement et des changements dans la vie des populations. Ces activités comprennent entre autres :

- Un plan de développement national ou une stratégie de réduction de la pauvreté
- Des plans de développement sectoriels
- Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PCNUAD)
- Le plan stratégique institutionnel (tel que le plan stratégique du PNUD 2008-2011)
- Des Documents de Programmes nationaux (CPD), régionaux et mondiaux et des Plan d'Action du Programme de Pays (CPAP)
- Des cadres de suivi et d'évaluation et des plans d'évaluation
- Des plans de travail pour le développement et la gestion
- Des plans spécifiques aux bureaux
- Des documents de projets et des plans de travail annuels

Néanmoins, les bonnes intentions, les importants programmes et projets et les nombreuses ressources financières ne suffisent pas à parvenir à des résultats de développement. La qualité de ces plans, programmes et projets, et la bonne utilisation des ressources constituent des facteurs essentiels de leur réussite.

Afin d'augmenter les chances de réussite, il est indispensable de se concentrer sur certaines faiblesses de ces programmes et projets. Quatre domaines ont ainsi été identifiés :

1. **Une bonne planification des programmes et projets** : les programmes et les projets ont plus de chances de réussite lorsque leurs objectifs et portée sont correctement établis et définis. Cela réduit les probabilités de faire face à des obstacles dans leur mise en œuvre.
2. **L'implication des parties prenantes** : un niveau d'engagement élevé de la part des utilisateurs, clients et parties prenantes dans les programmes et les projets est un facteur clé du succès de ces derniers.
3. **La communication** : une bonne communication permet un meilleur investissement et mobilisation des parties prenantes. De plus, elle permet d'identifier avec précision les attentes, les rôles et les responsabilités de chacun et d'apporter des informations sur le progrès et la performance de ces programmes et projets, assurant ainsi une utilisation optimale des ressources.
4. **Le suivi et l'évaluation** : les programmes et projets bénéficiant d'éléments solides de suivi et d'évaluation ont tendance à perdurer. Les problèmes sont, en outre souvent détectés à l'avance, ce qui réduit les probabilités d'importants dépassements budgétaires ou retards.

Une bonne planification, associée à un suivi et une évaluation efficaces, peut jouer un rôle fondamental dans l'amélioration de l'efficacité des programmes et projets de développement. Une bonne planification aide à se concentrer sur les résultats pertinents et le suivi et l'évaluation permettent de tirer des leçons des réussites et des échecs passés et fournissent les informations nécessaires à la prise de décisions afin que les initiatives actuelles et à venir contribuent à améliorer la vie des populations et élargir leurs choix.

Encadré 1. Comprendre les liens et l'interdépendance entre la planification, le suivi et l'évaluation

- Sans une réelle planification et une articulation bien définie des résultats espérés, ce qui doit être suivi et comment n'est pas clairement défini. Le suivi ne peut donc pas être fait correctement.
- Sans une planification efficace (des cadres de résultats clairs), la base de l'évaluation n'est pas solide et l'évaluation ne peut donc pas être faite correctement.
- Sans un suivi minutieux, les données nécessaires ne sont pas collectées et l'évaluation ne peut donc pas être faite correctement.
- Le suivi est nécessaire mais pas suffisant à l'évaluation.
- Le suivi facilite l'évaluation mais celle-ci utilise une collecte de nouvelles données complémentaires et des cadres d'analyses différents.
- Le suivi et l'évaluation d'un programme aboutira souvent à des modifications des plans de ce programme. Cela signifie une modification de la collecte de données pour les besoins du suivi.

Source: Adapté de l'UNEG, 'UNEG Training—What a UN Evaluator Needs to Know?', Module 1, 2008.

La planification peut être définie comme étant le processus permettant de définir les objectifs, d'élaborer les stratégies, de tracer les grande lignes des dispositions de mise en œuvre et d'attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs. Il est important de souligner que la planification requiert un certain nombre de différents processus desquels il faut tenir compte, tels que :

- Identifier la vision et les objectifs à atteindre
- Formuler les stratégies nécessaires à cette vision et à la réalisation des objectifs à atteindre

- Définir et attribuer les ressources (financières et autres) nécessaires à cette vision et à la réalisation des objectifs à atteindre
- Tracer les grandes lignes des dispositions de mise en œuvre qui incluent les dispositions nécessaires au suivi et à l'évaluation en vue de réaliser les objectifs fixés

La citation dit : « *Échouer dans la planification, c'est planifier son échec* ». Alors qu'il n'est pas toujours avéré que ceux qui échouent à planifier finissent par échouer dans leurs efforts, tout porte à penser qu'avoir un plan bien établi permet d'avoir une meilleure efficacité et d'être plus efficace. Ne pas avoir un plan – aussi bien pour les bureaux que pour les programmes et projets – serait, dans une certaine mesure, identique à vouloir construire une maison sans cahier des charges : il sera difficile de prédire à quoi ressemblera la maison, combien celle-ci coûtera, combien de temps et quelles seront les ressources nécessaires à sa construction et si le produit final répondra aux satisfactions du client. En bref, la planification peut aider à déterminer ce qu'une organisation, un programme ou un projet cherche à réaliser et par quels moyens.

Une définition du **suivi** serait le processus par lequel les parties prenantes reçoivent un retour d'information sur les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés. Contrairement à beaucoup de définitions qui traitent le suivi comme un simple examen des progrès réalisés par **la mise en œuvre** d'activités ou d'actions, la définition utilisée dans ce Guide met l'accent sur l'examen du progrès par rapport à la **réalisation** des objectifs. En d'autres termes, le suivi, tel qu'il est abordé dans ce Guide, ne s'arrête pas à poser la question « agissons-nous comme nous avons prévu d'agir ? » mais va au-delà et pose la question « faisons-nous des progrès dans la réalisation des résultats que nous nous étions fixés ? ». La différence entre ces deux approches est extrêmement importante. Dans la première approche, plus limitée, le suivi se concentre plus sur un suivi des projets et sur l'utilisation des ressources des agences et entités, alors que dans la deuxième approche, plus large, le suivi implique également un suivi des stratégies et des mesures prises par les partenaires et les non-partenaires et permet de déterminer les nouvelles stratégies à suivre et les nouvelles mesures à prendre pour s'assurer des progrès réalisés à l'égard des résultats les plus importants.

L'évaluation est une appréciation rigoureuse et indépendante des activités réalisées ou en cours visant à déterminer leur niveau de réalisation des objectifs fixés et de contribution à la prise de décision. Les évaluations, de la même manière que le suivi, peuvent être appliquées à plusieurs domaines tels qu'une **activité**, un **projet**, un **programme**, une **stratégie**, un **sujet**, un **thème**, un **secteur** ou une **organisation**. La principale différence entre les deux réside dans le fait que les évaluations sont effectuées indépendamment dans le but de fournir un suivi des objectifs aux responsables et au personnel leur permettant de savoir s'ils sont sur la bonne voie. De plus, les évaluations sont plus rigoureuses dans leurs procédures, élaboration et méthodologie et impliquent généralement une analyse de plus grande envergure. Néanmoins, l'évaluation et le suivi ont tout deux des finalités très similaires : fournir des informations pouvant aider à renseigner les décisions à prendre, améliorer la performance et réaliser les résultats fixés.

En évaluant l'efficacité du développement, le suivi et l'évaluation visent à mesurer les points suivants :

- La pertinence de l'aide et de l'initiative du PNUD (stratégies, politiques, programmes et projets destinés à combattre la pauvreté et soutenir les changements) en faveur des objectifs de développement national dans un contexte national, régional ou international
- L'efficacité des initiatives d'aide au développement, y compris les stratégies de partenariat

Encadré 2. Distinction entre le suivi et l'évaluation et les autres activités de supervision

Tout comme le suivi et l'évaluation, les fonctions d'**inspection**, d'**audit**, d'**examen** et de **recherche** sont des activités de supervision. Elles ont néanmoins chacune un intérêt et un rôle différent et ne doivent donc pas être confondues avec le suivi et l'évaluation.

L'**inspection** est un examen général d'une entité, d'une question ou d'une pratique organisationnelle visant à vérifier son adhésion aux normes, aux bonnes pratiques ou à d'autres critères et permettant d'établir des recommandations en vue de prendre des mesures correctives ou d'amélioration. L'inspection est souvent exécutée lorsqu'un risque de non-conformité est détecté.

L'**audit** est un examen de l'adéquation des contrôles de gestion visant à assurer une utilisation économique et efficace des ressources ; la garantie des capitaux ; la fiabilité des informations financières et autres ; la conformité aux normes, règles et politiques établies ; l'efficacité de la gestion des risques ; et l'adéquation des structures organisationnelles, des systèmes et des processus. L'évaluation est plus liée à la GRD et à l'apprentissage alors que l'audit se concentre plus sur la conformité.

Les **examens**, tels que les évaluations rapides et les examens par les pairs, sont différents de l'évaluation et se rapprochent plus du suivi. Ce sont souvent des examens périodiques ou ad hoc et souvent peu approfondis, de la performance d'une initiative, ne nécessitant pas le même processus d'évaluation ou la même rigueur méthodologique. Les examens ont tendance à mettre l'accent sur des questions opérationnelles. Contrairement aux évaluations qui sont menées par des évaluateurs indépendants, les examens, quant à eux, sont menés en interne par les personnes concernées ou l'organisation mandatée.

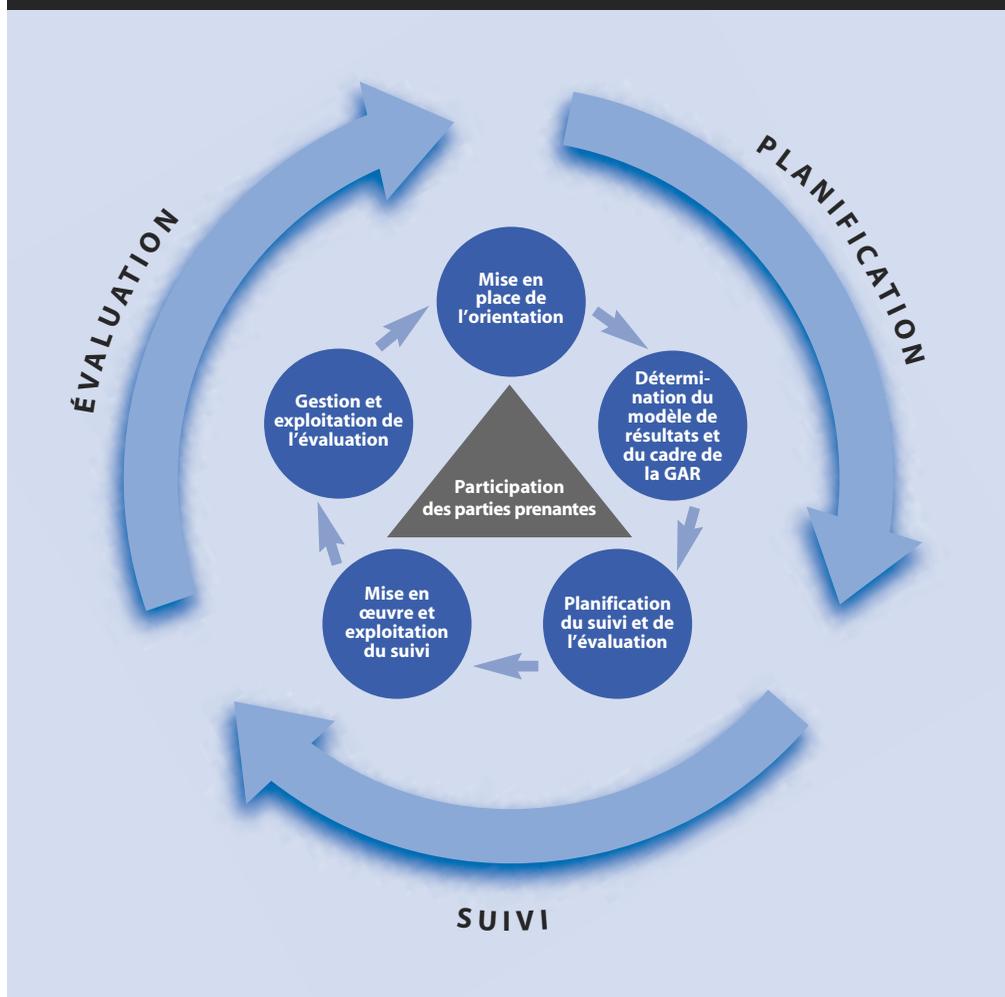
La **recherche** est un examen systématique conçu pour développer ou contribuer au savoir d'un sujet particulier. La recherche peut souvent s'inscrire dans le cadre des évaluations et autres examens mais n'informe généralement pas à elle seule la prise de décision.

Source: UNEG, 'Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies, 2005. Disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/uneqnorms>.

- La contribution et la valeur ajoutée que cette aide apporte aux effets et aux priorités du développement national, y compris les conditions matérielles des programmes de pays, et la manière avec laquelle cette aide améliore visiblement les perspectives des populations dans leurs communautés
- Les principaux conducteurs ou facteurs menant à des initiatives pour le développement ; des options alternatives et des avantages comparatifs du PNUD, à la fois fructueux, soutenus et élargis
- L'efficacité de l'aide au développement, des partenariats et de la coordination, en vue de diminuer les coûts des transactions.
- Les stratégies des facteurs-risque et de gestion du risque en vue d'assurer un partenariat réussi et efficace.
- Le degré d'appropriation par les pays et les mesures destinées à améliorer les capacités nationales pour la durabilité des résultats

Alors que le suivi fournit en temps réel des informations exigées par la gestion, l'évaluation offre quant à elle un examen plus approfondi. Le processus de suivi peut donner lieu à des questions auxquelles l'évaluation peut répondre. En outre, l'évaluation, puise abondamment dans les données générées par le suivi pendant le cycle du programme ou projet, y compris par exemple dans les données de référence, les informations sur le processus de mise en œuvre des programmes ou projets, et la mesure des résultats.

Schéma 1. Approche du cycle de vie de la gestion axée sur les résultats*



*Note: la planification, le suivi et l'évaluation ne doivent pas nécessairement être abordés de manière séquentielle. Une évaluation n'a pas toujours lieu en fin de cycle, elle peut être menée à tout moment du cycle d'un programme. Ce schéma vise à illustrer l'interconnectivité de la planification, du suivi et de l'évaluation dans le but de soutenir la gestion axée sur les résultats de développement. La planification du suivi et de l'évaluation doit avoir lieu à l'étape de la planification (voir chapitre 3).

1.2 ASSOCIER LA PLANIFICATION, LE SUIVI ET L'ÉVALUATION: LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

L'association de la planification, du suivi et de l'évaluation donne lieu à la gestion axée sur les résultats (GAR). Cette dernière est définie comme « une large stratégie de gestion, visant à réaliser une meilleure performance et des résultats démontrables »⁷ et a été adoptée par de nombreuses organisations multilatérales de développement, d'agences de développement bilatérales et d'administrations publiques à travers le monde. (Tel que précisé précédemment, quelques unes de ces organisations appellent la gestion axée sur les résultats, gestion axée sur les résultats du développement, afin de mettre plus l'accent sur le développement que sur les résultats organisationnels).

7 UNEG, 'The Role of Evaluation in Results-based Management', 21 Août 2007. Disponible sur le site: http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=87.

Une bonne gestion axée sur les résultats est un processus toujours en marche. Cela signifie qu'il y a un retour d'informations, un apprentissage et une amélioration permanents. Les plans en cours sont régulièrement modifiés grâce aux enseignements tirés de l'évaluation et du suivi, et les plans à venir sont élaborés à partir de ces enseignements.

Le suivi est également un processus toujours en marche. Les enseignements tirés du suivi sont périodiquement discutés et mis en application pour informer les prises de mesures et de décisions. Les évaluations devraient être réalisées non seulement pour améliorer les programmes, alors que ces derniers sont encore en cours d'exécution, mais également pour apporter les informations nécessaires à la planification de nouveaux programmes. Ce processus répétitif visant à **faire, apprendre et améliorer**, est ce qu'on appelle l'approche du cycle de vie de la gestion axée sur les résultats schématisée dans le schéma 1.

La gestion axée sur les résultats s'intéresse à l'apprentissage, à la gestion du risque et à la redevabilité. L'apprentissage n'aide pas uniquement à améliorer les résultats des programmes et projets existants, il renforce également la capacité de l'organisation et des individus à prendre de meilleures décisions à venir et améliore la formulation de programmes et de projets futurs. Etant donné que le plan parfait n'existe pas, il est indispensable que les responsables, le personnel et les parties prenantes tirent les bons enseignements et apprennent des succès et des échecs de chaque programme ou projet.

Il existe plusieurs risques et opportunités impliqués dans la réalisation des résultats de développement. Les systèmes et outils de gestion axée sur les résultats devraient aider à la sensibilisation des responsables, du personnel, des parties prenantes et des partenaires à ces risques et à ces opportunités, tout en leur offrant les outils permettant de diminuer ces risques et de saisir ces opportunités.

Les pratiques et les systèmes de la gestion axée sur les résultats sont d'autant plus efficaces lorsqu'ils sont accompagnés de mesures de reddition de comptes bien définies et de mesures incitatives promouvant la conduite souhaitée. Autrement dit, la gestion axée sur les résultats ne devrait pas être considérée simplement en termes de systèmes de développement et d'outils de planification, de suivi et d'évaluation des résultats. Elle doit également inclure des mesures efficaces destinées à promouvoir une orientation vers une culture des résultats et de garantir que les personnes puissent être responsables des résultats réalisés et de leur actions et conduite.

Les principaux objectifs d'une planification, suivi et évaluation de bonne qualité – la gestion axée sur les résultats – sont :

- De promouvoir une importante redevabilité envers les gouvernements, les bénéficiaires, les donateurs, les autres partenaires et parties prenantes et envers le Conseil d'administration du PNUD



- D'inciter à prendre des mesures correctives
- De garantir une prise de décision en meilleure connaissance de cause
- De promouvoir la gestion du risque
- D'améliorer l'apprentissage organisationnel et individuel

Ces objectifs sont liés ensemble dans un processus continu (tel que l'indique le schéma 2).

1.3 PRINCIPES DE LA PLANIFICATION, DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION AXÉS SUR LES RÉSULTATS

Cette partie aborde certains de ces principes que les lecteurs devraient garder à l'esprit tout au long du processus de planification, suivi et évaluation dans son intégralité.

APPROPRIATION

Afin de réaliser les résultats de développement, l'appropriation est fondamentale lors de la formulation et de la mise en œuvre de programmes et projets. Il existe deux principaux aspects de l'appropriation dont il faut tenir compte :

- Le degré ou niveau d'appropriation des plans et processus
- L'ampleur de l'appropriation

Le degré d'appropriation: souvent, les différentes entités ou organisations accomplissent un processus de planification pour répondre aux exigences de leurs organes de gouvernance ou de direction, tels que les Conseils de direction ou les sièges. Quand c'est le cas, les plans, les programmes ou les projets ont alors tendance à être soigneusement préparés avant soumission mais les exécutants de cette planification retournent à leurs occupations habituelles une fois les exigences remplies. Lorsque ces plans sont formulés de manière à répondre à une exigence et qu'ils ne sont pas exploités pour diriger les mesures de gestion en cours, les organisations courent alors davantage le risque de ne pas réaliser les objectifs établis par les plans. L'appropriation est également fondamentale lorsqu'il s'agit de mener une activité de suivi et d'évaluation planifiée et de relier l'information générée par le suivi et l'évaluation à l'amélioration des programmes à venir et à l'apprentissage.

Plus en avant, ce Guide traitera des techniques permettant de promouvoir l'appropriation. Il ne s'agit pas dans ce processus d'être en conformité ou de remplir des exigences, c'est d'une certaine manière semblable à la différence entre avoir un **système de gestion axé sur les résultats** et avoir une **culture orientée vers les résultats**. Alors qu'il est important d'avoir des systèmes, il est encore plus important que les personnes puissent comprendre et apprécier les raisons pour lesquelles elles font ce qu'elles font et qu'elles adoptent une approche orientée vers les résultats dans leur conduite et leur travail de manière générale.

L'ampleur de l'appropriation: deux questions se posent quant à l'ampleur de l'appropriation: qui est responsable de l'avantage ou de l'impact d'un programme de développement et, est ce qu'un nombre suffisant de ces entités et personnes ressentent une appropriation du programme ou projet ?

Les pays du Programme sont responsables, en dernier ressort, de la réalisation des résultats de développement. Par conséquent, les acteurs nationaux doivent avoir une prise en main sur l'intégralité des plans de développement, les programmes et les projets. Toutefois, cela ne signifie pas que la redevabilité du PNUD n'est pas engagée quant aux résultats. Cette redevabilité porte généralement sur ses **contributions** aux résultats du pays concerné et l'utilisation

des ressources financières (plus de détails dans le Cadre de Redevabilité et l'Accord de Base relatif aux Normes).⁸ Cependant, il revient aux acteurs nationaux ainsi qu'aux bénéficiaires de définir les objectifs d'amélioration de l'état du développement poursuivis par les différents programmes et projets.

L'un des principaux objectifs de la gestion axée sur les résultats est que l'appropriation s'étende au-delà de quelques personnes et qu'elle touche le plus grand nombre de parties prenantes possible. C'est la raison pour laquelle le suivi et l'évaluation des activités et des résultats d'une part, les recommandations ainsi que les enseignements tirés des évaluations continues et périodiques d'autre part, devraient être pris en main par ceux-là même qui sont responsables des résultats et plus à même d'en faire usage.

ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Il est crucial, pendant toutes les phases de planification, suivi, évaluation, bilan et amélioration, d'impliquer les différentes parties prenantes, de gagner leur adhésion et d'obtenir leur engagement, et enfin, d'encourager la prise d'actions.

Un bon processus de gestion axée sur les résultats doit inciter les différents acteurs à réfléchir de la manière la plus **ouverte et créative** possible sur les objectifs qu'ils voudraient atteindre et les encourager à s'organiser en conséquence, notamment par la mise en place d'un processus de suivi et d'évaluation des progrès accomplis et l'exploitation des informations ainsi recueillies pour améliorer la performance.

SE CONCENTRER SUR LES RÉSULTATS

Les processus de planification, de suivi et d'évaluation doivent viser **la réalisation des résultats** - et non la réalisation de la totalité des activités et l'obtention de tous les résultats selon le calendrier arrêté.

Le champ de redevabilité des partenaires du développement tels que le PNUD n'est pas toujours clairement défini, et par conséquent les domaines sur lesquels ils devraient se concentrer également. Il est quelques fois suggéré qu'en raison du caractère modeste de leurs initiatives, de leur impact limité, et de leur non-redevabilité quant à l'amélioration du niveau de développement ou encore des résultats à haut niveau, les activités des entités et agences de développement devraient se concentrer sur les produits.

Pour le présent Guide, ce qui réellement compte, ce sont les améliorations du point de vue du développement dans les différents pays et dans la vie des populations concernées. Ainsi, s'il est vrai que les produits des agences individuelles, ainsi que leurs activités sont très importants, ils doivent toujours être considérés comme un complément aux efforts de développement au niveau national. Dans la mesure du possible, les produits des agences de développement devront être définis sur la base de documents de planification nationale, être coordonnés et centrés sur l'atteinte des objectifs nationaux.

Cet argument entre dans le droit fil de l'approche globale du développement promue par les accords internationaux tels que la Déclaration de Paris et le Programme d'Action d'Accra. Ces accords appellent les planificateurs à réfléchir à la manière de collaborer pour aider les partenaires nationaux à atteindre les **priorités nationales**, au lieu de toujours mettre l'accent sur les initiatives des agences ou encore sur les exigences de leurs sièges principaux.

8 PNUD, 'Accountability Framework'. Disponible sur le site: <http://content.undp.org/go/userGuide/results-management---accountability/?lang=en#top>.

Etant donné que les réalisations nationales (qui demandent les efforts de deux parties prenantes ou plus) sont les plus importantes, les processus de planification, de suivi et d'évaluation doivent davantage se concentrer sur les partenariats, les programmes, le suivi et l'évaluation conjoints ainsi que sur les efforts de collaboration nécessaires à la réalisation de ces résultats de plus haut niveau, plutôt que sur les produits réalisés par le PNUD ou les agences de développement. C'est d'ailleurs cette approche que ce Guide tente de promouvoir.

L'EFFICACITÉ DES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT : UNE PRIORITÉ

La gestion axée sur les résultats implique également d'atteindre l'objectif d'**efficacité des actions de développement**. Pour obtenir des résultats significatifs et durables en matière de développement, il faut aller au-delà d'une planification générale des réalisations, des produits et des activités. **Notre mise en œuvre** des actions de développement est souvent aussi - sinon plus - importante que **les actions de développement elles-mêmes**. C'est la raison pour laquelle de nombreuses agences de développement cherchent à inclure des questions diverses dans leurs processus de planification, de suivi et d'évaluation, dans le but d'améliorer l'efficacité globale de leur travail. Ainsi, par exemple, la planification, le suivi et l'évaluation doivent être axés sur la durabilité. Nous sommes arrivés à cette conclusion après des années d'expérience avec des projets et des programmes ayant un impact à court terme, mais ne parvenant aucunement à modifier significativement les conditions de développement des pays ou des communautés en question.

De la même manière, à présent l'accent est mis sur l'égalité entre les sexes dans la planification, le suivi et l'évaluation. De nombreux projets et programmes n'atteignent souvent pas leurs objectifs à cause d'une analyse et d'une attention insuffisante ou défaillante prêtée aux rôles et aux besoins différents des hommes et des femmes dans la société. Les inégalités, les pratiques discriminatoires et les rapports de pouvoir déséquilibrés entre groupes sociaux sont généralement au cœur des problèmes de développement.

Il en va de même s'agissant du concept d'appropriation par la nation ou la communauté des programmes de développement. Lorsque les personnes trouvent un intérêt personnel à quelque chose, c'est-à-dire lorsqu'elles se l'approprient, il en découle davantage de fierté et de satisfaction, une meilleure disposition à défendre et à préserver leurs actifs, et un engagement accru dans les affaires de la cité.

L'application concrète de ces principes à la planification, au suivi et à l'évaluation revient à concevoir ces processus de façon à ce qu'ils soient en mesure de:

- **Garantir ou promouvoir l'appropriation nationale** – Garantir le fait que les processus soient, le cas échéant, mis en œuvre par, ou menés conjointement avec le gouvernement ou d'autres partenaires au niveau national ou local, et que tous les plans, programmes, projets, ainsi que les activités de suivi et d'évaluation aient pour objectif premier de soutenir les efforts nationaux plutôt que de répondre aux objectifs de l'agence. Parmi les questions essentielles à poser dans le cadre de la GRD, on peut citer : « Les personnes destinataires de ce plan, programme ou projet sont-elles impliquées dans le processus de planification, de suivi et d'évaluation ? » ; « Ont-elles le sentiment d'être parties prenantes de ce processus ? » ; et « Se sont-elles appropriées ces processus ainsi que le plan ou programme ? »
- **Promouvoir le renforcement des capacités nationales** – Se demander, tout au long du processus : « Cela sera-t-il durable ? » ; « Peut-on utiliser ou améliorer les systèmes et les processus nationaux ? » ; « Quels sont les actifs des capacités nationales existant dans ce domaine ? » ; « Sommes-nous en train de prendre en compte l'environnement favorable, l'organisation ou l'institution ainsi que les capacités individuelles ? » ; et « Comment

pouvons-nous nous engager dans les activités de suivi et d'évaluation pour aider à renforcer les systèmes de S&E dans ce processus ? »

- **Promouvoir le principe d'inclusion, l'intégration d'une démarche d'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes** – Garantir que les hommes, les femmes et les groupes traditionnellement marginalisés soient impliqués dans les processus de planification, de suivi et d'évaluation. Par exemple, se poser des questions telles que : « Ce problème ou ce résultat, tel que nous l'avons posé ou défini, reflète-t-il les intérêts, les droits et les inquiétudes des hommes, des femmes et des groupes marginalisés ? » ; « Avons-nous analysé cette question depuis la perspective des hommes, des femmes et des groupes marginalisés, en termes de rôles, de droits, de besoins et d'inquiétudes propres à chacun ? » ; « Disposons-nous de données ventilées par sexe suffisantes pour le suivi et l'évaluation ? »

Les politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations du PNUD (POPP)⁹ doivent être consultées pour de plus amples informations concernant l'approche préconisée par le PNUD pour suivre ces principes et comment ceux-ci doivent être appliqués lors des différentes phases d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme ou projet. Il existe en outre de nombreux outils pouvant être utilisés pour l'évaluation de la capacité et l'analyse de la question de l'égalité entre les sexes. Ces outils se trouvent également dans les sections annexes des POPP et dans d'autres Guides.

Encadré 3. La planification, le suivi et l'évaluation en situation de crise

Les situations de crise (aussi bien lors de conflits que de catastrophes) ne sont pas 'normales' et touchent tous les aspects d'un programme, y compris la planification, le suivi et l'évaluation. De manière générale, les méthodes et mécanismes de planification, suivi et évaluation dits 'normaux' et présentés dans ce Guide, peuvent être appliqués lors de situations de crise avec, cependant, plusieurs conditions :

- Les situations de crise sont dynamiques et changeantes, et les programmes du PNUD doivent être très réactifs aux changements qui ont souvent lieu lors de telles circonstances. La situation doit par conséquent être continuellement analysée et suivie, afin de garantir la pertinence du programme. Les changements doivent également être documentés pour que le suivi et l'évaluation de la pertinence et de l'adéquation des initiatives de développement puissent prendre en considération les situations changeantes dans lesquelles elles ont été conçues et mises en œuvre. Ceci implique donc une analyse continue de la situation et du conflit.
- Les situations de crise sont, par la même occasion, créées (ou potentiellement créées) par les tensions entre différentes parties. Par conséquent, il faut avoir recours à une certaine sensibilité face à la crise ou au conflit dans tous les aspects du programme, y compris dans la planification, le suivi et l'évaluation, afin de garantir qu'aussi bien la consistance que le processus œuvrent de manière à réduire – ou du moins éviter d'accentuer – les tensions entre les différentes parties. La sécurité du personnel du programme, des bénéficiaires et du personnel du S&E peut être une préoccupation constante, et les risques encourus par tous ceux qui sont impliqués doit être constamment suivi et pris en compte dans les activités de S&E.
- Il est important de garder un large vue d'ensemble : la relation entre les projets et programmes et le large processus de paix est cruciale, et plus particulièrement pour la prévention des conflits et les programmes de maintien de la paix. La planification, le suivi et l'évaluation doivent toujours tenir compte de cet aspect pour éviter la situation où un projet est 'réussi' en termes de résultats mais soit n'a pas d'impact sur la paix, soit son impact est négatif.

D'autres directives sur la manière d'application des méthodes et mécanismes en situations de crise sont présentées, le cas échéant, dans ce Guide. Des directives supplémentaires sont également fournies par le Document 'Planning, monitoring and evaluation in conflict prevention and recovery settings' rédigé par le Bureau pour la Prévention des Crises et du Relèvement.

9 'Politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations' PNUD, 2008. Disponible en ligne sur : <http://content.PNUD.org/go/userGuide>.

1.4 VUE D'ENSEMBLE DES PRINCIPAUX RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Chacune des unités de programmes du PNUD possède un rôle important dans la planification, le suivi et l'évaluation des résultats du développement. Le tableau 1 présente un bref aperçu de certaines des principales réalisations dans ce domaine.

Outre les unités de programmes, les unités suivantes assument des responsabilités clés dans le soutien des activités de planification, de suivi et d'évaluation du PNUD :

- Le **Groupe d'appui aux opérations** offre des directives ainsi qu'un soutien et une garantie de qualité en matière de planification et de suivi interne.
- Le **Bureau de la politique de développement (BDP)** fournit le cadre d'action pour la politique de programmation (qui comprend le suivi de cette politique), et apporte conseil et soutien aux unités du PNUD à cet égard.
- Le **Bureau de l'évaluation mène des évaluations indépendantes**, fournit des normes et des directives sur les procédures et offre une garantie de qualité aux évaluations décentralisées, c'est-à-dire les évaluations effectuées par les unités de programme du PNUD.
- Des conseillers et des experts des **Bureaux du PNUD** fournissent aux unités de programmes concernées un soutien direct de conseil dans le suivi et l'évaluation (des conseillers d'évaluation régionaux apportent par exemple leur soutien aux bureaux de pays correspondants).
- **Les bureaux régionaux** assurent la supervision des évaluations menées par les bureaux de pays. Ils veillent également à la qualité et à la mise en œuvre de la planification, du suivi et de l'évaluation.
- **Le bureau de gestion** joue un rôle primordial dans la promotion d'une 'culture' de la gestion axée sur les résultats. Il conduit le processus de planification du programme et

Tableau 1. Principales prestations des unités de programme en matière de planification, de suivi et d'évaluation

Unités de Programmes	Planification	Suivi	Évaluation
Bureaux de pays	<ul style="list-style-type: none"> ■ PCNUAD, dont le cadre de suivi et évaluation (S&E) ■ CPD et CPAP, dont les cadres de S&E¹⁰ ■ Documents des projets et plans d'action annuels, dont les cadres de S&E 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapports sur le suivi des programmes ■ Rapports sur le suivi des projets 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluations telles qu'elles sont planifiées dans le plan d'évaluation ■ Réponses de gestion aux évaluations
Bureaux régionaux et bureaux des politiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Documents de programmes régionaux et internationaux, dont les cadres de S&E ■ Documents de projets, dont les cadres de S&E 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapports sur le suivi des programmes ■ Rapports sur le suivi des projets 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluations telles que planifiées dans le plan d'évaluation ■ Réponses de gestion aux évaluations

10 S'inspirant du plan de S&E du PCNUAD, les unités de programmes sont tenues de soumettre au Conseil d'Administration un plan d'évaluation soulignant les évaluations planifiés pour le cycle du programme, ainsi que les programmes de pays, et les programmes régionaux et globaux.

s'assure de la mise en place du suivi et de l'exploitation des résultats, en vue de renforcer l'exécution du programme. Le bureau de gestion s'assure également du bon développement des évaluations décentralisées et de la prise en compte, dans la planification à venir, des enseignements tirés des évaluations centralisées ainsi que des évaluations indépendantes.

- Le **Conseil d'administration du PNUD** joue un rôle global de détermination et d'approbation du cadre général du programme du PNUD. Il assure également une révision régulière des rapports de suivi concernant la performance du programme, comme cela est prévu par le bureau de gestion, ainsi que des rapports d'évaluation sur les différents aspects des programmes du PNUD, tels que ceux qui sont menés par le bureau de l'évaluation. Il fournit des directives et prend des décisions en matière de planification de programmes stratégiques à venir, se basant sur des rapports réguliers et sur les conclusions et les recommandations des évaluations.

PLANIFICATION DES RÉSULTATS : APPLICATIONS PRATIQUES

CHAPITRE 2

« La vraie mesure du succès de l'ONU n'est pas dans ce qu'elle promet, mais dans la manière dont elle fournit ses services à ceux qui en ont le plus besoin »

Ban Ki-moon, Secrétaire général de l'ONU

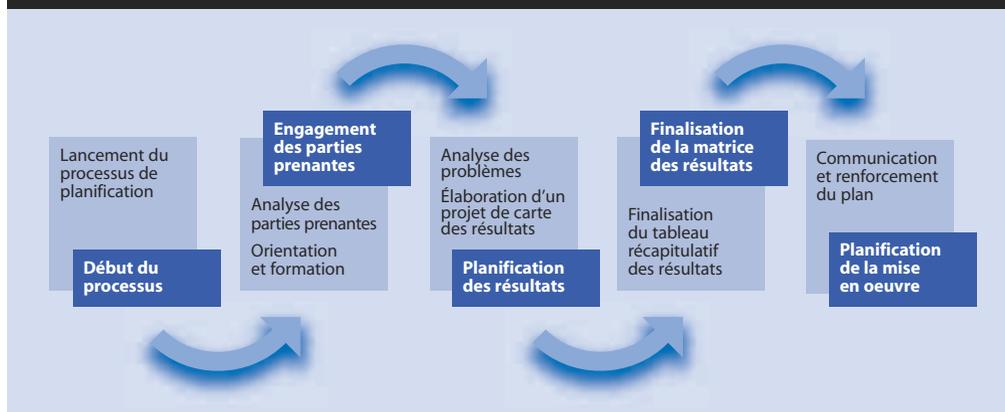
Le présent chapitre fournit une orientation pour accompagner le lecteur à travers chacune des étapes de la planification des résultats. Il se concentre sur les principaux travaux effectués dans le cadre de ce processus et propose des pistes de réflexion sur leur mise en œuvre. Comme le souligne l'encadré 1, le suivi et l'évaluation sont étroitement liés à la planification, c'est pourquoi il est essentiel de garder à l'esprit non seulement les résultats recherchés, mais également la manière dont ces derniers, et le processus permettant de les obtenir, feront l'objet d'un suivi et d'une évaluation. La planification doit notamment garantir que les initiatives prévues puissent être soumises à une évaluation.

La planification peut être réalisée de bien des manières différentes. Le présent chapitre a vocation à familiariser les individus participant à ce processus avec les principales étapes de la préparation d'un plan qui puisse être mis en œuvre et faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation. **Les étapes et les approches recommandées s'appliquent généralement à l'ensemble des processus de planification, que ce soit dans le cadre d'un programme mondial, régional ou national, d'un projet ou d'un plan de travail d'unité.** Le présent chapitre n'a pas pour objectif de fournir des instructions détaillées concernant la préparation d'un plan spécifique, mais plutôt de présenter les étapes et les approches fondamentales qui caractérisent généralement la planification. Il propose également une orientation pour la préparation des programmes et des projets dans le contexte particulier du PNUD. Cependant, pour des instructions plus détaillées sur les exigences propres à chaque document de planification du PNUD, le lecteur est invité à consulter les politiques et procédures pour les programmes et les opérations.¹¹

Le présent chapitre s'articule en cinq grandes parties, comme le montre le schéma 3. La préparation du suivi et de l'évaluation, qui constitue également un élément essentiel de la phase de planification, est traitée au chapitre 3.

11 PNUD, 'Politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations du PNUD' (POPP), 2008. Disponible sur le site: <http://content.undp.org/go/userguide>.

Schéma 3. Organisation du Chapitre



Les organisations de développement ont souvent recours à divers instruments tout au long du cycle de planification. De la même manière, ces organisations peuvent exiger des parties prenantes qu'elles produisent différents types de « prestations » au cours du processus de planification. Le présent Guide expose quelques-uns des instruments les plus fréquemment utilisés. Il accompagne également le lecteur à travers la préparation de huit prestations, qui sont normalement exécutées pour élaborer et finaliser les cadres de résultats des programmes et des projets. Lorsque c'est pertinent, le présent Guide indique les liens existant entre les instruments et les prestations évoqués et leurs équivalents du PNUD ou du Groupe des Nations Unies pour le développement (UNDG). Néanmoins, le présent Guide n'a pas pour objectif d'expliquer en détail les instruments du PNUD ou de l'UNDG, mais propose plutôt un mode d'emploi pour la planification, le suivi et l'évaluation, en s'appuyant sur les bonnes pratiques.

Les huit grandes prestations qui sont abordées sont résumées dans l'encadré 4.

Encadré 4. Les principales prestations à exécuter au cours du processus de planification des résultats

1. **La note d'orientation** initiale et le projet de plan de travail pour le processus de planification (aperçu des activités, du calendrier et des coûts)
2. **Matrice de l'influence et de l'importance** des parties prenantes
3. **Liste des problèmes clés identifiés**
4. Liste hiérarchisée des problèmes
5. Diagramme causes-effets ou analyse sous forme d'**arbre des problèmes** pour chaque enjeu hiérarchisé
6. **Énoncé de la vision** pour chaque problème hiérarchisé
7. **Carte des résultats** pour chaque problème hiérarchisé
8. **Cadre de résultats** pour le document du programme ou du projet

Note : les prestations 1 à 4 font normalement partie du plan de participation ou de travail de l'Équipe de pays des Nations Unies (des informations complémentaires sont disponibles sur le site: http://www.undg.org/toolkit/toolkit.cfm?sub_section_id=301&topid2=on&topid=2). De même, le Bilan commun de pays (CCA) effectué par les organisations des Nations Unies comprend normalement les prestations 3, 4 et 5. Un document d'orientation sur la préparation des CCA est disponible sur le site: http://www.undg.org/toolkit/toolkit.cfm?sub_section_id=267&topid2=on&topid=2. Pour ce qui est des projets, les prestations 1 à 6 peuvent servir au cours de l'étape de justification du cycle de projet du PNUD. Toutes les prestations sont réalisées au cours des phases de définition d'un projet ou d'un programme, puisque celles-ci nécessitent d'obtenir des résultats, d'attribuer des rôles et des redevabilités et de définir des risques.

LES AVANTAGES DE LA PLANIFICATION

La planification apporte quatre grands avantages :

- **La planification permet de savoir ce qui doit être fait et quand** — En l'absence d'une planification appropriée, les projets ou les programmes risquent d'être mis en œuvre au mauvais moment ou d'une manière inadéquate, ce qui se traduirait par des réalisations médiocres. Un exemple classique pour illustrer ce risque est celui d'une organisation pour le développement qui proposait son aide pour améliorer l'état de routes rurales. Le processus de planification a été dirigé par l'organisation, qui n'a procédé qu'à un faible nombre de consultations. La remise en état de la voirie a débuté pendant la saison des pluies, et une grande partie des matériaux utilisés pour la construction n'était pas adaptée à la région concernée. Le projet a souffert d'importants retards et de dépassements des coûts. Un habitant de cette région a signalé, au cours de l'évaluation, que le projet était soutenu localement et que si une planification et des consultations appropriées avaient été menées, les donateurs auraient su quel était le meilleur moment pour lancer le projet et quel type de matériel utiliser.
- **La planification contribue à atténuer et à gérer les crises, et facilite la mise en œuvre** — Les programmes et les projets souffriront toujours de développements inattendus. Cependant, une planification bien conduite permet de réduire la probabilité de ces événements et de préparer l'équipe à gérer les imprévus. La planification doit également intégrer une évaluation des risques et des hypothèses, ainsi qu'une réflexion sur les conséquences non intentionnelles des activités prévues. Les résultats de ces processus peuvent s'avérer très utiles pour l'anticipation et la gestion des problèmes. (Certaines méthodes de planification comprennent également la préparation de scénarios qui étudient les répercussions potentielles des différentes situations qui peuvent se présenter).
- **La planification permet de mieux se concentrer sur les priorités et d'utiliser plus efficacement le temps, l'argent ainsi que les autres ressources** — Avoir une feuille de route adéquate permet de concentrer des ressources limitées sur les activités prioritaires, c'est-à-dire celles qui sont le plus susceptibles de susciter le changement recherché. En l'absence d'un plan, il est fréquent de se perdre dans des exigences contradictoires. De même, les projets et les programmes risquent fort de dérailler et de s'avérer inefficaces et inefficients.
- **La planification aide à déterminer ce qu'est une opération réussie** — Un plan approprié aide les individus et les unités à savoir si les résultats obtenus sont ceux qui étaient recherchés et à évaluer tout écart par rapport aux objectifs, à la condition, bien sûr, que les activités prévues fassent l'objet d'un suivi et d'une évaluation. C'est pourquoi une bonne planification passe par une stratégie bien établie de suivi, d'évaluation et d'utilisation de l'information récoltée dans le cadre de ces processus.

2.1 COMMENCER LA PLANIFICATION

Au départ, l'équipe de base responsable de la planification — généralement issue des pouvoirs publics et du PNUD ou de l'Équipe de pays des Nations Unies (UNCT) — doit débattre de la mise en place du processus et de l'approche qui sera retenue pour le mettre en œuvre. Pour les programmes mondiaux, régionaux et nationaux, les projets et les PCNUAD, les collaborateurs du PNUD ou de l'UNCT doivent se référer à leurs politiques et procédures internes pour obtenir des informations sur la définition des délais, des rôles et des responsabilités dans le cadre de ces processus, ainsi que sur l'assurance qualité interne et les dispositions de validation.

Avant la première réunion de planification, il convient de rassembler des informations sur les principales difficultés au niveau mondial, régional, national ou local, qui devront être traitées dans le cadre de programmes ou des projets qui seront mis en place. Ces renseignements peuvent être collectés par les pouvoirs publics, par le PNUD ou encore par l'UNCT. Les programmes nationaux de développement, les stratégies de réduction de la pauvreté, les rapports sur les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), les rapports nationaux sur le développement humain, les documents sur l'égalité des sexes, les évaluations et les examens indépendants, les évaluations du risque pays et les autres documents de ce type constituent des sources d'information potentielles.

L'information récoltée doit être examinée à la lumière des avantages comparatifs dont disposent soit le PNUD, soit l'UNCT. L'objectif est de s'assurer que les pouvoirs publics et le PNUD ou l'UNCT débutent leur travail avec une idée relativement claire des principaux problèmes, ainsi que des **domaines dans lesquels le PNUD ou l'UNCT sont les mieux préparés à apporter leur soutien**, ce qui permet mieux gérer les attentes et de cibler l'action menée pendant les premières phases de la planification.

À ce stade, l'attention doit se porter en priorité sur la sélection de domaines vastes, plutôt que sur des solutions spécifiques. Par exemple, à l'occasion du débat initial qui entoure un nouveau programme de pays, il convient de se concentrer sur des secteurs et des grands enjeux tels que la gouvernance, la sécurité, l'environnement et le changement climatique. Dans le cadre d'un projet, la priorité doit être donnée au type ou à la nature des difficultés à traiter (comme le chômage dans les zones urbaines défavorisées, l'inégalité des sexes, la planification nationale ou encore les capacités de suivi) plutôt que sur les solutions (comme les prêts de micro-finance ou les programmes de sensibilisation sur l'égalité des sexes). L'objectif est de s'assurer que les domaines de travail ont été identifiés et qu'ils correspondent globalement aux missions et aux capacités du PNUD ou de l'UNCT, tout en évitant de préjuger des solutions. La partie 2.4 traite plus en détail du processus d'identification et de hiérarchisation des problèmes.

NOTE D'ORIENTATION ET PROJET DE PLAN DE TRAVAIL (PREMIÈRE PRESTATION)

Au cours de la phase de lancement, l'équipe doit mettre au point une **note d'orientation** et un **projet de plan de travail**. Ces supports peuvent être améliorés au cours du processus de planification. La note d'orientation doit signaler toute information disponible sur les principales difficultés qui doivent être traitées. Il s'agit de la première prestation du processus de planification. La note peut évoquer les grandes priorités en matière de politique mondiale, régionale ou nationale, celles abordées dans les documents de stratégie, les inquiétudes exprimées par les dirigeants du secteur public ou privé ou par les habitants d'une région, ou encore les conclusions établies par diverses analyses, comme un rapport régional ou national sur le développement humain, un rapport sur les OMD, une évaluation des besoins locaux ou une évaluation des capacités d'une organisation. La note doit contenir au moins trois parties :

Partie 1 : contexte et objectif de la note

Dans cette partie, l'équipe de base doit justifier dans les grandes lignes la préparation de la note, en évoquant généralement les éléments suivants :

- Contexte de la note (pourquoi l'équipe s'est-elle rassemblée pour débiter le processus de planification) ?

- La nature du processus de planification en cours (préparation pour un document de stratégie de réduction de la pauvreté, un PCNUAD, un CPD, un nouveau projet, etc.).
- Les parties prenantes qui participeront au processus (la partie 2.2 du présent Guide peut servir à préparer la liste initiale des participants. Le processus doit être suffisamment fluide pour permettre l'intégration d'acteurs complémentaires à mesure que l'information est collectée au cours de la phase d'analyse des problèmes. Une fois que les difficultés sont mieux définies, il peut s'avérer utile de conduire une seconde analyse des parties prenantes afin de déterminer quelles personnes doivent être intégrées en complément).

Partie 2 : aperçu général des priorités

- Principaux problèmes de développement identifiés.
- Groupes les plus sévèrement touchés.
- Obstacles majeurs en matière de capacités.

L'aperçu général doit, lorsque c'est possible, souligner les répercussions des problèmes sur les hommes, les femmes et les populations marginalisées.

Partie 3 : plan de travail pour achever la planification

Lors de cette étape, l'équipe de base doit définir dans les grandes lignes les activités, les calendriers et les ressources du processus global de planification, afin de s'assurer que les principaux enjeux soient pris en compte avant l'intégration de parties prenantes complémentaires. Le plan de travail évoque un certain nombre de sujets que l'équipe doit traiter avant le lancement effectif de la planification. L'équipe doit notamment se poser les questions suivantes :

- Quel est le délai global dont nous disposons pour la planification du programme ou du projet ?
- Quels sont les jalons-clés que nous devons poser au cours du processus afin de garantir la production du plan dans les délais attendus ?
- À quelle étape allons-nous finaliser le plan de suivi et d'évaluation ? (de manière générale, il vaut mieux régler cette question pendant le processus de préparation du plan, afin que ce soient les mêmes protagonistes qui prennent part au processus).
- Dans quelle mesure le processus doit-il être participatif, au regard du contexte dans lequel évoluent les parties prenantes ? (voir partie 2.2 pour une aide à la décision concernant l'ampleur du caractère participatif du processus).
- Quelles ressources seront nécessaires à la planification ? (Par exemple des animateurs, des sites, des experts, des intervenants importants, etc.).
- Qui sera responsable des différents éléments du processus de planification ? (Par exemple, pour l'organisation des ateliers, l'invitation des participants, l'embauche des animateurs, etc.).
- Quel sera le coût global ?

Le tableau 2 propose un exemple type de plan de travail. Un projet initial de plan de travail peut être préparé puis finalisé plus en détail pour des activités spécifiques.

Il est généralement utile pour l'équipe de base de réfléchir en termes de séries de rencontres ou d'ateliers plutôt que d'organiser une seule réunion pour la planification. Cette approche est

Tableau 2. Projet type de plan de travail dans le cadre du processus de planification (avec exemples)

Grandes étapes	Qui est responsable de l'organisation ?	Quand ?	Notes
Recrutement d'un consultant pour la collecte des données	UNICEF	10 mai 2010	Les conditions générales de référence doivent être préparées par l'UNICEF et communiquées à l'organisation responsable de la planification nationale.
Confrontation initiale d'idées	Coordinateur résident	15 mai 2010	Le bureau du coordinateur résident accueille la réunion initiale avec des interlocuteurs clés afin de préparer l'analyse.
Analyse des parties prenantes	Coordinateur résident	15 mai 2010	Cette étape fait partie de la confrontation d'idées.
Invitation des parties prenantes	Ministre de la Planification et coordinateur résident	30 mai 2010	Le bureau du coordinateur résident envoie des invitations et en effectue le suivi.
Atelier(s) de planification 1. Séance d'orientation et de formation pour les parties prenantes	Organisation responsable de la planification nationale	20 juin 2010	Le bureau du coordinateur résident assure le soutien logistique à l'organisation responsable de la planification nationale.
2. Atelier sur l'analyse des problèmes	Organisation responsable de la planification nationale	27-28 juin 2010	Comme précédemment, la séance comprend une présentation sur la planification, en gardant à l'esprit le suivi et l'évaluation.
3. Collecte de données complémentaires sur les problèmes identifiés	Organisation responsable de la planification nationale et consultant	juillet 2010	(Cette étape peut être intégrée à un processus de bilan commun de pays).
4. Atelier pour achever l'analyse des problèmes et finaliser le cadre de résultats	Organisation responsable de la planification nationale	14-15 août 2010	Voir ci-dessus
5. Réunion pour finaliser les dispositions concernant le suivi et l'évaluation	Organisation responsable de la planification nationale	23 août 2010	Voir ci-dessus
Examen du projet de cadre de résultats : 1. Examen par les parties prenantes (ou par les pairs)	Organisation responsable de la planification nationale	31 août 2010	
2. Examen par le bureau central	Coordinateur résident	15 septembre 2010	
Préparation du plan de communication sur le cadre de résultats	Sous-équipe chargée de la communication	22 septembre 2010	C'est le bureau de la communication du FNUAP qui dirige les opérations
Ressources	Financement	Coût	Notes
Sites	UNICEF	15 000	Sites possibles – l'hôtel Niagra et l'hôtel Tunoko car ils sont pratiques pour les parties prenantes des zones rurales.
Animateurs	Organisation responsable de la planification nationale	6 000	Les animateurs doivent être rôtés aux méthodes participatives.
Communication	UNFPA	10 000	La stratégie de communication doit cibler différents types de parties prenantes ainsi que le grand public.
Experts (par ex., des spécialistes du suivi et de l'évaluation, des inégalités entre les sexes ou de la pauvreté)	UNCT	10 000	Des experts locaux des pouvoirs publics et des ONG doivent être invités ; les organisations des Nations Unies doivent envisager de faire venir des spécialistes de leurs sièges respectifs.
Consultants (par ex. pour la collecte des données)	Coordinateur résident	10 000	
Équipement et matériel	Coordinateur résident	5 000	
Autres	Coordinateur résident	2 000	
Total		58 000	

surtout importante pour la planification des programmes mais elle peut également l'être pour des projets complexes ou de grande envergure. Dans tous les cas, un plan de travail clair et assorti d'un calendrier et d'un budget est fortement recommandé.

NOTE La note d'orientation et le plan de travail peuvent servir d'éléments clés dans la préparation du plan de participation de l'UNCT pour un programme ou un projet, et peuvent être utilisés à l'étape de justification du cycle de projet du PNUD. Des exemples de plans de participation types et de plans de travail pour le processus de préparation d'un PCNUAD sont disponibles sur le site Interne de l'UNDG : http://www.undg.org/toolkit/toolkit.cfm?sub_section_id=301&topid2=on&topid=2.

2.2 PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES

La sélection de participants non appropriés constitue l'une des raisons les plus fréquentes de l'échec d'un programme ou d'un projet, c'est pourquoi tout doit être fait pour encourager une participation élargie et active au cours des processus de planification, de suivi et d'évaluation. Cette exigence est d'autant plus importante dans les situations de crise, qui exacerbent l'attention portée aux questions de sécurité et de vulnérabilité, et qui peuvent donner lieu à des tensions et à des dissensions. Dans ce type de contexte, le processus de planification doit avoir pour objectif de garantir la participation d'un aussi grand nombre de parties prenantes que possible (et notamment celles qui sont le moins à même de défendre leurs intérêts), et de créer des occasions de faire entendre aux différents acteurs les perspectives de chacun d'une manière ouverte et équilibrée. Dans les situations de crise, il ne s'agit pas là seulement de bonnes pratiques mais d'un élément fondamental pour s'assurer que le programme, dans le pire des cas, « n'aggrave pas les choses » et, avec un peu de réussite, parvienne à atténuer les tensions latentes ou ouvertes. La manière dont est perçue la neutralité du PNUD, voire parfois le succès d'un programme ou d'un projet, peut dépendre du caractère équitable de la consultation des représentants des principaux groupes de parties prenantes (y compris ceux qui sont liés à des camps opposés). Dans certaines situations, une tribune rassemblant les participants autour de la planification, et dans le cadre de laquelle chacun peut entendre le point de vue de l'autre, peut constituer en elle-même un mécanisme d'apaisement des tensions.

ÉTAPE 1 : ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Tout programme, projet ou plan pour le développement est susceptible d'intégrer de nombreuses parties prenantes importantes. Une planification efficace passe par la participation de ces acteurs. Les parties prenantes sont les personnes qui bénéficieront des activités de développement ou celles dont les intérêts risquent d'être affectés par les interventions. C'est pourquoi une analyse simple des parties prenantes est généralement recommandée pour l'ensemble des processus de planification. Cette étude peut contribuer à identifier les éléments suivants :

- Les risques, les obstacles et les conflits potentiels qui pourraient nuire aux programmes, aux projets ou aux activités faisant l'objet de la planification.
- Les opportunités et les partenariats qui peuvent s'ouvrir et être développés.
- Les groupes vulnérables ou marginalisés qui sont normalement écartés des processus de planification.

Divers instruments d'analyse peuvent être utilisés afin d'identifier les parties prenantes et de déterminer la nature de leur participation au cours des différentes étapes du processus (planification, mise en œuvre, suivi, communication d'information, évaluation, etc.). Les degrés de

participation varient de la simple consultation ou de débats collectifs ciblés pour des programmes simples ou des projets, à des ateliers plus élaborés pour des programmes complexes ou de grande envergure. Il revient à l'équipe de gestion ou de planification de juger de ce qui est le plus approprié, tout en gardant à l'esprit que le but premier est d'identifier correctement les parties prenantes clés, qui sont susceptibles d'avoir un intérêt fort dans l'objet de la planification ou qui sont en mesure de l'influencer. De manière générale, pour les programmes et les projets du PNUD, au moins un fonctionnaire du PNUD et un autre issu des pouvoirs publics font partie du groupe de planification.

CONSEIL Il existe une tendance chez les équipes de base à ne pas intégrer certaines parties prenantes dans la planification. C'est généralement le cas pour les programmes complexes ou les projets et travaux en lien avec la politique de développement. Les groupes marginalisés, les populations rurales pauvres, les minorités et d'autres groupes sont souvent mis de côté car les responsables de la planification estiment qu'ils ne sont pas bien informés ni suffisamment qualifiés pour contribuer au processus de planification. Cette hypothèse se révèle souvent très dommageable. Il faut toujours se demander : « **Qui ne parvient généralement pas à se faire entendre sur cette question** » ? Les responsables de la planification sont souvent agréablement surpris des perspectives offertes par des participants qui n'avaient pas voix au chapitre auparavant.

Les tableaux 3 et 4 et le schéma 4 présentent trois instruments simples, fréquemment utilisés pour conduire une analyse des parties prenantes. (Aux fins de l'illustration, les tableaux contiennent quelques exemples du type de données qui peuvent être entrées dans les différentes colonnes, et qui correspondent aux enjeux liés à la participation du public dans le cadre d'un programme de promotion des élections). Le tableau 3 vise à identifier les parties prenantes qui pourraient avoir un intérêt dans le programme ou le projet visé par la planification et à déterminer la nature de cet intérêt. Le tableau 4 évalue l'importance et l'influence de ces acteurs par rapport au programme ou au projet. Le terme d'importance fait référence aux personnes auxquelles le programme ou le projet est destiné, qui peuvent être **distinctes** de celles qui exercent une **influence**.

Schéma 4. Matrice de l'importance et de l'influence des parties prenantes

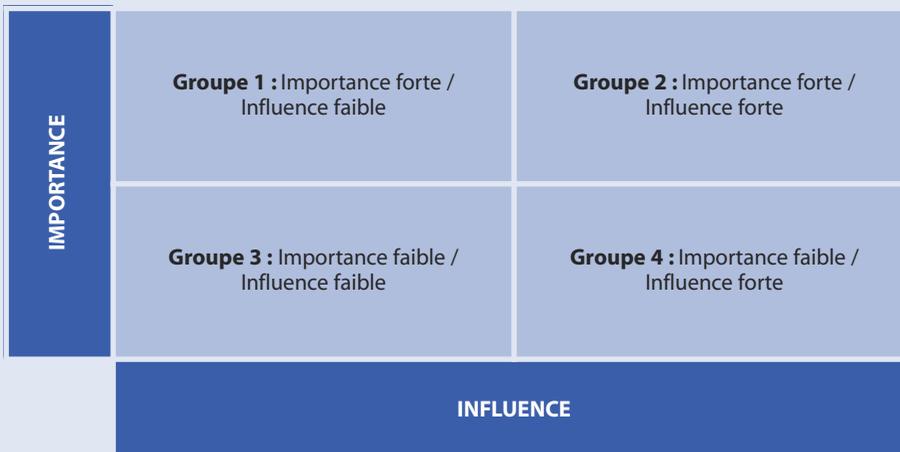


Tableau 3. Identification des parties prenantes clés et de leurs intérêts

Parties prenantes (exemples)	Intérêt dans l'activité	Nature de l'intérêt (+ ou -)*
Bureau du Premier ministre	Plus forte participation des citoyens	+
Universités	Culture politique et civisme	+
Principaux partis politiques	Élections libres et équitables Occasion d'augmenter leur influence ?	+ +/-
Organisations religieuses	Éthique en politique, équité	+
ONG (par ex. groupe d'observation)	Équité, plus grande influence	+
Organisations du secteur privé	Occasions d'exercer une influence, équité	+/-
Représentants des minorités	Occasions de participer	+
Organisations pour la jeunesse	Occasions de participer	+
Administration électorale	Maintien de la neutralité	+
Observateurs internationaux	Équité	+
Organisations civiles	Droits des citoyens, équité	+
Organisations pour les femmes	Droits des femmes, équité	+
Dirigeants politiques informels	Menace pour leur pouvoir	-

Note: ONG signifie « organisations non gouvernementales ».

* Intérêt positif ou négatif : indique si les individus ou les groupes intéressés seront en faveur du programme ou du projet visé par la planification ou s'ils voudront le perturber, ou bien s'il va dans le sens de leurs intérêts d'y contribuer ou d'y nuire. Dans certains cas, les parties prenantes peuvent avoir à la fois un intérêt positif et négatif, par exemple, si certains grands groupes du secteur privé soutiennent un programme alors que d'autres s'y opposent.

Tableau 4. Importance et influence des parties prenantes

Parties prenantes (exemples)	Importance (échelle de 1 à 5, 5 = la + forte)	Influence (échelle de 1 à 5, 5 = la + forte)
Bureau du Premier ministre	5	5
Universités	3	2
Principaux partis politiques	5	4
Organisations religieuses	3	2
ONG (par ex. groupe d'observation)	3	3
Organisations du secteur privé	3	4
Représentants des minorités	5	1
Organisations pour la jeunesse	5	1
Administration électorale	4	3
Observateurs internationaux	1	3
Organisations civiles	5	2
Organisations pour les femmes	5	2
Dirigeants politiques informels	2	4

Note: ONG signifie « organisations non gouvernementales ».

Les tableaux et la matrice peuvent être utiles pour communiquer sur les parties prenantes et sur leur rôle dans le programme ou les activités visés par la planification.

Matrice de l'importance et de l'influence des parties prenantes (seconde prestation)

La matrice de l'importance et de l'influence des parties prenantes, qui représente la **seconde prestation** du processus de planification, constitue, une fois établie, le principal instrument permettant de déterminer qui doit participer aux séances de planification et de quelle manière les autres acteurs doivent être intégrés au processus global.

Les parties prenantes du groupe 1 revêtent une grande importance pour le succès de l'activité mais il est possible qu'ils n'exercent qu'une influence restreinte sur le processus. Ainsi, le succès d'un projet électoral dépend souvent du fait que les femmes et les minorités puissent participer correctement aux élections, mais ce sont là des groupes qui n'influenceront que peu sur l'élaboration et la mise en œuvre du projet ou sur la conduite du scrutin. Dans ce cas précis, ces groupes sont très importants mais peu influents. Il peut être utile d'apporter une attention particulière à la protection de leurs intérêts et au fait qu'ils puissent s'exprimer.

Les parties prenantes du groupe 2 se trouvent au centre du processus de planification car elles sont à la fois importantes et influentes. Ce sont les acteurs-clés avec lesquels il faut établir des partenariats. Par exemple, les partis politiques concourants à des élections nationales peuvent être à la fois très importants (car ils mobilisent les citoyens) et influents (sans leur appui, le programme ne peut exister).

Les parties prenantes du groupe 3 ne sont pas au cœur de l'initiative et exercent peu d'influence quant à son succès ou à son échec. Ils ne jouent vraisemblablement pas un grand rôle dans le processus global. Par exemple, des observateurs internationaux ayant peu d'influence sur les élections pourraient être classés dans ce groupe. De même, ces acteurs ne sont pas les bénéficiaires présumés des élections, ces dernières n'ayant qu'une faible incidence sur eux.

Les parties prenantes du groupe 4 ne sont pas très importantes pour l'activité mais elles peuvent exercer une influence significative. Par exemple, un dirigeant politique informel peut ne pas faire partie des participants-clés à une initiative visant à accroître la participation électorale, mais il ou elle influera sur le processus en raison de ses relations informelles avec le pouvoir et de sa capacité à mobiliser les électeurs ou à influencer l'opinion publique. Ces protagonistes représentent parfois un obstacle à la mise en œuvre de programmes et peuvent même provoquer l'arrêt de l'ensemble des activités. Même si ces acteurs ne sont pas intégrés au processus de planification, il peut se révéler nécessaire d'établir une stratégie de communication avec eux et de gagner leur soutien.

CONSEIL L'équipe de planification doit consacrer du temps à débattre de la manière dont les parties prenantes doivent être effectivement intégrées au processus. Ce point peut être illustré par de nombreux exemples. Ainsi, certaines équipes ont inscrit à leur budget une contribution aux dépenses de voyage et de logement de certains participants. D'autres ont modifié les dates des rencontres pour mieux s'adapter aux disponibilités des parties conviées. Dans la plupart des cas, les invitations officielles sont envoyées par des hauts fonctionnaires publics ou de l'ONU, ce qui peut contribuer à faire comprendre l'importance qui est attachée à la participation des invités. L'équipe doit débattre des dispositions qui conviennent le mieux au contexte local.

Sur la base de cette analyse, et de ce qu'il est possible de réaliser en fonction des coûts et de la situation géographique des participants, les acteurs identifiés doivent être rassemblés dans le cadre d'une réunion ou d'un atelier de planification. Il peut s'agir de la première rencontre de planification d'un projet ou d'un programme de pays du PNUD ou d'un PCNUAD.

NOTE L'analyse des parties prenantes peut servir à définir dans les grandes lignes quels seront les participants au plan de participation de l'UNCT ou, dans le cadre d'un projet, de présenter les protagonistes dans l'ébauche de proposition préparée par le PNUD, à l'étape de justification du cycle d'un projet.

ÉTAPE 2 : ORIENTATION ET FORMATION DES PARTIES PRENANTES

Orientation pour le processus de planification

Il convient d'informer les parties prenantes de tout ce que le processus de planification implique. Que ce soit pour la planification d'une stratégie nationale, d'un PCNUAD ou d'un programme mondial, régional ou national, ces processus nécessitent souvent une série d'ateliers et de rencontres répartis sur plusieurs mois afin d'analyser les problèmes, de commander des études, d'entreprendre des recherches, de débattre et de parvenir à des conclusions sur les questions de priorité et les approches, d'établir un cadre de résultats et de mettre au point un plan de suivi et d'évaluation. La planification des projets peut également donner lieu à un ou plusieurs ateliers en fonction de l'envergure et de la complexité du projet.

À l'occasion de la première rencontre, l'équipe de planification doit fournir aux participants une copie du projet de note conceptuelle et du plan de travail. Le plan de travail doit prévoir un délai suffisant pour la préparation du cadre de résultats et du plan de suivi et d'évaluation. Il doit

Encadré 5. Préparation d'un calendrier pour les documents des programmes des Nations Unies

Le PCNUAD est le principal document de planification auquel se réfère l'équipe des Nations Unies présente dans un pays donné. Le PCNUAD est préparé en concertation avec les pouvoirs publics et d'autres parties prenantes au niveau national. Lors de sa préparation, toutes les grandes étapes évoquées dans le présent Guide sont réalisées entre juin et décembre de l'année précédant l'achèvement du cycle quinquennal du PCNUAD.

En ce qui concerne les programmes de pays du PNUD, il est normal que les étapes menant à la préparation d'un projet de programme de pays et de cadre de résultats s'achève en même temps que le processus du PCNUAD (entre juin et décembre), l'accent étant mis plus fortement sur les composantes du PCNUAD propres au PNUD entre septembre et février de l'année suivante. En mars, la version finale du programme de pays est soumise, assortie d'un plan d'évaluation, au Conseil d'administration du PNUD.

De nombreuses unités utilisent le processus du CPAP, entre mars et septembre, pour perfectionner leur cadre de résultats (réalisations, produits et indicateurs), pour développer leur plan de suivi et pour améliorer leur plan d'évaluation. Cette approche et souvent adoptée car entre mars et septembre, les partenaires nationaux commencent à prendre part, avec le PNUD, aux projets spécifiques qui doivent être mis en œuvre, et disposent donc de davantage d'informations sur les produits, les indicateurs et les objectifs. Cependant, pour de nombreux autres processus de planification, le cadre de résultats complet et le plan de suivi et d'évaluation sont finalisés parallèlement à la préparation du plan.

Les projets font l'objet d'une planification à diverses étapes au cours du cycle d'un programme, et le calendrier n'impose pas de date précise pour sa réalisation.

également prévoir les éventuelles difficultés pour mener à bien les rencontres dans les situations de crise, où elles peuvent se révéler très sensibles et chronophages.

Lorsque c'est nécessaire, il convient d'offrir une orientation et une formation aux protagonistes du processus de planification sur des questions telles que l'analyse des inégalités entre les sexes, les approches du développement axées sur les droits, la sensibilité aux conflits et leur analyse, ou encore le renforcement des capacités. (Lors de la planification des PCNUAD, il est souvent utile d'inclure une prestation sur le processus de réforme de l'ONU et sur l'efficacité de l'aide, afin de sensibiliser le public à l'orientation que les Nations Unies suivent au niveau mondial et national). La séance initiale a vocation à provoquer une prise de conscience sur ces questions et à permettre aux participants d'adopter une approche plus rigoureuse et analytique dans le cadre du processus de planification. Voici quelques pistes pour parvenir à ce résultat :

- Demander à un spécialiste des discriminations sexuelles de fournir un exposé général aux participants sur l'importance de ces enjeux et comment envisager les programmes de développement sous cet angle. La séance devrait également proposer une introduction à la méthodologie de l'analyse des inégalités entre les sexes.
- Inviter un spécialiste des discriminations sexuelles aux ateliers est un moyen complémentaire de s'assurer que les questions d'inégalités entre les sexes et de responsabilisation des femmes reçoivent de l'attention.
- Demander à un intervenant de présenter au groupe la méthodologie du renforcement des capacités constitue un levier permettant d'accroître l'efficacité du programme et de promouvoir un développement plus durable.¹²
- Demander à un intervenant de s'adresser au groupe pour promouvoir « l'inclusion » et une approche du développement axée sur les droits.¹³

Il est possible d'obtenir l'aide d'experts pour l'organisation et la présentation de ces enjeux transversaux en contactant les unités correspondantes du BDP, du BCPR et de l'École des cadres des Nations Unies.

Réflexions sur les projets

Les instructions à adresser aux parties prenantes sont les mêmes pour les programmes et pour les projets. La plupart des projets d'envergure modeste sont toutefois peu susceptibles de disposer des ressources nécessaires pour faire intervenir des formateurs spécialisés dans certains des domaines évoqués ci-dessus. L'équipe responsable de la planification doit alors réfléchir à des solutions peu coûteuses pour sensibiliser les parties prenantes, comme de brèves présentations ou des petits manuels d'instructions qui seront communiqués aux participants avant les rencontres. Il peut également se révéler utile d'inviter des personnes formées dans un domaine particulier à prendre au part au processus. Ainsi, un représentant des droits de l'Homme, des droits des femmes ou d'une ONG de lutte contre les discriminations sexuelles peut être associé à un projet en tant que partie prenante. De mêmes des analystes des droits humains ou des inégalités entre les sexes, travaillant pour d'autres organisations pour le développement partenaires, peuvent être invités à intégrer le processus. Il s'agit d'un moyen efficace de rester concentré en permanence sur les enjeux, et pas seulement au début de la planification.

12 Voir la note politique sur le renforcement des capacités : PNUD, « Supporting Capacity Development: The UNDP Approach », disponible sur le site: <http://www.capacity.undp.org/indexAction.cfm?module=Library&action=GetFile&DocumentAttachmentID=2141>.

13 Une orientation est proposée sur le kit d'apprentissage commun disponible sur le site Internet de l'UNDG: UNDG, « Human Rights Based Approach to Development », disponible sur le site : <http://www.undg.org/index.cfm?P=74>.

Orientation sur les approches du dialogue

Au début du processus de planification, il est important que tous les participants partent du même pied. Ils doivent tous comprendre les éléments suivants :

- Pourquoi il est important de travailler ensemble
- Pourquoi ils ont été sélectionnés pour prendre part à la planification
- Les règles de la planification et la manière dont les parties prenantes doivent dialoguer, notamment dans les contextes de crise, où ces tribunes représentent parfois la première occasion pour les différentes parties d'entendre les points de vue et les objectifs de chacun en matière de développement

Il est important de rassembler les parties prenantes, non seulement pour les ressources qu'elles apportent, mais également parce que chacun offre sa vision unique des causes des problèmes et de ce qu'il faudrait faire pour les résoudre. Un ministre du gouvernement central, un habitant d'une région donnée, un travailleur social, un économiste, un homme d'affaires, une femme, un homme et un collaborateur du PNUD peuvent tous participer à l'élaboration d'un plan — et pourraient bien avoir chacun une opinion différente sur la situation à laquelle ils sont confrontés et sur les changements qu'ils souhaiteraient observer. Il est courant, lors des phases initiales de la planification, de recourir à des anecdotes pour faire comprendre aux parties prenantes à quel point il est fréquent que des personnes différentes portent des regards divergents sur une même question.

L'équipe de base de la planification doit encourager les participants à adopter les attitudes suivantes :

- **Ne pas porter de jugement** — Les parties prenantes ne doivent pas commencer le processus en ayant des préjugés et ne doivent pas tirer de conclusions hâtives. Il convient à l'inverse de se préparer à entendre des points de vue différents, avant d'en tirer des enseignements.
- **Être ouvert à tous les points de vue** — Lors de la planification, tous les points de vue doivent être également recevables, pas seulement ceux des personnes considérées comme importantes. La planification doit être menée de telle manière à ce que chacun (les hommes, les femmes et les individus marginalisés) se sente libre d'exprimer son opinion. Les parties prenantes n'ont ni « raison », ni « tort ».
- **Être créatif** — Les participants doivent comprendre que des problèmes qui durent depuis longtemps ne peuvent vraisemblablement pas être résolus par des approches traditionnelles, dont un bon nombre a déjà été testé auparavant. Les parties prenantes doivent donc être ouvertes aux idées neuves, et notamment à celles qui peuvent sembler irréalisables ou irréalistes de prime abord.

L'approche retenue pour expliquer les lignes directrices aux parties prenantes peut s'appliquer aussi bien à la planification de programmes que de projets.

Une fois la phase d'orientation achevée, les participants peuvent passer à la planification proprement dite.

NOTE Il convient de rappeler aux parties prenantes que le processus de planification ne consiste pas à préparer un plan du PNUD ou de l'UNCT mais à traiter les besoins et les priorités du pays ou de la région, que le PNUD ou l'UNCT soutiendront comme un partenaire au cours du processus.

2.3 LE DÉROULEMENT DE LA PLANIFICATION

Le processus de planification a vocation à aider les parties prenantes à concevoir des programmes ou des projets qui abordent les vraies difficultés et qui s'attaquent à leurs véritables causes. C'est pourquoi les participants doivent entreprendre une analyse approfondie des problèmes et de la situation avant de préparer des objectifs ou de procéder à la planification d'un programme ou d'un projet. Une analyse des problèmes, parfois désignée comme une analyse causes-effets, constitue une exigence pour tous les programmes des Nations Unies et du PNUD. Pour les programmes mondiaux, régionaux ou nationaux, la définition et l'analyse des problèmes est utile pour déterminer les enjeux dans certains secteurs et pour identifier les principales difficultés macro-politiques mondiales et régionales. Pour les projets, l'analyse peut aider à la compréhension des difficultés et des questions spécifiques à un secteur, à une région ou à une localité.

Une analyse approfondie des problèmes qui a été menée dans le cadre d'un programme peut réduire la nécessité d'en conduire une autre pour un projet. Une fois que le problème est correctement analysé dans la stratégie nationale, le PCNUAD, le CPAP ou un autre document, des projets peuvent être élaborés par la suite, par différentes organisations, afin de traiter les causes identifiées sans devoir recourir à une nouvelle analyse des problèmes. Dans certaines situations toutefois, seul quelques-unes des parties prenantes auront participé à l'analyse menée pour le programme. Dans d'autres cas, le processus ne reposera pas sur une analyse suffisamment approfondie. Il n'est alors pas possible d'estimer que les enjeux principaux ont été correctement identifiés, au niveau du projet ou des produits. Une analyse des problèmes menée dans le cadre d'un projet et associant des parties prenantes complémentaires, et en particulier celles qui sont le plus affectées par les difficultés, permet souvent d'assurer une meilleure compréhension des enjeux, des obstacles et des solutions potentielles.

De manière générale, l'analyse des problèmes joue un rôle crucial pour les objectifs suivants :

- Développer une compréhension claire des problèmes, et pas seulement de ce qui émerge à la surface, mais également des **causes sous-jacentes** et des obstacles

Encadré 6. Le bilan commun de pays

Le bilan commun de pays (CCA), mandaté par les organisations pour le développement des Nations Unies, peut s'avérer un instrument utile pour contribuer à l'identification et à l'analyse des problèmes. C'est lorsque les pouvoirs publics, les autres partenaires nationaux et l'UNCT participent à l'évaluation que le CCA se révèle le plus pertinent. L'analyse décrite dans le présent Guide présente de nombreuses similitudes avec le processus de préparation habituel des réflexions conduites dans le CCA.

Le CCA est généralement entrepris lorsque les données ou les études existantes sont inadéquates ou si des recherches complémentaires sont nécessaires à une meilleure compréhension des enjeux. Un CCA rigoureux offre une analyse stratégique des principaux problèmes du pays et de leurs causes profondes, ainsi que de leurs effets sur la population, et notamment sur les groupes exclus tels que les femmes, les minorités, les populations autochtones, les migrants ou les personnes déplacées. Il traite également des éléments qui favorisent (ou qui entravent) une participation libre, active et significative des parties prenantes à la gouvernance nationale, aux processus de développement et aux résultats.

Un CCA bien préparé doit fournir suffisamment d'informations pour contribuer à la préparation d'un PCNUAD. Une analyse complémentaire peut toutefois être menée afin de préparer des programmes ou des projets spécifiques à une organisation donnée.

Des informations complémentaires sur le CCA, ainsi que des exemples et des instruments, sont disponibles sur le site Internet de l'UNDG : <http://www.undg.org/index.cfm?P=227>.

- Déterminer la véritable envergure et la complexité du problème ainsi que les **liens** entre ses différents facteurs
- Déterminer la manière dont le problème affecte divers groupes (les femmes, les hommes et les populations marginalisées) ou s'il résulte d'un **traitement inégal** des différents groupes dans la société
- Déterminer les mesures à court, à moyen et à long terme qui sont susceptibles de contribuer à une solution **durable**
- Identifier les **partenariats** qui peuvent être nécessaires pour traiter efficacement le problème
- Évaluer les **rôles** que les différentes parties prenantes doivent jouer pour résoudre le problème
- Estimer les **ressources** qui sont requises pour traiter le problème ainsi que ses causes

En outre, **l'analyse joue un rôle important pour parvenir à un consensus entre les parties prenantes**. Il est très difficile d'aboutir à une vision et à une stratégie communes si la compréhension des problèmes et de leurs causes n'est pas partagée.

Réflexions sur les programmes

Dans le cadre de programmes de grande envergure ou dans des situations où les données et les études au niveau macro sont insuffisantes, il est recommandé de mettre en place une série d'ateliers pour procéder à l'analyse des problèmes. Cette dernière se déroule souvent sur plusieurs semaines, pendant lesquelles l'information est collectée. Les partenaires peuvent avoir besoin d'examiner des études précédentes ou d'en commander de nouvelles. Dans certains cas, une évaluation des capacités au niveau macro peut être mise en chantier afin de déterminer les principales forces et faiblesses des capacités nationales, susceptibles d'être traitées par le programme.

Réflexions sur les projets

Pour des projets de moindre envergure, des consultations et des débats de groupe resserrés, avec des partenaires divers, peuvent suffire à conduire l'analyse des problèmes. **Cependant, il est généralement recommandé de rassembler différentes parties prenantes sur le même site, afin que tous les participants puissent bénéficier de la confrontation de points de vue divergents.** Les projets complexes ou de grande envergure peuvent nécessiter la tenue d'une série d'ateliers, comme pour un programme. Même pour des projets plus modestes, il ne faut pas partir du principe que tous les enjeux seront déterminés et clairement compris par les protagonistes sur la seule base d'un débat initial, qui peut d'ailleurs n'inclure qu'un nombre restreint de participants. Les parties prenantes sous-estiment souvent le délai nécessaire à l'étude d'un problème, ce qui peut provoquer de nombreuses difficultés inattendues lors de la mise en œuvre. Un laps de temps suffisant doit donc être aménagé pour assurer le bon déroulement des consultations et des recherches.

ÉTAPE 1 : IDENTIFIER LES PRINCIPAUX PROBLÈMES

Une fois les parties prenantes rassemblées, celles-ci doivent entamer l'examen des difficultés à traiter (ce qui peut s'effectuer dans le cadre d'un atelier de CCA, où l'analyse de départ est présentée avant que les participants n'identifient les problèmes prioritaires pour lesquels des recherches approfondies sont nécessaires). Lors de cette étape, l'objectif n'est pas de définir une solution prenant la forme d'un programme ou d'un projet, mais d'identifier correctement les enjeux qui doivent être traités.

- Les parties prenantes doivent chercher à identifier les problèmes au niveau régional, national ou local, et non pas ceux qui doivent résoudre le PNUD ou certains participants

en particulier. (Le présent Guide traite plus loin la manière dont il convient de hiérarchiser et de sélectionner les enjeux pour le programme du PNUD ou de l'UNCT).

- Les parties prenantes doivent se référer à la note conceptuelle préparée en amont.
- Elles doivent être guidées par quelques questions-clés :
 - Les problèmes identifiés au départ sont-ils les plus importants à traiter ?
 - Saisissons-nous correctement les problèmes touchant à la fois les **hommes** et les **femmes** ?
 - Avons-nous identifié les problèmes affectant les **groupes marginalisés ainsi que les droits de divers groupes** ?
 - Traitons-nous les problèmes liés aux enjeux-clés en matière de **capacités nationales** ?
- L'une des étapes essentielles du processus consiste à débattre de **ce qui** arrive et **à qui**. Il convient donc de déterminer si des groupes en particulier sont affectés plus que d'autres et si leurs droits sont bafoués.
- Les parties prenantes doivent réfléchir à ces questions lorsqu'elles commencent à identifier les principaux problèmes.
- Tous les participants doivent confronter leurs idées concernant les problèmes majeurs et la manière dont ils les envisagent, même s'il peut s'avérer nécessaire de limiter la portée de cet exercice à un secteur ou à un enjeu donnés, qui entrent dans le champ d'action des parties prenantes.¹⁴
- Les problèmes doivent être identifiés en termes de conditions ou de réalités négatives, et pas d'éléments spécifiques qui ne seraient pas disponibles. Il s'agit là d'un point important car, très souvent, la manière dont le problème est décrit influe sur ce que les parties prenantes estiment être la solution. Par exemple, il existe une différence entre les affirmations suivantes (a) « **les minorités et les groupes marginalisés ne disposent pas du droit de vote** » ; (b) « **les minorités et les autres groupes marginalisés ne participent pas aux élections** » ; (c) « **la participation des minorités aux élections est faible** ». Le premier cas (a) constitue un exemple de formulation du problème focalisée sur un élément manquant, ici le droit de vote. Le risque, avec cette approche, est que les parties prenantes estiment alors que l'extension du droit de vote aux groupes concernés est une solution, ce qui pourrait conduire à une révision de la législation. Cependant, si l'objectif était d'accroître effectivement la participation des minorités et des autres groupes marginalisés aux scrutins, dans ce cas, une modification de la loi pourrait n'être qu'une simple composante de la solution. Il se pourrait même que les changements législatifs ne se traduisent pas par une participation accrue des minorités et des autres groupes marginalisés s'il existe d'autres facteurs, notamment culturels ou économiques, constituant un obstacle à cet égard. Les deux autres exemples, (b) et (c), constituent deux meilleures formulations du problème car elles peuvent amener les participants à analyser l'ensemble des facteurs qui expliquent l'abstention des ces groupes aux élections. En clair, le problème doit être posé dans des termes qui favorisent une analyse approfondie et qui ne détournent pas l'attention sur un enjeu en particulier.
- De même, les parties prenantes doivent se concentrer sur le présent et non sur l'avenir. Il ne faut pas énoncer les enjeux sur le modèle « si nous ne faisons pas X, alors Y pourrait

14 Il s'agit là d'un élément pratique qui doit être pris en compte lors des ateliers : bien qu'il faille identifier les principaux problèmes, et non pas ceux que le PNUD doit résoudre, il peut s'avérer nécessaire, dans le même temps, d'orienter les débats afin d'éviter que le groupe ne prépare une analyse complète d'un problème que le PNUD ne traiterait pas dans son programme, par exemple dans le secteur de l'éducation (des enjeux qui pourraient en revanche être traités par l'UNICEF ou une autre organisation).

arriver » ou « X risque de se produire à l'avenir ». Au cours du processus d'analyse des problèmes, qui sera décrit plus tard, les participants auront l'occasion d'examiner les conséquences et les effets actuels et potentiels des difficultés identifiées. Il convient de s'attacher, à cette étape du débat, à ce que chacun s'accorde sur la définition de ce qu'est le problème. Essayer de faire les deux en même temps trop tôt dans les discussions entraîne souvent une certaine confusion quant aux enjeux qui doivent être traités.

- Les participants doivent examiner l'ensemble des problèmes identifiés à la lumière des questions fondamentales résumées ci-dessus : les difficultés rencontrées par les hommes et par les femmes, ainsi que par les groupes marginalisés, sont-elles correctement formulées, et sont-elles liées aux principales préoccupations en matière de capacités nationales ?

Voici quelques exemples de problèmes qui peuvent être identifiés au cours de ce processus :

- Le manque d'intégration des femmes et des populations autochtones ou marginalisées aux processus électoraux.
- Le faible développement de l'administration en ligne (utile pour dialoguer avec le public) des principales institutions étatiques.
- Le droit, les systèmes et les processus électoraux privent certaines personnes de leurs droits de représentation, notamment les femmes, les populations autochtones et les autres groupes marginalisés.
- Une faible implication des organisations issues de la société civile dans la supervision des élections.
- Les faibles capacités des autorités supervisant les élections pour administrer ces dernières de manière libre et équitable.

Il ne s'agit que d'exemples de problèmes liés à la gouvernance et notamment aux élections. D'autres enjeux peuvent également être identifiés dans divers secteurs ou domaines, tels que l'environnement, le changement climatique, l'éducation, le développement économique ou la culture.

La **liste des problèmes** identifiés constitue la **troisième prestation** du processus de planification. Bien que le PNUD ou l'UNCT n'apportent pas aux partenaires nationaux un appui systématique sur l'ensemble des enjeux évoqués, il est important d'en garder une trace écrite à des fins d'analyse, pouvant servir de base potentielle à la promotion d'une action par d'autres organisations ou individus.

NOTE La liste des problèmes peut être utilisée dans le cadre du plan de participation de l'UNCT et du CCA. Différents problèmes peuvent être sélectionnés à divers niveaux par plusieurs organisations des Nations Unies, pour qu'elles les traitent dans leurs propres programmes de pays. Pour les projets, un ou plusieurs de ces enjeux peuvent être utilisés lors de la préparation d'une proposition de projet de l'UNCT, à l'étape de sa justification.

ÉTAPE 2 : ORGANISER ET HIÉRARCHISER LES PRINCIPAUX PROBLÈMES

Au cours du processus d'identification des problèmes, il est possible de dégager plusieurs grands enjeux. Certains peuvent sembler étroitement liés et d'autres apparaître comme les causes ou les conséquences d'un autre problème. Par exemple, il est possible qu'une personne identifie la « faible participation des minorités aux élections » comme un enjeu alors qu'une autre estimera que le fait

que « les minorités ne disposent pas du droit de vote » constitue un problème. Dans ce cas, il convient de poursuivre les débats pour déterminer quelle formulation reflète le mieux le problème central auquel le groupe veut s'attaquer. De cette manière, il est possible de s'interroger sur le fait que certaines difficultés ne représentent qu'une composante ou une conséquence d'autres problèmes. Si c'est le cas, il faut alors en prendre note pour y revenir plus tard dans le processus.

Une fois que les participants sont parvenus à un accord sur les principaux problèmes, ils doivent ensuite les hiérarchiser. L'objectif de la hiérarchisation est de s'assurer que les difficultés identifiées sont considérées comme fondamentales par les parties prenantes, que ce soit au niveau mondial, régional, national ou local, puis dans un deuxième temps de déterminer quels enjeux feront l'objet du soutien de l'UNCT ou du PNUD dans le cadre du PCNUAD, du projet ou du programme mondial, régional ou national.

De nombreuses organisations publiques ou à but non lucratif utilisent un modèle simple pour déterminer le degré de priorité des problèmes. Ce modèle exige d'aborder les enjeux sous trois angles : l'intérêt, le soutien et les capacités et avantages comparatifs. (Le même modèle est utilisé pour l'orientation de l'UNDG lors la préparation des CCA et des PCNUAD). En reprenant les exemples évoqués ci-dessus, l'équipe de planification prendrait note des principaux problèmes et demanderait aux parties prenantes de les examiner en fonction du modèle illustré par le schéma 5.

La zone de superposition des trois cercles (numéro 1) pourrait être désignée comme la zone « Allons-y ! », car elle représente à la fois un enjeu qui constitue une priorité majeure et une question pour laquelle le PNUD ou l'UNCT bénéficient de l'appui de leurs partenaires et disposent de capacités internes et d'avantages comparatifs. Les problèmes qui se situent dans cette zone doivent être considérés comme une forte priorité pour le PNUD.

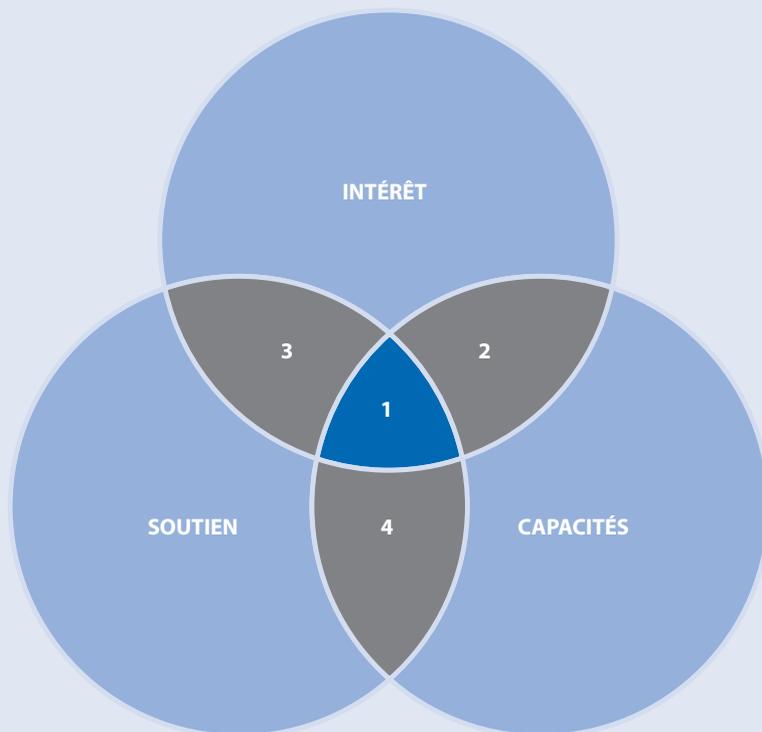
La zone 2 est souvent favorable au travail de plaidoyer : l'appui apporté à ces enjeux peut revêtir une grande valeur pour les parties prenantes, et le PNUD ou l'UNCT possèdent des capacités et des avantages comparatifs. Cependant, des efforts doivent être déployés afin de mobiliser les soutiens, de bâtir des partenariats et d'accroître la sensibilisation.

Le PNUD ou l'UNCT doivent, de manière générale, éviter les questions situées dans les zones 3 et 4. Concernant la zone 3, d'autres organisations publiques, privées ou à but non lucratif devraient apporter leur soutien. Par exemple, il est possible qu'une organisation des Nations Unies ayant engagé un dialogue avec des partenaires nationaux, ne dispose pas du mandat ni des capacités suffisantes pour traiter des questions d'éducation ou d'administration en ligne, et soit mieux placée pour agir sur le terrain de la mobilisation des femmes et des groupes marginalisés. Un autre partenaire pourrait alors s'occuper des problèmes d'administration en ligne.

La zone 4 désigne les enjeux qui relèvent du mandat et des capacités du PNUD (et qu'il est donc tentant de vouloir traiter) mais qui ne sont peut-être pas des priorités nationales, ne bénéficient pas d'une appropriation suffisante par les parties prenantes-clés, ou ne représentent pas un intérêt local, national ou régional.

NOTE Les problèmes hiérarchisés sont les mêmes que ceux identifiés dans le cadre des PCNUAD et des CPD. Ils fournissent également un point de départ aux ébauches de projets pour le développement lors de la phase de justification du cycle de projet du PNUD

Schéma 5. Le modèle d'analyse intérêt/soutien/capacités



INTÉRÊT	SOUTIEN	CAPACITÉS ET AVANTAGES COMPARATIFS
<p>Résoudre ce problème aurait un intérêt significatif pour la communauté :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Il s'agit d'une priorité mondiale, régionale, nationale ou locale. ■ Cette action apporterait un soutien au pays ou à la région pour parvenir à un OMD ou à un autre grand objectif prioritaire de développement. ■ Il existe une appropriation régionale, nationale ou locale de ces enjeux. 	<p>Il est possible d'obtenir un soutien pour avancer vers la résolution de ce problème :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cette action correspond à notre mandat : (Conseil d'administration ou appui de responsables d'opérations expérimentés). ■ Il est possible de compter sur les pouvoirs publics et sur d'autres partenaires pour travailler avec nous. ■ Il est possible de compter sur l'appui des acteurs ayant un pouvoir de décision et des ressources. 	<p>Nous disposons des capacités et des avantages comparatifs nécessaires pour travailler sur ce problème :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nous avons le mandat pour agir. ■ Nous possédons ou pouvons mettre en place les capacités nécessaires pour traiter le problème. (y compris l'accès à des ressources techniques de secours depuis le siège ou ailleurs.) ■ Nous pouvons apporter notre soutien de manière plus efficace ou efficiente que d'autres. ■ Nous possédons des ressources ou des qualifications uniques (par exemple : neutralité, légitimité, réputation, rôle de coordinateur).

Une fois que les problèmes nécessitant un appui prioritaire du PNUD ou de l'UNCT ont été identifiés, les participants doivent mettre en place un processus visant à collecter davantage d'informations sur ces questions, qui serviront aux étapes suivantes. La **hiérarchisation des problèmes** constitue la **quatrième prestation** du processus de planification.

ÉTAPE 3 : L'ANALYSE DES PROBLÈMES

Pour chaque enjeu prioritaire sélectionné, les participants doivent entreprendre une analyse des problèmes (causes-effets). Celle-ci exige généralement d'obtenir des informations complémentaires, par exemple des résumés d'études menées sur les difficultés identifiées, des données ou des statistiques recueillies sur ces questions (**les données doivent être ventilées par âge, sexe, groupe socio-économique, et d'autres variables si possibles**) et des résultats d'évaluation des capacités au niveau macro, des recherches locales ou réalisées par des organisations, etc. Dans le cadre de la préparation d'un PCNUAD ou d'un programme de pays, le CCA devrait fournir la plus grosse partie de l'analyse requise, mais peut toutefois, dans certains cas, ne pas être disponible ou s'avérer insuffisant. Parfois, certains projets exigent également de conduire une analyse avec des parties prenantes complémentaires.

Si des recherches et des données existent déjà, les participants doivent s'appuyer dessus. Dans le cas contraire, il peut être nécessaire de commander de nouvelles études afin de parvenir à une meilleure compréhension de certains enjeux spécifiques. Les parties prenantes doivent examiner les conclusions tirées d'études précédentes avant de procéder à l'analyse des problèmes, ce qui contribuera à améliorer la qualité de l'analyse réalisée par le groupe. Souvent, ce processus a lieu quelques semaines après la rencontre ou l'atelier initial d'identification des problèmes, afin de laisser du temps pour effectuer les recherches et pour collecter les données.

Il existe de nombreux modèles différents d'analyse des problèmes, dont l'arbre des problèmes utilisé dans le présent Guide.¹⁵ Les modèles d'analyse des problèmes sont les mêmes pour un projet ou

Encadré 7. Une différence entre l'approche du développement « axée sur les résultats » et l'approche « limitée à un projet »

Dans certaines situations, un problème peut avoir été préalablement identifié et soumis, assorti d'une analyse et de propositions, aux pouvoirs publics, au PNUD ou à un autre partenaire en vue d'un financement. Il est alors fréquent que des ébauches de projet soient présentées avec une solution prédéterminée. Assez souvent, la solution en question ne traite qu'une partie d'un problème plus conséquent, généralement parce que l'organisation qui soumet la proposition a tendance à se préoccuper du financement du ou des éléments pour lesquels elle a un intérêt notable. Prenons l'exemple d'une ONG qui présente un projet d'aide au renforcement de ses capacités pour participer au suivi d'élections nationales : s'il s'agit d'une proposition potentiellement importante, il est probable que celle-ci ne traite qu'une partie d'un problème plus complexe.

Pour élaborer un bon programme axé sur les résultats, l'ensemble des propositions de projets doit faire l'objet d'une analyse des problèmes, de manière à déterminer si la question soulevée constitue une partie d'un enjeu plus conséquent et si la solution qui est soumise traite ces difficultés de manière adéquate. Ces questions trouvent parfois des réponses, et en particulier dans les situations où les projets sont proposés dans le contexte d'un programme national déjà élaboré (comme pour les documents de stratégie de réduction de la pauvreté, les PCNUAD ou les programmes de pays). Cependant, dans de nombreux cas, il faut mener des débats plus approfondis sur la nature du problème global et sur les autres actions requises de la part des différents partenaires pour le résoudre. L'objectif de ces interrogations n'est pas de ralentir le processus d'examen et de validation des projets mais de s'assurer que les problèmes soient correctement analysés et que des solutions appropriées soient trouvées. Ces dernières peuvent inclure des mesures dont la portée dépasse celle d'un projet spécifique. Il s'agit là de l'une des différences entre une approche du développement axée sur les résultats et une approche limitée à un projet.

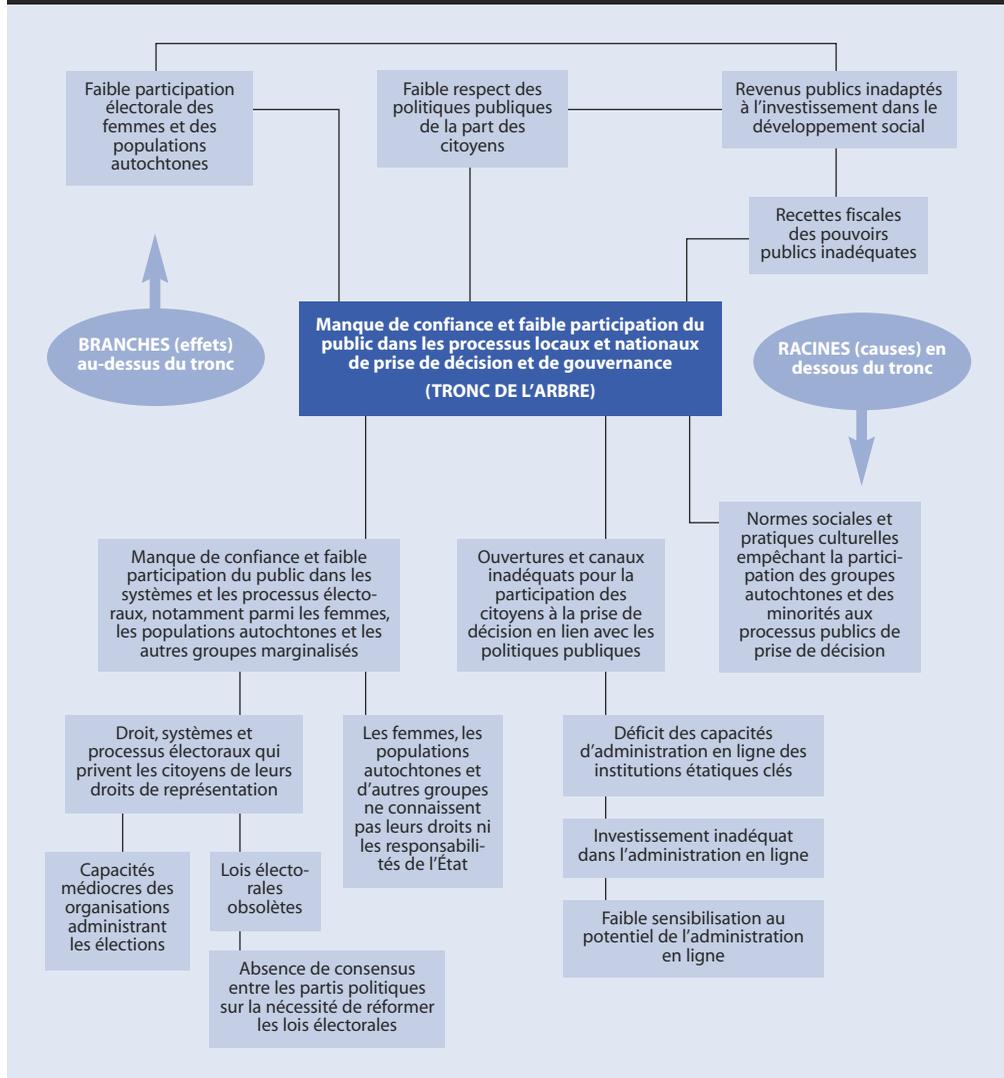
15 Les acteurs de terrain qui œuvrent pour le développement ont élaboré toute une gamme de modèles d'analyse, pouvant être utilisés avec des groupes différents. Lorsqu'il existe des barrières de langue ou de grosses différences dans le niveau de formation, des techniques plus simples peuvent s'avérer plus adaptées et tout aussi efficaces. Parmi ces méthodes figurent notamment l'utilisation d'images ou d'illustrations, permettant aux personnes de dessiner, ou encore le recours à de simples discussions de groupe.

pour un programme. Le principal objectif est d'étudier les **causes** fondamentales et les principaux **effets** des problèmes afin de mieux élaborer des solutions. Un diagramme d'analyse causes-effets bien construit facilite grandement la préparation de la carte des résultats lors de l'étape 4.¹⁶

En utilisant le **modèle de l'arbre des problèmes** afin d'entreprendre **l'analyse des problèmes (cinquième prestation)**, les parties prenantes procèdent généralement comme suit :

- Débuter avec un enjeu ou un problème majeur préalablement identifié et l'écrire sur le tronc de l'arbre des problèmes (schéma 6). Par exemple, le problème identifié peut être le « manque de confiance et la faible participation du public dans les processus locaux et nationaux de prise de décision et de gouvernance ».

Schéma 6. Arbre des problèmes (exemple)



16 La carte des résultats est parfois désignée par les termes de « modèle des effets », de « modèle de logique », de « chaîne des résultats », de « cadre logique », de « modèle de programme », etc. Les termes utilisés ne sont pas importants lors de cette étape, tant que les notions essentielles sont comprises et communiquées correctement au cours du processus de planification.

- Confrontation d'idées sur les grandes **causes** explicatives du phénomène. Il est souvent utile de raisonner en termes de catégories, comme les obstacles politiques, les contraintes institutionnelles, la faiblesse des capacités ou les normes socioculturelles.
- Confrontation d'idées sur les causes éventuelles du problème en se posant la question « Qu'est-ce qui provoque cette situation » ? Les participants doivent analyser les enjeux plus en profondeur et s'interroger sur la mesure dans laquelle le problème relève de causes fondamentales sous-jacentes, qui peuvent être l'exclusion, la discrimination ou les inégalités.
- Relier les réponses aux racines de l'arbre (schéma 6).
- Pour chaque réponse, approfondir encore la réflexion en se demandant « Pourquoi ce phénomène se produit-il » ? Les parties prenantes ne doivent pas s'arrêter au premier niveau d'explication ou à la première cause, mais s'interroger sur ce qui se cache derrière.
- Répéter l'exercice pour chaque cause identifiée. Les participants doivent y mettre un terme lorsqu'ils ne trouvent plus de raisons ou de causes complémentaires à ce qui provoque le problème.
- Une fois les racines identifiées, le groupe doit se demander si elles permettent de bien comprendre les causes du problème, et si certaines composantes des causes se répètent sur des racines différentes. Si c'est le cas, celles-ci représentent probablement des préoccupations prioritaires qui doivent être signalées dans le cadre de résultats.

Dans l'exemple du schéma 6, le problème central inscrit sur le tronc de l'arbre (dans le cadre grisé), c'est-à-dire le « manque de confiance et la faible participation du public dans les processus locaux et nationaux de prise de décision et de gouvernance », peut être considéré comme un enjeu qui relève d'un programme et qui pourrait être traité au niveau du PCNUAD et de l'UNCT. Sous le tronc, un problème plus restreint a été identifié : « le manque de confiance et la faible participation du public au niveau local dans les systèmes et les processus électoraux, notamment parmi les femmes, les populations autochtones et les autres groupes marginalisés ». Le PNUD et d'autres partenaires peuvent s'emparer de cet enjeu dans le cadre des projets et du programme de pays. À des fins d'illustration, un autre problème de niveau inférieur a été identifié et inscrit dans un cadre grisé : « les normes sociales et les pratiques culturelles empêchant la participation des groupes autochtones et des minorités aux processus publics de prise de décision ». Dans ce cas, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ou une autre agence pourrait traiter cette question dans le cadre de ses projets et de son programme de pays. Le choix du niveau et du type de problème à traiter dépend des partenaires concernés, de leurs capacités, de leurs avantages comparatifs et des ressources disponibles. Les mêmes étapes de l'analyse des problèmes doivent être appliquées pour tous les niveaux.

Les parties prenantes considèrent généralement qu'il est bénéfique de préciser également les effets des problèmes et d'en débattre. Dans ce cas, des branches peuvent être ajoutées sur l'arbre des problèmes, afin d'illustrer la manière dont les difficultés ont une incidence régionale, nationale ou locale. Ce processus s'articule comme suit :

- **Identifier les effets les plus directs** — Il est possible d'utiliser les mêmes catégories que pour l'analyse des causes, comme les obstacles politiques, les contraintes institutionnelles, la faiblesse des capacités ou les normes socioculturelles.
- **Identifier les principaux effets indirects** — Par exemple, en raison du manque de confiance du public dans les processus de gouvernance, peu d'individus s'acquittent de l'impôt, une conséquence directe qui peut entraîner d'autres problèmes indirects.

- **Déterminer si le problème affecte les hommes et les femmes de manière différente** — Aussi bien les hommes que les femmes doivent avoir la possibilité de se faire entendre au cours des débats.
- **Déterminer si des groupes particuliers, comme les populations marginalisés (handicapés, peuples autochtones, etc.) sont affectés** — S'interroger sur une éventuelle atteinte à leurs droits ou à leurs intérêts.

Dans l'ébauche d'arbre présentée, les effets du problème de niveau supérieur sont inscrits dans les cadres situés au-dessus du tronc. Pour un arbre de niveau inférieur (comme pour les projets), les effets débuteraient avec les cadres situés immédiatement au-dessus des cadres grisés. Dans les deux cas, l'un des effets communs serait la faible participation électorale parmi les groupes marginalisés.

La principale différence entre le diagramme de l'arbre pour un programme et celui pour un projet est que le premier possède normalement un plus grand nombre de causes à ses racines que le second. En clair, plus le problème se situe à un niveau supérieur, plus il y aura vraisemblablement de causes. Par exemple, dans l'arbre adapté à un programme illustré par le schéma 6, le problème est formulé comme étant le manque de confiance et la faible participation du public à la fois dans la gouvernance et dans la prise de décision. Ainsi, parmi les causes figurent non seulement des problèmes avec les processus électoraux et les systèmes, mais également d'autres en lien avec la capacité des pouvoirs publics à faire participer les citoyens par d'autres moyens. C'est pourquoi, à ce niveau, une analyse devra être menée pour les deux catégories de problèmes, alors que pour un projet, l'analyse se concentrerait sur les causes et les effets du seul problème lié au processus électoral.

Encadré 8. Note sur les arbres des problèmes

Si les problèmes relevant d'un programme possèdent généralement un plus grand nombre de causes à leurs racines et sont illustrés par un arbre plus élaboré, de nombreux projets complexes ou de grande envergure peuvent également être représentés par des arbres conséquents, aux causes multiples. Même si un projet ou un problème plus restreint constitue le point de départ, l'analyse doit néanmoins conduire à identifier les effets du problème qui se situent à un niveau supérieur.

Grâce à ce processus qui consiste à examiner les **ramifications** de l'arbre des problèmes, les participants sont susceptibles d'identifier d'autres causes derrière les effets des problèmes, et ils peuvent en conclure que la solution immédiate à l'enjeu identifié dans le cadre du projet n'est peut-être pas appropriée pour traiter certaines autres causes à un niveau supérieur. Par exemple, si un projet a identifié des faiblesses dans les processus et les systèmes électoraux comme étant un problème majeur, un des effets serait le manque de confiance du public dans le processus électoral. En examinant cet effet, les participants pourraient évaluer quels sont les autres facteurs qui contribuent au phénomène, et décider ainsi de s'ils doivent entreprendre un projet plus conséquent ou persuader d'autres partenaires ou d'autres acteurs de prendre les devants pour s'attaquer aux effets plus complexes.

NOTE Une fois achevée, l'analyse des problèmes fournit des données essentielles pour le CCA, le PCNUAD, le CPD et le CPAP. Elle est réalisée au début de l'étape de définition du cycle d'un projet du PNUD.

LISTE DE CONTRÔLE POUR L'EXAMEN DE L'ARBRE DES PROBLÈMES	OUI	NON
✓ Nous avons identifié des problèmes et des causes en lien avec le contexte politique/législatif.		
✓ Nous avons identifié des problèmes et des causes en lien avec des lacunes dans les capacités institutionnelles.		
✓ Nous avons identifié des problèmes et des causes en lien avec les normes socioculturelles.		
✓ Nous avons identifié des problèmes qui affectent les hommes, les femmes et les groupes marginalisés, et qui portent atteinte aux droits de divers groupes.		
✓ Nous pouvons distinguer de nombreux niveaux de causalité pour les problèmes que nous avons identifiés.		
✓ Nous avons défini les problèmes dans des termes aussi larges que possible, en regardant au-delà des enjeux qui ne concernent que certaines parties prenantes ou organisations.		
✓ Nous avons défini les problèmes et leurs causes sans nous concentrer dès le départ sur les seuls aspects pour lesquels une ou plusieurs organisations disposent des capacités nécessaires pour les traiter sous la forme de projets.		

ÉTAPE 4 : ÉLABORER UNE VISION POUR L'AVENIR (SIXIÈME PRESTATION — L'ÉNONCÉ D'UNE VISION)

En s'appuyant sur l'analyse des problèmes, les participants doivent s'engager dans un processus de définition des solutions. Cet exercice peut tout simplement consister à reformuler les problèmes et leurs causes en des affirmations et des objectifs positifs. Avant cette reformulation, les parties prenantes doivent toutefois commencer par se lancer dans un processus de projection. Le but est alors de visualiser ce à quoi l'avenir pourrait ressembler si les problèmes étaient résolus. Le processus de projection dans l'avenir, avant la reformulation des problèmes, offre notamment les avantages suivants :

CONSEIL Il n'est pas nécessaire que les participants à l'analyse des problèmes possèdent une connaissance ou une compréhension préalables du modèle de la chaîne des résultats ou du cadre logique. En fait, **lors des étapes initiales du processus, il est parfois préférable de ne pas présenter la terminologie propre aux matrices de résultats ou aux cadres logiques** (par exemples les notions d'effet ou de produit), ce qui pourrait entraîner de longs débats sur le sens des mots utilisés et distraire le groupe de l'objectif de l'exercice. Souvent, pour des projets, et notamment lorsqu'il existe des barrières de langue ou des différences dans le niveau de formation ou de qualification entre les membres du groupe, il n'est pas nécessaire de présenter le modèle de la matrice de résultats et du cadre logique. À l'inverse, le processus peut être abordé de manière moins formelle pour obtenir les mêmes informations et les présenter sous une forme différente, par exemple avec des cartes, des diagrammes ou des illustrations.

- La projection dans l'avenir apporte de l'énergie au groupe. Plutôt que de commencer immédiatement un nouveau travail détaillé pour chaque problème, le fait de penser positivement à ce qui se produirait si les problèmes étaient résolus dynamise le groupe. Il s'agit d'un exercice qui encourage la créativité et qui permet de s'assurer que le processus ne soit pas trop analytique ou méthodologique.
- Une vision pour l'avenir peut contribuer à dégager des idées complémentaires qui n'auraient pas émergé si le processus avait été confiné à la simple reformulation des problèmes en résultats positifs.
- Une vision est un bon moyen faire participer les membres du groupes qui ne se sentent pas à l'aise avec les processus plus structurés de l'analyse des problèmes.
- Parvenir à une vision commune de l'avenir peut constituer un levier puissant pour l'action collective.

Une vision des changements auxquels nous voulons assister

L'objectif de la projection dans l'avenir est de faire parvenir les parties prenantes à une vision claire, réaliste et commune de la manière dont les choses auront évolué positivement après une certaine période de temps (normalement de 5 à 10 ans). Les participants doivent axer leur réflexion sur les améliorations apportées au niveau régional ou local, et par rapport à la société et aux conditions de vie au cours de cette période. Les questions sur lesquelles il faut s'interroger sont les suivantes : si nous réussissons à traiter le problème, quelle sera la situation au niveau régional/national/local dans cinq ans ? Qu'est-ce qui aura changé ? Que pourrons-nous observer sur le terrain ?

Les parties prenantes doivent réexaminer leur analyse des problèmes et s'interroger sur leurs conclusions. Après une série de réflexions initiales, les membres du groupe doivent débattre de la situation actuelle et évaluer dans quelle mesure l'analyse des problèmes dépeint de manière fidèle la réalité d'aujourd'hui. Après avoir examiné la situation présente, les parties prenantes doivent se projeter plus loin et décrire ce à quoi ressemblerait un avenir meilleur (changement dans les conditions du développement).

Encadré 9. Guide pour la projection dans l'avenir

- **Ne pas se focaliser sur la manière dont la situation peut être améliorée**, ni sur ce qui doit être fait pour changer l'état actuel des choses.
- Se concentrer au contraire sur **ce à quoi l'avenir ressemblerait** : qu'est ce qui est différent au niveau local ? Qu'est-ce qui a changé dans la vie des individus ? Comment les choses se sont-elles améliorées pour les hommes ? Pour les femmes ? Pour les groupes marginalisés ?
- En examinant le problème (par exemple, le manque de confiance et la faible participation du public dans la gouvernance), comment le pays devrait-il être dans cinq ans ?
 - De quelle manière la vie des femmes, des populations autochtones et des groupes marginalisés sera-t-elle différente ?
 - De quelle manière les fonctionnaires et les citoyens se comporteront-ils différemment ?
 - Comment les capacités des individus et des institutions seront-elles été renforcées et leur fonctionnement sera-t-il plus efficace ?
 - De quelle manière les relations entre les hommes et les femmes se seront-elles modifiées ?
 - Quelles seront les autres améliorations observées grâce aux résultats obtenus quant au manque de confiance et à la faible participation du public dans la gouvernance ?

Une fois l'exercice de projection achevé, les parties prenantes doivent formuler leur vision en une ou plusieurs phrases, ou en utilisant des images et des illustrations. La vision doit constituer un aperçu clair et réaliste d'une situation future qui soit positive. En utilisant l'exemple de l'arbre des problèmes, le groupe peut élaborer la vision d'une « société démocratique et dynamique au sein de laquelle tous les individus, les hommes, les femmes, la jeunesse et les minorités, sont égaux en droits et participent activement à la vie politique et aux prises de décision qui affectent leurs vies ». La vision peut constituer un important instrument de communication des objectifs du programme ou du projet.

L'énoncé d'une vision peut être formulé pour chaque problème majeur qui a été identifié et analysé. Ces projections constituent la **sixième prestation** du processus de planification. Lorsque la définition d'une vision générale est arrêtée, les parties prenantes peuvent passer à l'étape suivante.

NOTE La définition d'une vision peut aider à formuler des objectifs et des priorités au niveau régional ou national pour les PCNUAD, les CPD, les CPAP, les documents de programme régional et les documents de projet.

ÉTAPE 5 : ÉLABORER LE PROJET DE CARTE DES RÉSULTATS (SEPTIÈME PRESTATION)

L'étape 5 propose une orientation utile à l'élaboration d'un projet de carte des résultats, au moyen d'une méthode couramment désignée sous le terme de « cartographie des résultats ». À la fin de cette partie, le présent Guide illustre la manière dont il faut convertir la carte dans le format de tableau utilisé par le PNUD.

L'élaboration du projet de carte des résultats peut prendre du temps mais cet exercice en vaut réellement la peine. La question essentielle à laquelle les parties prenantes doivent répondre au cours de la planification est la suivante : « qu'est ce qui doit être mis en place pour nous permettre d'atteindre la vision et les objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre du problème qui nous intéresse » ?

Créer un ensemble de résultats positifs

Un bon point de départ pour élaborer le projet de carte des résultats consiste à reformuler chaque problème majeur qui a été identifié sur le tronc de l'arbre en le remplaçant par le résultat positif correspondant, assorti de résultats et d'effets à plus long terme. Par exemple, si le problème est posé dans les termes suivants : « le manque de confiance et la faible participation du public dans la gouvernance », alors le résultat positif immédiat pourrait être « une confiance accrue et une plus forte participation du public dans la gouvernance ». Cet élément peut **entraîner** des résultats positifs à plus long terme, tels qu'une « plus forte participation des citoyens aux élections, et notamment des femmes et des populations autochtones ou marginalisées » ainsi qu'un « plus grand respect des politiques publiques de la part des citoyens, et notamment en matière de fiscalité ».

De même, un enjeu désigné comme étant « le manque de confiance et la faible participation du public dans les systèmes et les processus électoraux, et en particulier parmi les femmes, les populations autochtones et les autres groupes marginalisés » peut se traduire, en termes de résultat positif, par « une confiance accrue et une plus forte participation des femmes, des populations autochtones et des autres groupes marginalisés dans les processus électoraux », **ce qui entraîne** « une plus forte participation des citoyens aux élections, et notamment parmi les femmes, les populations autochtones et les autres groupes marginalisés ».

Les résultats doivent être formulés de manière aussi claire et concrète que possible. Le groupe doit se reporter à la définition de sa vision et se demander s'il existe des répercussions complémentaires souhaitables à plus long terme. Ces dernières doivent prendre la forme d'une reformulation positive des « effets » identifiés sur l'arbre des problèmes. Elles doivent également correspondre à la définition de la vision plus globale, ou en former une partie.

Il est important de noter que le **résultat positif immédiat ou correspondant**, c'est-à-dire celui obtenu à partir de la reformulation du problème majeur identifié sur le tronc de l'arbre, représente le principal résultat sur lequel les participants devront se concentrer. (Les autres parties prenantes peuvent se focaliser sur certains des résultats de niveau supérieur, éventuellement dans le cadre d'un PCNUAD ou d'une stratégie nationale de développement).

Munis de ce résultat positif immédiat, les participants devraient être en mesure de préparer la carte des résultats. Une **carte des résultats (parfois appelée arbre des résultats)** représente plus ou moins l'image en négatif d'un arbre des problèmes. Pour certains exercices de planification, les parties prenantes élaborent la carte des résultats en poursuivant la reformulation de chaque problème, cause et effet de l'arbre des problèmes en équivalent positif. Bien que cette approche fonctionne correctement, il est plutôt recommandé de poser la question suivante aux participants : « Qu'est-ce qui doit être mis en place pour que nous puissions parvenir au résultat positif que nous avons identifié » ? Lorsque les groupes privilégient cette approche, le processus est souvent plus enrichissant et permet de mettre de nouvelles idées sur la table.

L'un des principes essentiels de l'élaboration de la carte des résultats est de travailler **à l'envers à partir du résultat positif**. Les participants doivent prendre pour point de départ le résultat positif identifié à l'étape précédente. Il s'agit de l'énoncé qui définit la situation telle qu'elle devra être une fois que le problème principal inscrit sur le tronc de l'arbre aura été résolu. L'objectif est alors de cartographier l'ensemble des résultats de niveau inférieur (conditions préalables ou prérequis) qui doivent être mis en place avant de pouvoir atteindre le résultat visé. Les grands axes de cet exercice sont les suivants :

1. Les participants doivent noter à la fois le résultat positif immédiat et l'ensemble des effets à plus long terme auxquels ils essaient de parvenir. Pour en revenir à notre exemple, le résultat positif pourrait être une « confiance accrue et une plus forte participation du public dans la gouvernance ».
2. Les parties prenantes doivent travailler à l'envers et préciser les principales conditions préalables et évolutions qui sont nécessaires pour obtenir le résultat. Ainsi, pour l'exemple précédent, les participants pourraient indiquer que pour parvenir à ce résultat, le pays pourrait avoir besoin d'une « confiance accrue du public dans le processus électoral et dans les pouvoirs publics », d'une « plus grande sensibilisation de la population, et notamment des femmes et des populations autochtones, aux questions de leurs droits démocratiques et des responsabilités de l'État », d'une « amélioration des capacités de la machine étatique à administrer les élections de manière libre et équitable », de « changements dans les politiques publiques afin de favoriser l'exercice par les femmes et les populations autochtones de leurs droits démocratiques », d'un « renforcement de l'acceptation, de la tolérance et du respect envers les minorités et les populations autochtones », etc. **Les participants doivent comparer ces conditions préalables avec l'ensemble des causes sous-jacentes identifiées sur l'arbre des problèmes. Les conditions doivent apparaître comme la solution à ces causes ou être en relation étroite avec elles. Il est intéressant de noter que si elles doivent être étroitement liées, elles peuvent ne pas être toujours identiques.**
3. Les parties prenantes doivent par la suite préciser les autres prérequis de niveau inférieur qui doivent précéder la mise en place du premier ensemble de changements et de conditions

préalables. Par exemple, pour parvenir à une « amélioration des capacités de la machine étatique à administrer les élections de manière libre et équitable », il peut être nécessaire d'arriver à un « consensus bipartisan entre les grands partis politiques en vue d'améliorer les lois électorales et l'administration du système de vote ». Ces résultats de niveau inférieur doivent être en relation étroite avec les causes plus restreintes identifiées sur l'arbre des problèmes.

4. Les participants doivent prendre note du fait que les conditions préalables ne sont pas des actions qu'il appartient au PNUD ou à l'un des groupes de parties prenantes d'entreprendre, mais représentent plutôt l'ensemble des éléments clés qui doivent être mis en place. La question doit être formulée de la manière suivante : « Si le pays parvenait au résultat positif que nous avons identifié, qu'observerions-nous à l'échelle nationale ou sur le terrain ? » et non pas « Que devraient faire le PNUD ou les pouvoirs publics » ?
5. Une fois que les évolutions intermédiaires qui forment les conditions préalables ont été identifiées, les parties prenantes doivent déterminer quelles sont les mesures qui permettront d'y parvenir. À cette étape, il convient simplement de définir des actions d'ordre général, et non le détail de leur application. Par exemple, un « consensus bipartisan entre les grands partis politiques en vue d'améliorer les lois électorales et l'administration du système de vote » peut exiger « un programme de formation et de sensibilisation de certains députés-clés aux pratiques et aux tendances mondiales en matière de réforme et d'administration des scrutins » ou « un programme majeur de plaidoyer destiné à établir un consensus bipartisan ». De la même manière, un résultat lié à une sensibilisation accrue des femmes, des populations autochtones et des autres groupes marginalisés peut passer par un programme de communication à travers les médias de masse, une initiative de plaidoyer ciblée sur certaines parties prenantes, etc.
6. Tout au long du processus, les participants doivent essentiellement réfléchir aux mesures spécifiques qui sont nécessaires pour répondre aux différents besoins des hommes, des femmes et des groupes marginalisés.

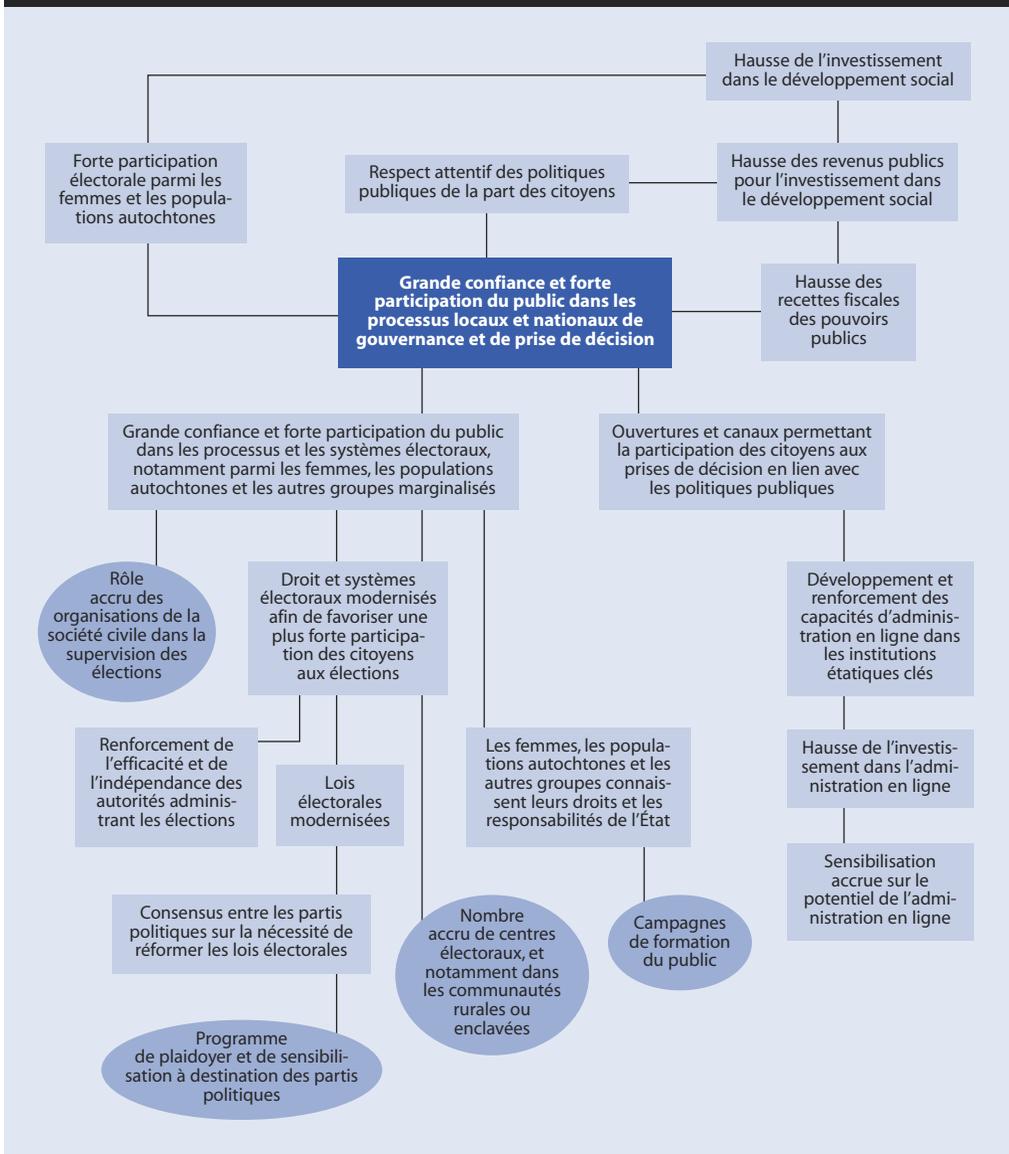
Les parties prenantes doivent garder à l'esprit que la carte des résultats peut nécessiter une réflexion et des explications complémentaires avec le temps. En outre, celle-ci est susceptible d'évoluer à mesure que les participants glanent de nouvelles informations ou affinent leur compréhension du fonctionnement du programme, ou encore lorsqu'ils entament le processus de mise en application. Le groupe doit donc être ouvert à la révision et à la correction de la carte.

Les cartes évitent généralement les traditionnels schémas ressources-produits-réalisations, qui ont tendance à restreindre les débats aux produits d'une organisation donnée. Pour ce modèle, le processus est axé sur l'ensemble des éléments qui doivent être mis en place, indépendamment de qui doit les produire. Pour en revenir à notre exemple, une carte des résultats de base ressemblerait à celle du schéma 7.

Dans cet exemple, les parties prenantes ont commencé à identifier les éléments complémentaires qui doivent être mis en place (ellipses), dont certains peuvent faire l'objet d'un projet.

CONSEIL Si les conditions préalables ou les mesures de niveau inférieur sont souvent désignées comme étant des produits, il faut absolument éviter de les considérer comme tels à cette étape de l'exercice. Dans le cas contraire, les débats auront tendance à se focaliser sur l'identité de l'organisation ou du partenaire qui peut produire ces résultats, plutôt que sur les éléments qui doivent être mis en place, indépendamment du fait que les capacités requises existent actuellement ou non.

Schéma 7. Carte des résultats de base (exemple)



Encadré 10. Conseils pour la carte des résultats

- L'élaboration de la carte des résultats est un sport d'équipe. Il est tentant pour une personne seule de s'en charger afin de gagner du temps mais cette méthode peut se révéler inefficace sur le long terme.
- Il faut prendre son temps pour élaborer la carte. Plus grand le soin est apporté à cette étape, plus le suivi et l'évaluation seront facilités par la suite.
- Lors de l'élaboration de la carte, il convient d'axer la réflexion sur les éléments qui doivent être mis en place sur le terrain pour influencer sur la vie des individus. L'exercice n'a pas vocation à être de nature académique, mais doit au contraire s'attacher à l'observation de véritables changements qui soient à même d'améliorer les conditions de vie pour les hommes, les femmes et les groupes marginalisés.

En élaborant les modèles, les participants doivent prendre en compte non seulement les contributions (actions, programmes et produits) du PNUD, mais également celles de ses partenaires et des **protagonistes tiers**. Ce type de modèle peut se révéler très utile lors des étapes de suivi et d'évaluation car il permet de mettre en lumière certaines des hypothèses utilisées lors de l'élaboration des programmes. Le projet de carte des résultats constitue la **septième prestation** du processus.

NOTE Une fois achevée, la carte de résultats fournit des données essentielles pour la phase de définition du cycle de projet du PNUD.

LISTE DE CONTRÔLE POUR L'EXAMEN DE LA CARTE DES RÉSULTATS	OUI	NON
✓ Nous avons identifié des résultats en lien avec le traitement des obstacles politiques/législatifs.		
✓ Nous avons identifié des résultats en lien avec le traitement des lacunes des capacités institutionnelles.		
✓ Nous avons identifié des résultats en lien avec le traitement des normes socioculturelles concernées.		
✓ Nous avons identifié des résultats pour améliorer la situation des hommes des femmes et des groupes marginalisés.		
✓ Nous avons identifié des résultats qui concernent les droits de divers groupes dans la société.		
✓ Nous pouvons distinguer de nombreux niveaux de résultats.		
✓ Nous avons défini les problèmes dans des termes aussi larges que possible, en regardant au-delà des enjeux qui ne concernent que certaines parties prenantes ou organisations.		
✓ La carte des résultats nous offre un aperçu clair d'un grand nombre de mesures requises (dont le plaidoyer et « l'appui-conseil ») et ne se concentre pas uniquement sur des projets ou des produits concrets.		
✓ La carte des résultats nous montre à quels niveaux des mesures devront être prises, à la fois par les partenaires et par les protagonistes tiers.		

Identifier les réalisations ou les effets non intentionnels ainsi que les risques et les hypothèses

Lors de l'élaboration de la carte des résultats, les parties prenantes doivent garder à l'esprit que des mesures inspirées par de bonnes intentions peuvent parfois se traduire par des résultats négatifs. En outre, certains risques peuvent empêcher d'aboutir aux résultats prévus. Il est donc nécessaire de consacrer du temps à la réflexion sur les hypothèses et sur les risques, ainsi que sur les éventuels effets ou réalisations non intentionnels.

Hypothèses

Les hypothèses se définissent normalement comme les « conditions positives nécessaires à la réussite du lien entre les différents niveaux de résultats ». Ainsi, lorsque les participants réfléchissent aux changements positifs qu'ils voudraient observer et qu'ils cartographient les conditions préalables à ces résultats, ils émettent l'hypothèse **qu'une fois ces éléments mis en place, les résultats seront obtenus**. L'élaboration d'une carte des résultats donne toujours lieu à la formulation d'hypothèses. La question qu'il faut se poser est la suivante : « Si nous considérons qu'obtenir X entraînera Y, quelle est notre hypothèse » ? Par exemple, si les participants estiment qu'une « grande confiance et une forte participation du public en matière de gouvernance et de prise de décision » doit entraîner « une hausse de la participation électorale, notamment parmi les populations autochtones et marginalisées », alors ils doivent se demander : « Quelle est notre hypothèse ? » ou « Dans quelles conditions ce phénomène devrait-il se produire » ? Les hypothèses sont souvent en lien avec le contexte dans lequel les parties prenantes travaillent en direction des résultats souhaités. Bien souvent, des actions sont conçues en prenant pour hypothèse que les pouvoirs publics engageront des mesures ou affecteront des ressources visant à soutenir l'aboutissement aux résultats. Il n'est pas rare que soit émise une hypothèse générale de stabilité politique et économique continue autour du programme.

L'énonciation des hypothèses enrichit l'élaboration du programme en permettant l'identification de résultats ou de ressources complémentaires qui doivent être inclus. Elle aide également à débusquer des risques. Les hypothèses peuvent être internes ou externes au PNUD ou au programme concerné. Lorsqu'une hypothèse ne se vérifie pas, les résultats peuvent être compromis (schéma 8).

Les hypothèses qui sont élaborées au niveau le plus bas de la carte des résultats se vérifient dans la plupart des cas. Ainsi, si les participants avaient estimé qu'un « bon programme de communication à travers les médias de masse » et qu'« une initiative de plaidoyer à destination de certaines parties prenantes en particulier » devaient se traduire par une « sensibilisation accrue des femmes, des populations autochtones et des autres groupes marginalisés », il est possible qu'ils aient émis l'hypothèse que des ressources suffisantes soient mobilisées par les partenaires afin de mettre en œuvre les programmes de communication et de sensibilisation.

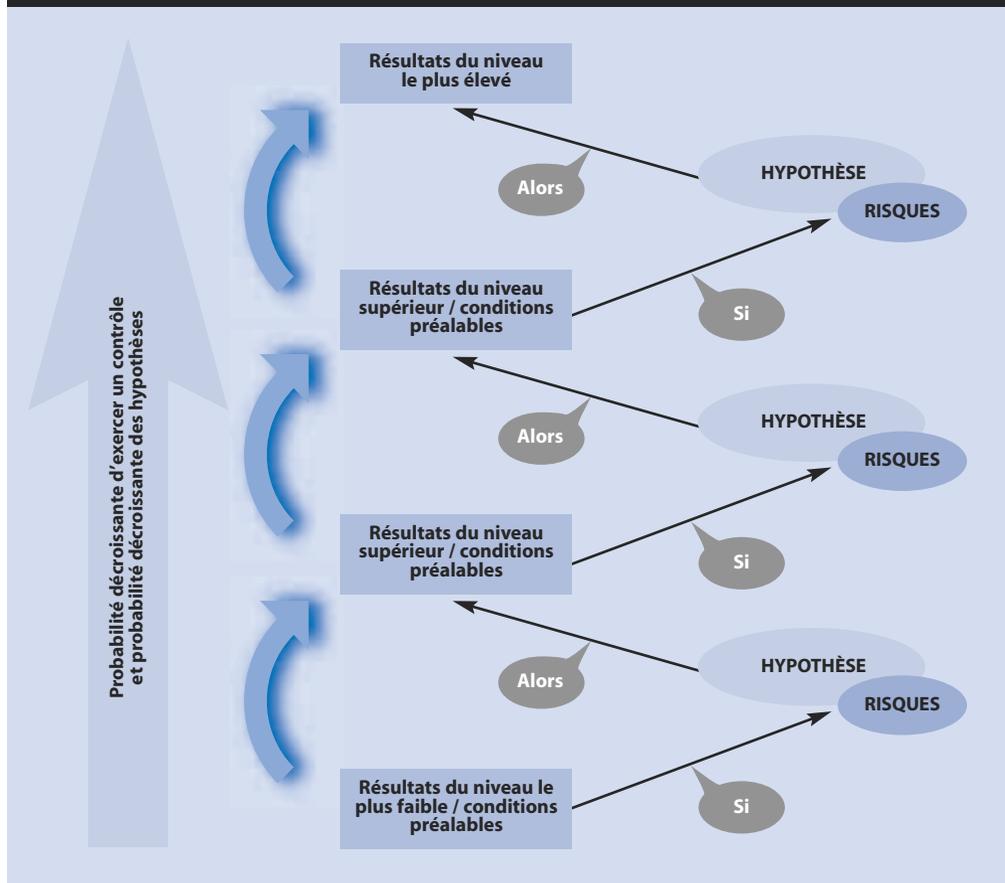
Exemple différent : une situation dans laquelle le résultat consistant en une « grande confiance et une forte participation du public en matière de gouvernance et de prise de décision » entraînerait une « plus forte participation électorale ». Dans ce cas, les parties prenantes ont peut-être émis l'hypothèse que des ressources budgétaires suffisantes seraient affectées à la construction de centres de vote et à l'amélioration des routes utilisées par les populations rurales marginalisées pour s'y rendre.

Il est possible d'en conclure que l'hypothèse du premier exemple, selon laquelle des ressources pourraient être mobilisées pour des campagnes de communication et de plaidoyer, est plus probable que la seconde, qui est liée à un résultat de niveau supérieur. En effet, les parties prenantes exercent, en général, une plus grande influence sur les résultats et les hypothèses de niveau inférieur.

Voici quelques exemples complémentaires d'hypothèses :

- Les priorités demeureront inchangées tout au long de la période de planification.
- À l'issue de la table ronde, l'accord politique en faveur d'un consensus bipartisan sera adopté comme prévu.

Schéma 8. Hypothèses et risques



- Le pays ou la région bénéficieront d'une stabilité politique, économique, et sociale.
- Les affectations budgétaires visant à soutenir le processus sont effectivement réalisées.
- Les cibles des ressources mobilisées pour les actions sont atteintes.

À cette étape, les participants doivent examiner leur carte et, pour chaque niveau de résultats, se poser la question suivante : « Quelle est l'hypothèse que nous formulons si nous considérons que ce résultat restreint conduira au résultat de niveau supérieur » ? La liste des hypothèses émises doit être inscrite sur la carte.

CONSEIL Bien que les participants concentrent le plus gros de leurs efforts sur l'obtention du résultat positif qu'ils ont identifié, ils doivent garder à l'esprit la vision et les évolutions à plus long terme qu'ils souhaitent voir se réaliser. L'étape des hypothèses est généralement un bon moment pour se poser les questions suivantes : « Si nous parvenons au résultat positif que nous avons identifié, assisterons-nous effectivement aux bénéfices ou aux effets à plus long terme que souhaitons ? » et « Quelle est notre hypothèse » ? À travers ce processus de réflexion sur les hypothèses émises en matière de contexte, d'environnement et de mesures que les partenaires et les protagonistes tiers doivent prendre, des idées pertinentes peuvent émerger, qui seraient susceptibles de fournir des données en faveur du plaidoyer et des autres efforts déployés qui visent à encourager la prise d'initiatives par d'autres acteurs.

Risques

Les risques sont les circonstances ou les événements potentiels qui dépassent le champ d'action du programme et qui sont susceptibles de contrecarrer l'obtention des résultats. Si les pouvoirs publics ou le PNUD n'ont pas la capacité de maîtriser certains risques, des mesures peuvent être prises afin d'en atténuer les effets. Les risques doivent être évalués en termes de probabilité (les chances qu'ils ont de se produire) et d'incidence potentielle. S'ils se concrétisent, les risques peuvent conduire à une révision globale du programme et de ses orientations. Les risques sont comparables aux hypothèses dans la mesure où les parties prenantes se posent la question suivante : « Qu'est-ce qui serait susceptible de nous empêcher de parvenir aux résultats souhaités » ? Les risques ne représentent toutefois pas le versant négatif des hypothèses. L'hypothèse est liée à une condition qui est mise en place pour permettre au programme d'avancer, et la probabilité de cette condition doit être forte, par exemple celle voulant que, dans un pays donné, le programme ne souffre pas d'une réduction des dépenses publiques en sa faveur. Il s'agit d'une hypothèse si les participants estiment que la probabilité que la coupe budgétaire n'ait pas lieu est forte. En revanche, les risques désignent la possibilité que des événements extérieurs négatifs se produisent, et soient de nature à compromettre la réussite du programme. La probabilité que les risques identifiés se concrétisent est moyenne à forte. Ainsi, les parties prenantes pourraient considérer qu'il existe un risque de réduction des dépenses par les pouvoirs publics s'il se produisait une sécheresse, qui réduirait le revenu du pays. La probabilité de la restriction budgétaire est estimée comme étant moyenne à forte sur la base des éléments qui sont connus.

Voici quelques exemples de risques :

- Des tensions ethniques apparaissent, qui conduisent à des violences, notamment envers les minorités.
- Le résultat des élections locales entraîne l'abandon du soutien politique en faveur du programme de réformes électorales.
- La fusion prévue entre le ministère de l'Intérieur et le cabinet du Premier ministre conduit à une détérioration des politiques de soutien aux stratégies et aux programmes de lutte contre la discrimination sexuelle.
- Le départ du directeur de projet se traduit par des retards significatifs dans la mise en œuvre des mesures (ce type de risque peut survenir lors de la phase d'application du projet).

Les participants doivent donc examiner à nouveau leur carte et essayer d'identifier les risques importants qui pourraient compromettre l'obtention des résultats. Ces risques doivent être notés en marge des hypothèses pour chaque niveau de résultat.

La liste de contrôle suivante fournit une aide à l'examen des risques et des hypothèses :

Effets non intentionnels

Les programmes et les projets peuvent avoir des conséquences ou des effets non intentionnels, qui constituent une autre forme de risques. Ceux-là ne mettent pas en danger la concrétisation des activités du programme ou du projet mais peuvent se traduire par des résultats non souhaitables.

Lorsque les résultats, les hypothèses et les risques ont été établis, les parties prenantes doivent indiquer et préciser les éventuels résultats ou conséquences non intentionnels. Le débat doit se concentrer sur les mesures à mettre en place afin de s'assurer que ces résultats non escomptés

LISTE DE CONTRÔLE POUR LA VALIDATION DES HYPOTHÈSES ET DES RISQUES	OUI	NON
✓ La condition préalable présumée dépasse le champ d'action du programme ou du projet.		
✓ La condition préalable présumée est nécessaire à la réussite du programme.		
✓ La condition préalable présumée n'est pas un résultat qui peut s'inscrire dans le cadre de résultats.		
✓ Il existe une forte probabilité que l'hypothèse se concrétise.		
✓ L'hypothèse est spécifique et vérifiable, et sa validité peut être vérifiée auprès de partenaires ou de donateurs.		
✓ L'hypothèse est énoncée comme si elle devait effectivement se réaliser.		
✓ Le risque se situe clairement en dehors du champ d'action du programme.		
✓ Le risque n'est PAS simplement une reformulation négative d'une hypothèse.		
✓ Les conséquences du risque sont suffisamment graves pour compromettre sérieusement la réussite globale du programme.		
✓ La probabilité que le risque se concrétise est moyenne à forte .		

ne se produisent pas. Il peut alors s'avérer nécessaire de procéder à de légers ajustements sur la carte, tels que l'ajout d'autres conditions préalables, prérequis ou initiatives. Les résultats non intentionnels ne sont pas forcément consignés sur la carte elle-même.

Encadré 11. Un résultat non intentionnel : « Nos maris n'étaient pas prêts pour ces changements »

Dans un pays, une évaluation a été conduite dans le cadre d'un programme visant à former et à apporter un capital à des femmes pour qu'elles deviennent des micro-entrepreneurs. Le programme faisait partie d'une stratégie plus large dont le but était de favoriser la responsabilisation des femmes grâce à la hausse de leurs revenus et à la possibilité de gagner leur vie. L'évaluation a permis de constater que les résultats escomptés ont été obtenus : le programme de formation et de micro-entrepreneuriat a été couronné de succès : les femmes qui y ont participé ont bénéficié d'une hausse de leurs revenus et le nombre de travailleuses indépendantes a augmenté. En outre, les femmes se sont senties plus responsabilisées dans leurs prises de décision, pour elles-mêmes et au sein de leur foyer.

Cependant l'évaluation a également conclu que nombre de ces femmes n'étaient pas satisfaites au terme du programme, car il y avait eu une augmentation des problèmes conjugaux et que quelques relations avaient même été rompues en raison des changements liés à la responsabilisation des femmes. Certaines d'entre elles ont fait remarquer que leurs partenaires n'étaient pas prêts pour ces évolutions et ne savaient pas comment se comporter à leur égard. Elles ont signalé que ces problèmes auraient pu être atténués si leurs partenaires avaient bénéficié d'un conseil avant et pendant le programme, afin de mieux se préparer aux changements à venir.

2.4 FINALISER LE CADRE DE RÉSULTATS (HUITIÈME PRESTATION)

À cette étape du processus, les parties prenantes sont prêtes à convertir la carte des résultats en un cadre de résultats. Bien souvent, c'est un groupe plus restreint de participants qui se charge de cette opération. Le groupe élargi peut toutefois prendre part à la préparation d'un avant-projet de cadre en utilisant des méthodes simples et sans entrer dans le détail, les mécanismes et la terminologie de la GAR.

ÉLABORER LE PROJET DE CADRE DE RÉSULTATS

Le tableau 5 propose un point de départ à la conversion de la carte des résultats en un projet de cadre pour les documents de projet ou de programme du PNUD et de l'UNCT. Il illustre la manière dont la terminologie et les questions générales qui sont employées lors de la planification doivent être traduites dans le langage commun que le PNUD et l'UNCT utilisent pour élaborer les programmes. Le tableau servira à élaborer un **avant-projet** de cadre de résultats avec l'ensemble ou la plupart des parties prenantes. Cet exercice peut se révéler particulièrement utile dans le cadre d'un projet ou lorsque le groupe des participants est hétérogène.

Tableau 5. Orientations générales pour l'élaboration d'un avant-projet de cadre de résultats

Questions et terminologie générale	Terminologie équivalente du PNUD et de la GAR
<p>Termes : vision, but, objectif, réalisation à plus long terme, résultats à long terme</p> <p>Questions : À quoi essayons-nous de parvenir ? Pourquoi travaillons-nous sur ce problème ? Quel est notre but global ?</p>	Impact
<p>Termes : résultat positif immédiat ou correspondant, conditions préalables, résultats à court et à moyen terme</p> <p>Questions : Où voulons-nous être dans cinq ans ? Quels sont les éléments immédiats que nous essayons de changer ? Quels sont les éléments qui doivent être mis en place avant que nous puissions atteindre nos objectifs et avoir un impact ?</p>	Effet
<p>Termes : actions, programmes</p> <p>Questions : Quels sont les éléments qui doivent être produits ou fournis par l'intermédiaire des projets ou des programmes pour que nous puissions obtenir nos résultats à court et à moyen terme ? Quels sont les éléments que les différentes parties prenantes doivent apporter ?</p>	Produits
<p>Termes : mesures</p> <p>Questions : Que faut-il faire pour obtenir ces produits ?</p>	Activités
<p>Termes : mesure, mesure de la performance, norme de performance</p> <p>Questions : Comment savoir si nous sommes sur la bonne voie pour parvenir à ce que nous avons planifié ?</p>	Indicateurs ¹⁷
<p>Termes : source des données, preuves</p> <p>Questions : De quelles informations avons-nous précisément besoin pour mesurer notre performance ? Comment allons-nous obtenir ces informations ? Combien cela va-t-il coûter ? Ces informations peuvent-elles faire l'objet d'un suivi ?</p>	Moyens de vérification ¹⁷

17 En raison de leur relative complexité, nous n'avons pas présenté d'indicateurs ni de moyens de vérification jusqu'à présent, il est toutefois nécessaire de remplir les parties destinées aux indicateurs et aux moyens de vérification dans le projet de cadre de résultats.

ÉTABLIR DES INDICATEURS ET DES RÉSULTATS SOLIDES

Pour entreprendre cette tâche, il est plus aisé de s’entourer d’un groupe de personnes restreint et familiarisé avec la terminologie de la GAR. Il est en effet difficile d’avancer avec un groupe élargi, en raison du caractère technique de l’élaboration d’un cadre de résultats. Cependant, même en travaillant en petit groupe, l’information doit être partagée avec le groupe élargi en vue de son examen et de sa validation. Lors de cet exercice, les participants doivent procéder comme suit :

- Utiliser le format du tableau 6.
- Se reporter aux orientations ci-dessous pour établir les diverses composantes du cadre.
- Remplir un tableau pour chaque résultat majeur. Chacun de ces résultats majeurs (effet) peut avoir un ou plusieurs impacts connexes. L’impact attendu doit être inscrit pour chaque résultat majeur (effet). De même, chaque réalisation donne lieu à un ou plusieurs produits, etc.

Des résultats de bonne qualité — c’est-à-dire des impacts, des effets, des produits, des activités et des indicateurs de progression bien établis — sont essentiels à la bonne tenue du suivi et de l’évaluation. Si les résultats ne sont pas clairs et si les indicateurs manquent ou sont mal conçus, la progression du suivi et de l’évaluation sera plus chaotique, et il sera plus difficile, pour les collaborateurs et pour les responsables, de déterminer dans quelle mesure le projet avance et comment prendre des mesures correctives.

Les termes de la GAR utilisés dans cette partie sont ceux qui ont été harmonisés par l’UNDG, en accord avec les définitions du Comité d’aide au développement de l’Organisation de coopération et de développement économiques (CAD/OCDE).

Résultats	Indicateurs	Point de référence	Cible	Moyens de vérification	Risques et hypothèses
Énoncé d’impact <i>(Bénéfices finaux pour la population ciblée)</i>	Mesure des progrès par rapport à l’impact				Hypothèses formulées de la réalisation jusqu’à l’impact. Risque de ne pas parvenir à l’impact
Énoncé de la réalisation <i>(Changement à court et à moyen terme dans les conditions du développement)</i>	Mesure des progrès par rapport à la réalisation				Hypothèses formulées des produits jusqu’à la réalisation. Risque de ne pas parvenir à l’effet.
Produits <i>(Produits et services-tangibles / intangibles - fournis ou exécutés)</i>	Mesure des progrès par rapport au produit				Hypothèses formulées des activités jusqu’aux produits. Risque de ne pas parvenir aux produits.
Activités <i>(Tâches entreprises pour obtenir les produits de recherche)</i>	Jalons ou cibles-clés pour l’obtention de produits				Conditions préalables à la mise en œuvre des activités.

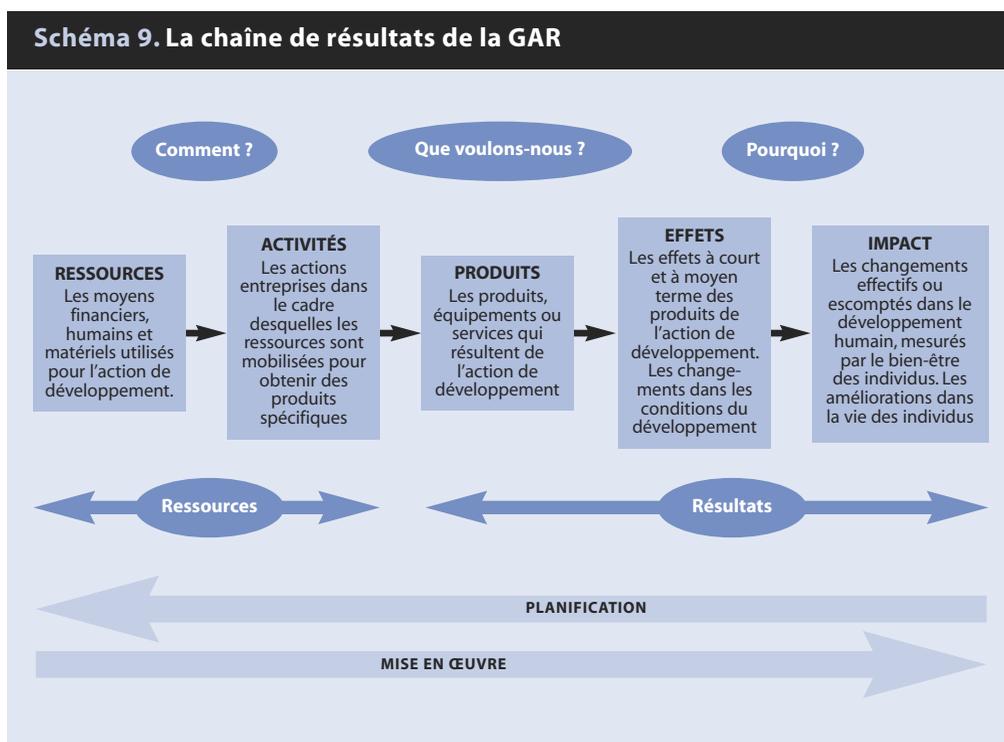
RÉSULTATS ET CHAÎNE DE RÉSULTATS

Jusqu'à cette étape, la planification a permis d'établir de nombreux résultats et d'élaborer une carte des résultats globale. Les résultats et la carte peuvent être convertis en une chaîne et un cadre de résultats en utilisant l'approche et la terminologie normalisées de la GAR.

En premier lieu, un « résultat » se définit comme un changement dans les conditions du développement qui soit descriptible ou mesurable et issu d'une relation de cause à effet. Différents niveaux de résultats permettent de rendre compte de différents niveaux de changement en matière de développement. La planification (voir partie 2.3) a conduit à l'élaboration de divers résultats désignés par les termes de vision, effets, résultats, conditions préalables, prérequis, actions, etc. Dans l'approche classique de la GAR, ils sont reliés entre eux par ce qu'il convient communément d'appeler une chaîne de résultats. Cette dernière nous renseigne essentiellement sur l'objectif des parties prenantes, leurs motivations et la manière dont ils vont procéder. La chaîne n'est pas très différente de la carte. Nous allons maintenant traduire les résultats dans le langage spécifique de la GAR et commencer à y ajouter des mesures de performance.

Comme le montre le projet de cadre de résultats (tableau 5), la vision et les objectifs à plus long terme, élaborés lors de la cartographie des résultats, constituent l'impact qui sera inscrit dans le cadre, les résultats positifs immédiats ainsi que certaines de leurs conditions préalables et certains des prérequis y figurent comme des réalisations, les conditions requises de niveau inférieur comme des produits, etc. Ces relations peuvent être illustrées (schéma 9) sous la forme d'une chaîne de résultats, où les conditions requises du niveau le plus bas sont désignées comme étant des ressources et celles du niveau le plus haut comme étant des impacts.

Schéma 9. La chaîne de résultats de la GAR



ÉNONCÉ D'IMPACT

L'impact désigne les changements effectifs ou escomptés dans le développement humain, mesurés par le bien-être des individus. L'impact désigne généralement les changements dans la vie des personnes.

Le parachèvement des activités nous renseigne peu sur les changements dans les conditions du développement ou dans la vie des individus. Ce sont les résultats des activités qui sont significatifs. L'impact désigne les « grands » changements qui sont recherchés et représente la **finalité sous-jacente** du travail sur le développement. Au cours du processus de planification, il est important de replacer les actions ou les produits prévus dans le contexte de leur impact souhaité. Sans une vision claire de ce à quoi le projet ou le programme souhaite parvenir, il est souvent difficile de définir clairement les résultats. L'énonciation d'impact permet d'expliquer pourquoi le travail réalisé est important et peut constituer une source d'inspiration pour faire avancer les individus vers un avenir auquel ils contribuent par leurs activités.

Comme pour les réalisations, il est préférable, pour énoncer l'impact, d'utiliser un substantif comme « amélioration », « renforcement », « augmentation », « renversement » ou « réduction ». Ces termes sont liés au **contexte social, économique et politique** dans lequel vivent les individus, que ce soit au niveau mondial, régional, national ou local. L'impact est normalement formulé de manière à traduire les changements directs et importants de ces aspects sur le long terme — comme la réduction de la pauvreté ou l'amélioration de la santé et du bien-être, des conditions environnementales ou de la gouvernance. Ce sont généralement les OMD ou d'autres indicateurs régionaux et internationaux qui sont utilisés pour suivre la progression au niveau d'impact.

Pour revenir à l'exemple de la carte des résultats (partie 2.3, étape 5), certains des impacts à plus long terme pourraient être la « hausse de la participation du public aux élections locales et nationales, et notamment parmi les femmes, les populations autochtones et les autres groupes traditionnellement marginalisés » et le « renforcement des processus démocratiques et la plus forte participation de l'ensemble des citoyens aux décisions qui affectent leur vie ». Ces impacts s'inscrivent dans la vision globale d'une société plus dynamique et démocratique.

ÉNONCÉ DES EFFETS

Les effets sont les changements effectifs ou recherchés dans les conditions du développement que les actions tentent de promouvoir.

Les effets représentent les changements recherchés dans les conditions du développement qui résultent de l'action des pouvoirs publics et des autres parties prenantes, dont les organisations internationales de développement telles que le PNUD. Il s'agit de résultats à moyen terme, obtenus grâce aux produits et à la contribution de divers partenaires et protagonistes tiers. Les effets offrent une vision claire de ce qui a changé ou va changer, au niveau mondial, régional, national ou local, au cours d'une période donnée. Ils sont généralement liés aux **changements en matière de performance des institutions ou de comportement** des individus ou des groupes. Normalement, les effets ne peuvent pas être obtenus par une seule organisation, et ne font pas l'objet d'une supervision directe par un directeur de projet.

Puisque les effets occupent l'espace situé entre les produits et l'impact, il est possible d'en donner une définition selon divers niveaux d'ambition. C'est pourquoi certains documents évoquent des effets à des échéances immédiates, intermédiaires ou à plus long terme, ou à court, moyen et long terme. Les Nations Unies utilisent deux niveaux d'effet, qui sont liés et qui reflètent deux paliers d'ambition différents :

- Les effets des PCNUAD
- Les effets des programmes de pays ou d'une organisation

Les effets des PCNUAD constituent les résultats stratégiques de haut niveau qui sont attendus de la coopération du système des Nations Unies avec les pouvoirs publics et la société civile. Ils sont très ambitieux et représentent des changements dont l'importance s'approche de celle d'impact. Les effets des PCNUAD sont obtenus grâce à la combinaison des réalisations de niveau inférieur dans le cadre des programmes de pays. Ils nécessitent généralement la contribution de deux organisations ou plus, travaillant en étroite collaboration avec leurs partenaires des pouvoirs publics et de la société civile.

Les effets des programmes de pays constituent généralement le résultat de programmes de coopération ou de projets de grande envergure menés par une organisation et ses partenaires nationaux. Le succès des effets des programmes de pays dépend de l'engagement et des efforts déployés par les partenaires.

Lors de l'élaboration de l'énoncé des effets, en vue de son intégration au document d'un programme du PNUD, les responsables et les collaborateurs sont encouragés à placer les effets à un niveau auquel le PNUD et ses partenaires (ainsi que les protagonistes tiers) peuvent vraisemblablement exercer une influence. En clair, si les objectifs nationaux visent des changements au niveau du pays, et que les effets des PCNUAD constituent des changements stratégiques de haut niveau dans les conditions du développement, alors les réalisations intégrées aux documents des programmes du PNUD doivent rendre compte des avantages comparatifs de la contribution du PNUD, et être formulées à un niveau permettant de démontrer que cette dernière peut vraisemblablement influencer sur le succès de ces effets. Par exemple, si le PNUD soutient les pouvoirs publics et d'autres partenaires pour améliorer la capacité de l'autorité administrant les élections à mieux gérer les scrutins, la réalisation ne doit pas être énoncée comme étant « l'amélioration des capacités nationales », une expression qui couvre certes ce résultat, mais comme « l'amélioration des capacités des organisations administrant les élections ». La première option peut laisser entendre que toutes les administrations et tous les ministères connaissent une amélioration de leurs capacités, voire que ces dernières sont même renforcées pour les organisations qui ne sont pas liées aux pouvoirs publics. Si telle était réellement l'intention de départ, alors « l'amélioration des capacités nationales » serait une formulation exacte. Néanmoins, de manière générale, les réalisations des programmes du PNUD et des partenaires publics doivent donner un aperçu précis de la contribution du PNUD, tout en étant suffisamment large pour rendre compte des efforts déployés par les autres partenaires et les protagonistes tiers pour atteindre le changement recherché.

Idéalement, les effets devraient être formulés au moyen d'un substantif, tel que « amélioration », « renforcement » ou « augmentation », en lien avec un processus ou une institution au niveau mondial, régional, national ou local. Un effet ne doit pas être désigné comme le « soutien du PNUD à Y » ou encore le « conseil technique fourni en appui à Y », mais doit plutôt décrire le résultat des efforts déployés par le PNUD et les autres parties prenantes en faveur des habitants du pays concerné.

- La formulation des effets doit éviter des termes tels que « aide / appui / supervision / renforcement / identification / suivi / préparation en faveur de X ou Y ».
- De même, un effet ne doit pas décrire la manière dont il est obtenu, et doit éviter des termes tels que « amélioration grâce à » ou « soutien au moyen de ».

Schéma 10. Modèle « SMART » pour l'impact et les effets

S	Spécifique (<i>Specific</i>) : impact, effets et produits doivent utiliser la langue du changement — ils doivent décrire une situation spécifique dans l'avenir.
M	Mesurable (<i>Measurable</i>) : les résultats, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, doivent disposer d'indicateurs mesurables qui rendent possible l'évaluation de leurs succès ou de leur échec.
A	Réalisable (<i>Achievable</i>) : les résultats doivent correspondre aux capacités des partenaires.
R	Pertinent (<i>Relevant</i>) : les résultats doivent contribuer aux priorités définies dans le cadre du développement national.
T	Limité dans le temps (<i>Time-bound</i>) : les résultats ne sont jamais illimités — une date est prévue pour leur accomplissement.

- Un effet doit être mesurable à l'aide d'indicateurs. Il est important que la formulation prenne en compte la nécessité de mesurer les progrès liés à l'effet et de vérifier le moment où celui-ci a été obtenu. La réalisation doit donc être spécifique, mesurable, réalisable, pertinente et limitée dans le temps (modèle « SMART »).
- Idéalement, l'énoncé des effets doit communiquer un changement dans le comportement individuel ou institutionnel ou dans la qualité de vie des individus, même si ce changement est modeste.

Les exemples suivants illustrent différents niveaux des effets:

- Réforme du cadre politique, législatif et réglementaire pour étendre de manière substantielle la connectivité des technologies de l'information et de la communication (court à moyen terme).
- Amélioration de l'accès des personnes démunies aux produits et aux services financiers dans les régions rurales (moyen à long terme).
- Réduction de la violence domestique à l'égard des femmes dans cinq provinces d'ici 2014 (moyen à long terme).
- Augmentation du volume des transactions régionales et intra-régionales d'ici 2015 (moyen à long terme).

Pour en revenir à l'exemple précédent sur les élections, l'effet du programme de pays pourrait être le « renforcement des processus et des systèmes d'administration des élections afin de promouvoir des scrutins libres et équitables » ou la « réforme des politiques et des systèmes d'administration des élections afin de garantir des scrutins plus libres et plus équitables et de favoriser la participation parmi les groupes marginalisés ».

ÉNONCÉ DES PRODUITS

Les produits sont les résultats de développement à court terme générés par les activités liées ou non à un projet. Ils sont obtenus au moyen des ressources fournies et dans la limite de temps impartie (généralement moins de cinq ans).

Puisque les produits constituent les résultats les plus immédiats des activités d'un projet ou d'un programme, ils sont généralement ceux sur lesquels les pouvoirs publics, le PNUD ou le directeur de projet ont le plus d'influence. Il est important de définir les produits qui sont susceptibles d'apporter une contribution significative au succès des effets.

Lors de la formulation des produits, les questions suivantes doivent être posées :

- De quels types de politiques, d'orientations, d'accords, de produits et de services avons-nous besoin pour accomplir un effet donné ?
- Ces éléments sont-ils réalisables et pouvons-nous les contrôler directement ?
- Ces produits relèvent-ils d'une stratégie appropriée pour accomplir l'effet ? Existe-t-il une relation de cause à effet adéquate ?
- Avons-nous besoin de produits complémentaires pour atténuer les risques potentiels qui pourraient nous empêcher d'accomplir l'effet ?
- Le produit respecte-t-il le modèle « SMART » — spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps ?

Il est important de garder à l'esprit les éléments suivants :

- Les produits doivent pouvoir être fournis pendant le cycle d'élaboration du programme donné.
- Généralement, plus d'un produit est nécessaire pour accomplir un effet.
- Si la majeure partie du résultat ne tombe pas sous le contrôle ou l'influence du programme ou du projet, il ne peut pas s'agir d'un produit.

Les produits sont habituellement désignés au moyen d'un **substantif**, qualifié par un participe passé qui en décrit le changement positif. Voici quelques exemples :

- **Étude des liens entre l'environnement et la pauvreté** *achevée*.
- **Forces de police et personnel de justice** *formés* pour mieux comprendre les violences à l'encontre des femmes.
- **Forum participatif national** *programmé* pour débattre d'un projet de stratégie nationale de lutte contre la pauvreté.
- **Rapport national sur le développement humain** *produit et diffusé*.

Notre exemple précédent pourrait donner lieu à plusieurs produits en lien avec l'effet « réforme des politiques et des systèmes d'administration des élections afin de garantir des scrutins plus libres et plus équitables et de favoriser la participation parmi les groupes marginalisés ». Voici quelques exemples de produits :

- **Campagne de plaidoyer** visant à établir un consensus sur la nécessité de réformer le système et le droit électoraux *élaborée et mise en application*.
- Systèmes et procédures *mis en œuvre* et compétences *renforcées* dans **l'autorité nationale administrant les élections** afin de parvenir à organiser des scrutins libres et équitables.
- **Programme de formation** sur l'utilisation d'une nouvelle technologie d'administration des élections conçu et mis en œuvre pour l'autorité ou les responsables de l'administration des scrutins.
- **Projet de loi révisé sur les droits des femmes et des populations autochtones à participer aux élections** *préparé*.
- **Mécanisme de résolution des conflits électoraux** *mis au point*.

ÉTABLIR LES ACTIVITÉS

Les activités désignent les mesures nécessaires pour obtenir les produits énoncés. Elles comprennent la coordination, l'assistance technique et les missions de formation organisées et mises en place par le personnel responsable du projet.

Dans le cadre de la GAR, le fait de mener une activité au sein d'un programme ou d'un projet ne constitue pas en soi un résultat en matière de développement. Les activités désignent les processus utilisés pour générer des biens et services tangibles, les produits, qui contribuent à leur tour aux effets puis à l'impact.

Lors de la mise au point des activités, il convient de poser les questions suivantes :

- Quelles mesures sont nécessaires pour obtenir le produit ?
- Toutes les mesures réunies suffiront-elles à générer le produit ?
- Quelles ressources (moyens) sont-elles nécessaires pour entreprendre ces activités ?

Il est important de garder à l'esprit les éléments suivants :

- Les activités fournissent généralement une information quantitative et peuvent indiquer la périodicité des mesures.
- Habituellement, plus d'une activité est nécessaire pour obtenir un produit.

L'énoncé des activités commence généralement par un verbe et décrit une activité ou une mesure. Voici quelques exemples tirés du cas précédent :

- *Fournir* une assistance technique assurée par des spécialistes de la réforme des lois électorales.
- *Élaborer* et *dispenser* une formation et des programmes de préparation professionnelle à destination du personnel.
- *Organiser* des ateliers et des séminaires de sensibilisation dans le domaine des élections.
- *Publier* des bulletins d'information et des brochures sur les droits électoraux des femmes et des minorités.
- *Obtenir* l'équipement et les fournitures pour l'autorité administrant les élections.
- *Faire* intervenir des consultants pour élaborer un projet de révision des lois électorales.

ÉTABLIR LES RESSOURCES

Les ressources constituent principalement les éléments qui doivent être mis en place ou investis pour que les activités puissent être menées à bien.

Bien qu'elles ne soient pas traitées dans ce Guide, les ressources font également partie de la chaîne des résultats. Elles comprennent le temps de travail du personnel, des parties prenantes et des bénévoles, les moyens financiers, les consultants, l'équipement, la technologie et le matériel. La tendance générale est de recourir aux moyens financiers comme ressource principale, puisque ceux-ci permettent de couvrir les coûts liés aux consultants, au personnel, au matériel, etc. Néanmoins, dans les premières phases de la planification, il convient de s'efforcer d'identifier les diverses ressources nécessaires avant de les convertir en termes monétaires.

L'orientation proposée ci-dessus devrait aider à la préparation de la première colonne (« résultats ») dans le cadre de résultats.

Tableau 7. Les parties « résultats » du cadre

Résultats
Énoncé d'impact <i>Bénéfices finaux pour la population ciblée</i>
Énoncé de la réalisation <i>Changement à court à moyen terme dans les conditions du développement</i> Normalement, plus d'un effet est nécessaire pour parvenir à l'impact
Produits <i>Produits et services (tangibles/intangibles) procurés ou fournis</i> Normalement, plus d'un produit est nécessaire pour parvenir à l'effet
Activités <i>Mesures prises afin d'obtenir des résultats de recherche</i> Chaque produit dépend normalement de plusieurs activités

Encadré 12. Note sur le cadre de résultats

Le cadre de résultats peut être complété avec l'ensemble des effets, des produits, des activités et des ressources que les participants ont identifiés. Cependant, bien souvent, un cadre plus restreint, ne précisant que les effets et les produits spécifiques à une organisation en particulier (par exemple le PNUD) et à ses partenaires, est nécessaire pour se conformer à des exigences internes. Pour les cas où un cadre de résultats plus resserré est élaboré, il convient de tout mettre en œuvre pour montrer que les mesures inscrites à un ordre du jour plus global sont entreprises et que les partenaires et les protagonistes tiers travaillent pour parvenir aux effets et aux impacts globaux dans le cadre du document de stratégie général (comme le PCNUAD, le plan d'action du programme au niveau mondial, régional ou national ou le document du projet). Le document de stratégie ne doit pas se restreindre à ce que l'organisation va produire. Il doit à l'inverse illustrer la manière dont les efforts des différentes parties prenantes va contribuer à obtenir une vision globale commune et produire les impact recherchés, ce qui facilitera également les processus de suivi et d'évaluation.

ÉTABLIR LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les indicateurs sont les balises du changement sur le chemin du développement. Ils permettent de repérer les résultats visés et revêtent une importance cruciale pour le suivi et l'évaluation.

De bons indicateurs de performance constituent une partie essentielle du cadre de résultats. Les indicateurs sont particulièrement utiles aux fins suivantes :

- Documenter la prise de décision dans le cadre de la gestion d'un programme ou d'un projet en cours.
- Mesurer les progrès et les accomplissements, tel que les parties prenantes les conçoivent.
- Établir de manière claire une relation cohérente entre les activités, les produits, les effets et les impacts.
- Garantir à l'ensemble des participants la légitimité et la redevabilité des partenaires en démontrant les progrès obtenus.
- Évaluer la performance du projet et du personnel.¹⁸

18 PNUD, « RBM in UNDP: Selecting Indicators », p 3.

Les indicateurs peuvent être utilisés à tout moment dans la chaîne des résultats, pour mesurer les activités, les produits, les effets et les impacts, mais doivent toujours être en lien direct avec le résultat mesuré. Voici quelques points importants :

- Savoir **qui** définit les indicateurs est un point fondamental, pas seulement en termes d'appropriation et de transparence, mais également en matière d'efficacité des indicateurs. Le fait de fixer des objectifs et d'établir des indicateurs doit être un processus participatif.
- La **diversité** dans les types d'indicateurs permet une plus grande efficacité. L'exigence de vérification des objectifs peut conduire à privilégier des données quantitatives ou simplistes, au détriment d'indicateurs plus difficiles à évaluer mais qui rendent mieux compte de la nature des changements en cours.
- Il faut restreindre le nombre d'indicateurs. La mesure des changements représente un coût élevé, il convient donc d'utiliser aussi peu d'indicateurs que possible. Ceux-ci doivent toutefois être suffisamment nombreux pour évaluer l'ampleur des évolutions et procéder à une vérification croisée.

Le processus de formulation des indicateurs doit commencer par les questions suivantes :

- Comment pouvons-nous mesurer le fait que les résultats attendus sont en voie d'être obtenus ?
- Quel type d'information peut démontrer un changement positif ?

Encadré 13. Note sur les indicateurs de performance

L'un des défauts fréquents de l'élaboration des indicateurs est la tendance à recourir à des mesures générales et purement quantitatives, qui évaluent le nombre ou le pourcentage d'un phénomène donné, par exemple le « nombre de nouvelles politiques adoptées ». Ces indicateurs sont souvent peu efficaces car ils communiquent uniquement un événement, sans préciser si cette évolution constitue une mesure importante de l'objectif. Ainsi, si un rapport d'audit identifie 10 défauts dans une unité commerciale, dont 3 sont considérés comme sérieux et les 7 autres comme habituels, et que ces 7 problèmes ont été résolus, un indicateur qui mesurerait la performance comme le « nombre ou le pourcentage de recommandations suivies d'actions » pourrait signaler que des mesures ont bel et bien été prises, mais sans pouvoir préciser si ces mesures ont été importantes.

En général, les indicateurs doivent se concentrer sur **ce qui est essentiel**. Par exemple, il existe plusieurs moyens de mesurer le fait qu'un effet découle d'un **engagement** plus fort de la part des pouvoirs publics partenaires sur les enjeux liés au VIH/SIDA.

Examinons l'indicateur suivant : « **Nombre de ministères qui disposent d'une stratégie dans le domaine du VIH/SIDA** ».

Maintenant, comparons-le avec celui-ci : « **Nombre de ministères qui disposent d'une stratégie dans le domaine du VIH/SIDA, élaborée en consultation avec des parties prenantes non gouvernementales** ».

Cet indicateur peut également être complété par une mesure qualitative : « **Nombre de ministères qui disposent d'une stratégie solide dans le domaine du VIH/SIDA** ».

Mesurée par les éléments suivants :

- La stratégie a été élaborée en **consultation** avec des parties prenantes non gouvernementales (X points).
- Des **hauts fonctionnaires** du ministère ont participé aux processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie (Y points).
- Le ministère a mis en place un **budget** pour financer la mise en œuvre de la stratégie (X points).

Dans la première option, une stratégie peut avoir été conçue sans consultation avec les parties prenantes, sans participation à haut niveau et sans budget. Le simple décompte des ministères qui se trouveraient dans ce cas ne permettrait pas de mesurer les véritables progrès par rapport à l'effet, qui concerne l'**engagement** réel des partenaires au sein des pouvoirs publics.

Encadré 14. Indicateurs selon le modèle « SMART »

Spécifique : l'indicateur est-il suffisamment spécifique pour mesurer la progression en direction des résultats ?

Mesurable : l'indicateur est-il suffisamment fiable et clair pour mesurer les résultats ?

Réalizable : les résultats que l'indicateur vise à mesurer sont-ils réalistes ?

Pertinent : l'indicateur est-il pertinent par rapport aux effets et aux produits visés ?

Limité dans le temps : les données sont-elles disponibles à un coût et au moyen d'efforts raisonnables ?

- Qu'est-ce qui peut véritablement faire l'objet d'un suivi en fonction des ressources disponibles et des obstacles en matière de capacités ?
- L'information sera-t-elle disponible en temps voulu pour les différents processus de suivi ?
- Quel sera le système de collecte des données et qui en sera responsable ?
- Les systèmes nationaux peuvent-ils être utilisés ou renforcés ?
- Les indicateurs des pouvoirs publics peuvent-ils être utilisés ?¹⁹

Indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Les indicateurs peuvent être soit quantitatifs soit qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs sont des mesures statistiques qui évaluent les résultats en termes de :

- Nombre.
- Pourcentage.
- Taux (exemple : taux de natalité — naissances pour 1 000 habitants).
- Ratio (exemple: ratio sexuel — nombre d'hommes par rapport à celui des femmes).

Les indicateurs qualitatifs reflètent ce que les individus pensent, leurs opinions, leurs perceptions et leurs attitudes à l'égard d'une situation ou d'un sujet. Ils peuvent signaler des changements dans la sensibilité, la satisfaction, l'influence, la sensibilisation, la compréhension, les comportements, la qualité, la perception, le dialogue ou le sentiment de bien-être.

Les indicateurs qualitatifs mesurent les résultats en termes de :

- Respect de...
- Qualité de...
- Mesure de...
- Niveau de ...

Dans l'exemple de l'encadré 13 sur l'engagement des partenaires des pouvoirs publics, des sous-indicateurs sont utilisés pour évaluer **la qualité** de la stratégie, « Des avantages ont-ils été tirés de la participation d'autres parties prenantes ? », **la mesure** dans laquelle les hauts fonctionnaires y ont pris part et **le niveau** d'engagement, « Un budget a-t-il également été mis en place » ?

Dans la mesure du possible, les indicateurs doivent être ventilés. Les moyennes ont tendance à dissimuler les disparités, et la reconnaissance de ces dernières est essentielle à l'élaboration des

19 OCHA, « Guidelines: Results-Oriented Planning & Monitoring », 2007, p. 11.

programmes pour traiter les besoins spécifiques de groupes tels que les femmes et les populations autochtones ou marginalisées. Les indicateurs peuvent notamment être ventilés par sexe, par âge ou par zone géographique.

La clé d'un bon indicateur est sa crédibilité, non pas le volume des données ni la précision de la mesure. Des quantités importantes de données peuvent perturber la compréhension plutôt que d'attirer l'attention sur un élément en particulier, et les observations quantitatives ne sont pas par nature plus objectives que les mesures qualitatives. Le fait qu'un indicateur soit approprié dépend de la manière dont il est lié au résultat qu'il cherche à décrire.

Indicateurs supplétifs

Parfois, les données correspondant aux indicateurs les mieux adaptés à un résultat ne sont pas disponibles. Les parties prenantes doivent alors recourir à des indicateurs supplétifs. Ceux-ci constituent un moyen moins direct de mesurer les progrès par rapport à un résultat.

Par exemple, dans le cas de l'effet « amélioration de la capacité des autorités publiques locales à assurer un service de gestion des déchets solides de manière efficace et efficiente », les indicateurs **directs** suivants pourraient être utilisés :

- Nombre d'heures d'interruption de service (temps hors service) de la flotte de véhicules évacuant les déchets solides en raison de la maintenance ou d'autres problèmes.
- Évolution du pourcentage de foyers desservis chaque semaine.
- Évolution du nombre de sites commerciaux desservis chaque semaine.
- Pourcentage de prise en charge en temps voulu des déchets solides dans [préciser la région] au cours des six derniers mois.

Dans l'hypothèse où aucun système n'a été mis en place pour obtenir ces données, **l'indicateur supplétif ou indirect** suivant pourrait être utilisé :

- Un questionnaire permettant de connaître le pourcentage d'usagers satisfaits de la qualité et de la ponctualité des services fournis par le prestataire de gestion des déchets solides. (Il peut s'avérer plus aisé pour l'agence de réaliser cette enquête plutôt que de mettre en place les systèmes nécessaires pour collecter les données d'indicateurs plus directs).

L'hypothèse retenue est que si le questionnaire révèle une hausse de la satisfaction des usagers, alors il est vraisemblable que certaines améliorations aient été apportées aux services. Ce n'est toutefois pas forcément le cas, voilà pourquoi il s'agit d'un indicateur supplétif, plutôt que d'une mesure directe de l'amélioration.

De même, en l'absence de données nationales fiables sur la corruption, de nombreuses organisations de développement utilisent comme indicateur supplétif l'information récoltée grâce à des enquêtes menées par de nombreux acteurs nationaux et internationaux sur la perception de la corruption.

Pour l'indice de développement humain, le PNUD et d'autres organisations des Nations Unies utilisent « l'espérance de vie » comme indicateur supplétif des soins de santé et des conditions de vie. L'hypothèse retenue est que si les individus vivent plus longtemps, alors il est vraisemblable que les soins et les conditions de vie se soient améliorés. Le produit intérieur brut réel et par habitant (parité de pouvoir d'achat) est également utilisé comme indicateur supplétif du revenu disponible dans le calcul de cet indice.

Niveaux d'indicateurs

Différents types d'indicateurs sont nécessaires pour évaluer la progression en direction des résultats. Dans le cadre de la GAR, le PNUD en utilise trois sortes :

- Indicateurs d'impact.
- Indicateurs des effets.
- Indicateurs des produits.

Les indicateurs d'impact décrivent le changement survenus dans la vie de populations et les conditions du développement aux niveaux mondial, régional et national. Dans le cas d'initiatives au niveau des communautés, les indicateurs d'impact peuvent décrire ces changements aux niveaux infranational et des communautés. Ils offrent un aperçu global de l'importance des changements dans les conditions du développement, du point de vue des individus concernés et du PNUD. Dans le contexte d'une planification à niveau national (CPD), les indicateurs d'impact se situent généralement au niveau du PCNUAD ou des OMD, et apparaissent souvent dans le cadre de résultats du PCNUAD. Les indicateurs d'impact sont les plus pertinents pour les parties prenantes mondiales, régionales et nationales, ainsi que pour les membres chevronnés de l'UNCT, qui les utilisent pour le suivi. Le tableau 8 contient quelques exemples d'indicateurs d'impact.

Tableau 8. Indicateurs d'impact

Exemples d'impacts	Exemples d'indicateurs (« Que pouvons-nous observer pour savoir si le changement se produit » ?)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Hausse de la participation du public aux élections locales et nationales, et notamment parmi les femmes, les populations autochtones et les autres groupes traditionnellement marginalisés. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proportion globale des électeurs qui votent aux scrutins nationaux (ou locaux). ■ Pourcentage d'électorales qui votent aux scrutins. ■ Pourcentage d'électeurs autochtones qui votent aux scrutins.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Amélioration de la performance en matière d'éducation dans la région du pays. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pourcentage d'élèves achevant leur cursus d'enseignement primaire. ■ Taux de réussite aux tests normalisés destinés aux écoliers.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Réduction de la pauvreté et de la faim. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taux de pauvreté. ■ Coefficient de Gini. ■ Pourcentage de la population vivant dans l'extrême pauvreté. ■ Niveau de malnutrition infantile.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les individus sont en meilleure santé et vivent plus longtemps. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Longévité. ■ Mortalité infantile. ■ Taux de prévalence du VIH/SIDA.

NOTE Les indicateurs des effets ne sont pas destinés à mesurer uniquement ce qu'une organisation (comme le PNUD) fait ou contribue à accomplir. Ce sont des indicateurs du changement dans les conditions du développement, ils relèvent donc d'un niveau supérieur à celui des indicateurs des produits de l'organisation.

Tableau 9. Indicateurs des effets

Exemples d'effets	Exemples d'indicateurs (« Que pouvons-nous observer pour savoir si le changement se produit » ?)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Réforme des politiques et des systèmes d'administration des élections afin d'assurer des scrutins plus libres et plus équitables et de favoriser la participation des groupes marginalisés. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pourcentage des citoyens interrogés qui estiment que le processus d'administration des élections est libre et équitable. (Il s'agit d'un indicateur supplétif. Au lieu d'une enquête auprès des citoyens, une étude plus limitée peut également interroger un groupe de personnes sélectionnées). ■ Pourcentage des femmes et des individus issus des minorités interrogées qui connaissent les droits que leur ouvre la nouvelle législation sur l'administration des élections. ■ Hausse annuelle du pourcentage de femmes inscrites sur les listes électorales. (Il s'agit d'un indicateur intermédiaire des progrès, qui remonte jusqu'au point où la participation électorale des groupes concernés a pu être effectivement mesurée). ■ Hausse annuelle du pourcentage des personnes autochtones inscrites sur les listes électorales. ■ Ratio de centres d'inscription aux listes électorales par rapport à la population dans les zones rurales.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Réforme du cadre politique, législatif et réglementaire afin d'étendre de manière substantielle la connectivité des technologies de l'information et de la communication. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre et part de la population ayant accès à Internet, ventilés par sexe. (Une évolution peut se produire sans changement de fond. Il est utile de trouver un indicateur de cette nature car il dépasse le résultat immédiat pour traiter d'impact qui intéresse les partenaires). ■ Nombre des grandes politiques nationales sur les technologies de l'information qui sont révisées et promulguées. (Cet indicateur peut être utilisé lorsqu'il est établi, par exemple, qu'il existe quelques lois spécifiques devant être réformées).
<ul style="list-style-type: none"> ■ Amélioration des capacités de gouvernance en ligne des ministères centraux et des organisations étatiques clés d'ici 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mesure dans laquelle les principales organisations étatiques disposent d'une solide infrastructure en ligne à destination des citoyens. La mesure est obtenue par un indicateur composite comprenant plusieurs éléments : <ul style="list-style-type: none"> ● Les ministères centraux clés ont mis en place des sites Internet (10 points). ● Les sites contiennent des informations fonctionnelles permettant d'obtenir un contact (10 points). ● Les sites offrent un accès fonctionnel aux documents et aux publications sur les principales politiques menées par les pouvoirs publics (10 points). ● Les sites favorisent l'accès aux personnes désavantagées (ou sont disponibles dans une seconde langue) (10 points). ● Les sites proposent des liens vers d'autres grands services étatiques (10 points). ● Les sites facilitent le paiement en ligne pour les services étatiques importants (impôts, immatriculation des véhicules, etc.) (10 points). ■ Pourcentage du revenu de la fiscalité immobilière collecté au moyen des systèmes de paiement en ligne.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Réduction de la corruption dans le secteur public d'ici 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Indice de perception de la corruption. (La mesure provient généralement d'un indicateur composite obtenu par une enquête sur la perception qu'ont les spécialistes nationaux et internationaux de la corruption dans le pays concerné). ■ Conclusion globale ou notation de la performance des pouvoirs publics dans le cadre de la lutte contre la corruption dans le rapport annuel du comité de contrôle indépendant.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Réduction de la violence contre les femmes d'ici 2013. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de cas signalés de violence domestique à l'égard des femmes.²⁰ ■ Pourcentage des femmes qui estiment que la violence à l'égard des femmes s'est réduite au cours des cinq dernières années (d'après l'enquête). ■ Proportion des hommes qui considèrent que battre sa femme se justifie dans un cas au moins (d'après l'enquête).

20 La précaution est de rigueur avec des indicateurs de cette nature. Parfois, et notamment lorsque des programmes de sensibilisation sont mis en œuvre, le nombre de cas déclarés peut bondir car les individus prennent conscience des enjeux et se sentent capables de les signaler. Cependant, avec le temps, une réduction progressive du nombre de cas recensés devrait se produire. Un indicateur complémentaire peut comptabiliser les cas de violence à l'encontre des femmes qui sont signalés dans les établissements de soins médicaux, et atténuer ainsi les effets dus au programme de sensibilisation tout en indiquant les cas pour lesquels les personnes sont blessées au point de nécessiter un traitement.

Les indicateurs des effets évaluent les progrès par rapport à des effets spécifiques. Ils aident à vérifier que le changement positif visé a effectivement eu lieu, et sont conçus dans le cadre de résultats des programmes au niveau mondial, régional ou national. Ils sont surtout utiles aux organisations des Nations Unies et à leurs partenaires qui travaillent à des effets spécifiques. Le tableau 9 en propose quelques exemples.

Dans le second exemple du tableau 9, associer un indicateur permettant de déterminer si un changement est en cours dans les politiques menées à un autre, portant sur le nombre d'individus ayant accès à Internet, peut donner un aperçu large et complémentaire des progrès globaux par rapport à la réalisation. Il est souvent nécessaire de recourir à un ensemble d'indicateurs complémentaires pour mesurer les évolutions attribuables à des raisons extérieures à l'action qui est conduite. En outre, des indicateurs composites peuvent être utilisés pour apporter une mesure plus qualitative des progrès. Les participants peuvent s'accorder sur leurs propres indicateurs composites dans les domaines où il n'en existe encore aucun.

Tableau 10. Indicateurs des produits	
Exemples de produits	Exemples d'indicateurs (« Que pouvons-nous observer pour savoir si le changement se produit » ?)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Projet de réforme électorale formulé et soumis au gouvernement. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Progrès accomplis dans l'élaboration du projet de réforme (encadré 15).
<ul style="list-style-type: none"> ■ L'autorité nationale administrant les élections dispose des systèmes, des procédures et des compétences nécessaires pour organiser des scrutins libres et équitables. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pourcentage des centres électoraux qui utilisent plusieurs mesures d'identification des votants. ■ Nombre de centres qui sont dirigés par des professionnels qualifiés. ■ Pourcentage des bénévoles et du personnel supervisant les élections qui sont formés aux méthodes permettant de réduire les fraudes. ■ Pourcentage du personnel supervisant les élections qui estime que leur organisation est plus professionnelle et fonctionne mieux que l'année précédente.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Formations des enseignants dans les écoles locales 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre d'enseignants formés d'ici la fin 2010. ■ Pourcentage d'enseignants formés dont la notation a révélé qu'ils étaient plus efficaces dans leur métier que l'année précédente.*
<ul style="list-style-type: none"> ■ Production et diffusion du Rapport sur le développement humain. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre d'exemplaires du Rapport national sur le développement humain qui ont été distribués. ■ Pourcentage des parlementaires qui reçoivent le Rapport. ■ Mesure dans laquelle les conclusions et les recommandations du Rapport national sur le développement humain ont été utilisées pour documenter les débats politiques de haut niveau (la mesure peut être un indicateur composite qui observe si un débat a eu lieu pour discuter des conclusions au Parlement, dans le gouvernement, lors du sommet des ministres des Affaires sociales, etc.).*
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les organisations locales et issues de la société civile possèdent des ressources et des compétences, et contribuent au suivi des stratégies locales de réduction de la pauvreté. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de personnes travaillant pour des ONG qui achèvent leur formation en analyse de la pauvreté d'ici la fin 2009. ■ Pourcentage du personnel des ONG qui estime être plus efficace dans son travail que l'année précédente.* ■ Pourcentage des régions administratives disposant de comités de suivi. ■ Pourcentage des régions administratives disposant de conseils locaux des citoyens.

* Il s'agit là d'indicateurs de **résultats**. Il est pratique de disposer d'au moins deux indicateurs pour un produit : un indicateur **de processus** qui permet de savoir si le service ou le produit a été achevé ou fourni, et un indicateur **de résultat** qui évalue si le produit finalisé apporte les changements visés. Ainsi, les responsables des programmes et des projets peuvent non seulement débattre de la progression des activités et des produits prévus, mais également de la qualité et de l'effet de ces activités et de ces produits.

Encadré 15. Utiliser le « niveau des progrès accomplis » comme un indicateur des produits

Bien souvent, il est difficile de déterminer le type d'indicateur qu'il faut utiliser pour certains effets, notamment lorsque le nombre de produits ne donne pas de renseignement significatif. Dans ce Guide, nous proposons, pour certains produits complexes ou pour ceux dont la qualité compte plus que la quantité, de recourir à une mesure qui serait le « niveau des progrès accomplis ». Les objectifs sont fixés en fonction d'un niveau de progression à atteindre chaque année. Ces indicateurs de la progression peuvent être complétés par d'autres, mesurant la satisfaction des usagers, ce qui permet d'évaluer à quel point les individus sont satisfaits des produits.

LISTE DE CONTRÔLE POUR L'EXAMEN DES EFFETS ET DE LEURS INDICATEURS	OUI	NON
✓ Les effets et leurs indicateurs sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps (modèle « SMART »).		
✓ Les effets se situent clairement dans un domaine de travail sur lequel l'organisation et ses partenaires exercent une influence significative.		
✓ Les effets sont formulés de manière à indiquer ce qui change, pour qui (si c'est pertinent) et quand. (Les effets doivent généralement être réalisables en 5 ans).		
✓ Les effets abordent les intérêts et les préoccupations des hommes, des femmes et des groupes marginalisés (si c'est pertinent).		
✓ Les effets abordent les changements dans les capacités et dans le comportement des institutions qui doivent conduire au développement durable du pays ou de la région.		
✓ Les effets concernent les changements apportés à la situation et aux capacités et non la prestation de produits ou de services.		
✓ Les effets sont accompagnés d'indicateurs qui renseignent sur la manière dont le changement visé sera mesuré.		
✓ Les indicateurs des effets permettent de mesurer les changements au-delà de ce qu'une seule organisation peut générer ou fournir et d'évaluer les changements dans un pays ou une région plutôt que de mesurer les résultats d'un projet.		
✓ Les effets et leurs indicateurs offrent un aperçu clair et précis de ce à quoi ressemblera l'avenir, mais ne donnent pas une vision générale au point de quasiment tout décrire.		

Les indicateurs des produits évaluent les progrès par rapport à des produits spécifiques. Ces derniers étant tangibles et pouvant faire l'objet d'une prestation, leurs indicateurs peuvent se révéler plus faciles à identifier. En fait, le produit lui-même peut être mesurable et servir d'indicateur pour déterminer s'il a été ou non généré. Le tableau 10 propose quelques exemples.

LISTE DE CONTRÔLE POUR L'EXAMEN DES PRODUITS ET DE LEURS INDICATEURS	OUI	NON
✓ Les produits et leurs indicateurs sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps (modèle « SMART »).		
✓ Les produits sont définis comme des produits ou des services qu'il est possible d'obtenir grâce aux ressources mobilisées pour un projet.		
✓ La formulation utilisée pour décrire un produit emploie un substantif ou le nom de l'élément devant être produit, ainsi que le participe passé qui précise l'état d'avancement de la production.		
✓ Les produits sont définis comme des éléments sur lesquels une ou plusieurs organisations exercent un contrôle et dont elles peuvent être tenues responsables de leur fourniture.		
✓ Les produits sont définis comme les ingrédients nécessaires à l'accomplissement des effets.		
✓ Il existe des indicateurs qui mesurent à la fois le processus de production (par exemple combien d'éléments ont été créés) et la qualité et/ou l'effet de ce qui a été produit (par exemple le degré d'utilisation ou la satisfaction des usagers à l'égard du produit).		

Points de repère et objectifs

Une fois les indicateurs identifiés, les participants doivent établir des points de repère et des objectifs en fonction de l'ampleur du changement qu'ils veulent observer. Il est souvent préférable de fonctionner en groupe restreint pour entreprendre le travail de recherche sur les points de repère, les parties prenantes ne disposant pas toujours de l'ensemble des données à ce moment. Le point de repère et l'objectif doivent clairement correspondre à l'indicateur, en utilisant la même unité de mesure. (Pour des raisons pratiques, certains indicateurs peuvent nécessiter un ajustement afin de les faire correspondre avec les mesures existantes, telles que les enquêtes nationales ou les recensements).

Les points de repère constituent la base à partir de laquelle le changement est mesuré. Sans ces données, il est très difficile d'évaluer le changement dans le temps ou d'effectuer le suivi et l'évaluation. Grâce aux points de repère, les progrès peuvent être mesurés par rapport à la situation qui précédait l'action.²¹

Une fois le point de repère établi, il convient de fixer un objectif. Celui-ci dépend normalement de la période du programme et de la durée de l'action et des activités. Par exemple, dans le contexte d'un PCNUAD, les objectifs sont normalement fixés pour cinq ans, de manière à

21 Idéalement, les parties prenantes doivent collecter et déterminer d'un commun accord les points de repère, lors de l'élaboration d'un programme. Cependant, il arrive que certaines activités soient lancées avant que les points de repère n'aient pu être établis. Il est alors possible d'évaluer approximativement la situation telle qu'elle était au début du programme, en utilisant les données des examens annuels précédents. Si celles-ci ne sont pas disponibles, il est encore possible de mesurer le changement dans le temps. Par exemple, pour établir un point de repère par rapport à la gouvernance locale, il peut être utile de conduire une enquête et de poser la question suivante : « Par rapport à il y a trois ans, vous sentez-vous plus ou moins impliqué dans les prises de décision locales » ? Lorsqu'il est impossible d'évaluer la portée du changement de manière rétroactive, il faut mesurer la situation telle qu'elle est à présent, ce qui permettra au moins d'évaluer les évolutions à l'avenir. Parfois, un nouvel indicateur peut être créé, qui est susceptible de ne pas posséder de point de repère pour une année précédente. Dans cette situation ou dans un cas similaire, l'équipe peut convenir d'un point de repère tout en avançant dans la mise en application du programme.

correspondre à la durée du PCNUAD. De même, les programmes mondiaux, régionaux et nationaux s'accompagnent d'objectifs sur une durée de quatre à cinq ans. Si les changements dans les conditions du développement peuvent être longs à s'opérer, souvent 10 ans ou plus, le fait de fixer un objectif pour le cycle du projet ou du programme permet aux participants d'observer les « signes » d'un changement global. Si des objectifs ne peuvent être fixés sur une durée de quatre à cinq ans, alors l'indicateur utilisé est probablement d'un niveau trop élevé, et l'équipe doit trouver de nouveaux moyens de mesurer les progrès à court et à moyen terme.

Au niveau des produits, les objectifs peuvent être fixés sur une durée beaucoup plus courte (un an, six mois, etc.). En reprenant les types d'indicateurs évoqués plus haut, le tableau 11 propose quelques exemples de points de repère et d'objectifs.

Il n'est pas toujours possible de fixer un objectif fort ou ambitieux pour les indicateurs des produits lors de la première année de la mise en œuvre. Observons par exemple le dernier indicateur cité ci-dessous dans le Tableau 11 : « le pourcentage des bénévoles et du personnel supervisant les élections qui sont formés aux méthodes permettant de réduire les fraudes ». Un certain nombre de mesures devront peut-être être prises la première année, avant que la formation ne commence, à partir de la seconde année. L'objectif, pour cet indicateur, pourrait donc être de 0 % en 2009, ce qui ne signifie pas que l'indicateur est mauvais. Dans ce type de cas, un champ de « commentaire » peut être ajouté pour expliquer l'objectif. Voilà une autre raison pour laquelle il est recommandé de disposer de deux indicateurs ou plus pour saisir les différentes dimensions du produit (ce qui s'applique également aux effets). Ici, il peut être d'utile d'ajouter à l'indicateur numérique une autre mesure du « niveau des progrès accomplis », pour décrire la mise en place de systèmes de base, des supports de formation, etc., ce qui permet de fixer des objectifs qualitatifs annuels, pour évaluer les éléments qui doivent être mis en place et constituer le socle des activités qui seront conduites dans les années à venir.

Moyens de vérification

L'énoncé des résultats et les indicateurs doivent être SMART. Le « M » de « SMART » signifie « mesurable », ce qui veut dire que les données doivent être aisément disponibles pour estimer les progrès accomplis grâce aux résultats. Lors de la définition des résultats et de leurs indicateurs, il est donc important de garder à l'esprit la manière dont les données seront collectées dans le cadre des processus de suivi et d'évaluation.

Les moyens de vérification jouent un rôle clé pour ancrer les initiatives dans la réalité d'un contexte donné. Souvent, les plans trop ambitieux ou ceux élaborés trop hâtivement ne prennent pas en compte les difficultés propres à la collecte des preuves, qui permettront aux responsables du programme de démontrer le succès de l'action menée. Sans une définition claire du type de preuves nécessaire pour garantir que les résultats sont obtenus, et si les implications de cette collecte, en termes de travail et de coût, ne sont pas pleinement prises en compte, les responsables de la planification mettent en danger l'intégrité du programme. Si les résultats et les indicateurs ne s'appuient pas sur des données mesurables et vérifiables par des experts indépendants, il est permis de s'interroger sur le caractère réalisable ou réaliste de l'initiative.

L'identification des moyens de vérification doit avoir lieu dans le cadre d'une coordination étroite entre les parties prenantes clés. Les preuves portant sur les réalisations (sans parler de celles d'impact) doivent être apportées par le groupe ciblé, les bénéficiaires ou les partenaires de l'action pour le développement. Il est donc important qu'au cours de la planification des projets ou des programmes, ces protagonistes participent à la réflexion sur la manière dont les preuves permettant d'évaluer les progrès seront obtenues, pendant la mise en œuvre comme au terme

Tableau 11. Indicateurs, points de repère et objectifs

Indicateur	Point de repère	Objectif
IMPACT : Hausse de la participation du public aux élections locales et nationales, notamment parmi les femmes, les populations autochtones et les autres groupes traditionnellement marginalisés		
Proportion globale des électeurs qui votent aux scrutins nationaux (ou locaux).	2006 : 42 % des électeurs ont voté aux scrutins nationaux.	2010 : 70 % des électeurs votent aux scrutins nationaux.
Pourcentage des électrices qui votent aux scrutins.	2006 : 0 % ont voté (les femmes n'avaient pas le droit de vote).	2010 : 50 % des électrices votent aux scrutins nationaux.
Pourcentage d'électeurs autochtones qui votent aux scrutins.	2006 : 15 % ont voté (aucun effort n'a été déployé pour encourager ou soutenir le vote des populations autochtones vivant sur le territoire).	2010 : 45 % d'électeurs autochtones votent aux scrutins nationaux.
EFFET : Réforme des politiques et des systèmes d'administration des élections afin d'assurer des scrutins plus libres et plus équitables et de favoriser la participation des groupes marginalisés		
Pourcentage de la population qui estime que le processus de gestion des élections est libre et équitable.	2006 : 30 % (d'après la dernière enquête menée).	2010 : 80 %.
Pourcentage de femmes et d'individus issus des minorités interrogées qui connaissent les droits que leur ouvre la nouvelle législation sur l'administration des élections.	2007 : 20 % des individus issus de minorités déclaraient connaître leurs droits (enquête menée par [préciser l'organisation] ; note : les femmes n'avaient pas le droit de vote).	2010 : 70 % des femmes et des individus issus de minorités connaissent leurs droits.
Hausse annuelle du pourcentage de femmes inscrites sur les listes électorales.	2007 : 0 % des femmes se sont inscrites sur les listes électorales (les femmes n'avaient pas le droit de vote).	Hausse annuelle de 20 % du pourcentage des électrices qui s'inscrivent sur les listes électorales.
Hausse annuelle du pourcentage de personnes autochtones inscrites sur les listes électorales.	2007 : 30 % des électeurs issus de minorités se sont inscrits sur les listes électorales.	Hausse annuelle de 20 % des électeurs issus de minorités qui s'inscrivent sur les listes électorales.
Ratio de centres d'inscription aux listes électorales par rapport à la population dans les zones rurales.	2006 : 1 centre pour 11 000 habitants.	2010 : 1 centre pour 4 000 habitants.
PRODUIT 1 : Projet de réforme électorale formulé et soumis au gouvernement		
Progrès accomplis dans l'élaboration du projet de réforme.	2008 : accord obtenu entre les principaux partis politiques sur la nécessité de réviser les lois électorales.	2009 : tenue de 5 grandes consultations publiques et préparation d'un livre blanc sur la nouvelle politique.
PRODUIT 2 : L'autorité nationale supervisant les élections dispose des systèmes, des procédures et des compétences nécessaires pour administrer des scrutins libres et équitables		
Pourcentage des centres électoraux qui utilisent plusieurs mesures d'identification des votants.	2006 : 0 % des centres ont utilisé plusieurs mesures d'identification des votants.	2009 : 70 % des centres utilisent deux formes ou plus d'identification des votants, dont les empreintes digitales (des objectifs annuels peuvent être fixés).
Nombre de centres qui sont dirigés par des professionnels qualifiés.	2006 : 20 % des centres étaient dirigés par des professionnels embauchés à l'issue d'un recrutement public (d'après l'enquête menée par [préciser l'organisation]).	2009 : 80 % des centres sont dirigés par des professionnels embauchés à l'issue d'un recrutement public.
Pourcentage des bénévoles et du personnel supervisant les élections qui estime que leur organisation est plus professionnelle et fonctionne mieux que l'année précédente.	Il n'existe aucun point de repère ; la première enquête sera conduite en 2008.	2009 : 70 % du personnel estiment que leur organisation est plus professionnelle et fonctionne mieux que l'année précédente.
Pourcentage des bénévoles et du personnel supervisant les élections qui sont formés aux méthodes permettant de réduire les fraudes.	2006 : 0 %.	2009 : 80 %.

de l'initiative. Des moyens de vérification clairs facilitent donc l'établissement de systèmes de suivi et contribuent de manière significative au fait que les projets et les programmes puissent faire l'objet d'une évaluation.

Sur la base de ces orientations, l'équipe des participants doit perfectionner ou finaliser le cadre de résultats du projet ou du programme en cours d'élaboration.

L'élaboration d'un cadre de résultats est un processus participatif et itératif. La participation est essentielle pour s'assurer que les parties prenantes comprennent et appuient l'initiative, et qu'elles soient conscientes des répercussions de l'ensemble des éléments qui composent le cadre de résultats.

Tableau 12. Exemple de cadre de résultats assorti de moyens de vérification

Indicateur	Point de repère	Objectif	Moyen de vérification
IMPACT : Hausse de la participation du public aux élections locales et nationales, notamment parmi les femmes, les populations autochtones et les autres groupes traditionnellement marginalisés			
Proportion globale des électeurs qui votent aux scrutins nationaux (ou locaux).	2006 : 42 % des électeurs ont voté aux scrutins nationaux.	2010 : 70 % des électeurs votent aux scrutins nationaux.	Rapport final du comité électoral concernant le scrutin.
EFFET : Réforme des politiques et des systèmes d'administration des élections afin d'assurer des scrutins plus libres et plus équitables et de favoriser la participation des groupes marginalisés			
Pourcentage des individus qui estiment que le processus d'administration des élections est libre et équitable.	2006 : 30 % (d'après la dernière enquête menée).	2010 : 80 %.	Enquête spéciale devant être menée dans le cadre du projet d'assistance aux élections en 2008 et 2010.
Hausse du pourcentage des femmes inscrites sur les listes électorales.	2007 : 0 % des femmes se sont inscrites sur les listes électorales (les femmes n'avaient pas le droit de vote).	Hausse annuelle de 20 % du pourcentage des électrices qui s'inscrivent sur les listes électorales.	Base de données du comité électoral.
Ratio de centres d'inscription aux listes électorales par rapport à la population dans les zones rurales.	2006 : 1 centre pour 11 000 habitants.	2010 : 1 centre pour 4 000 habitants.	Calcul à effectuer d'après le nombre de centres (base de données du comité électoral) par rapport à la population dans les zones rurales (enquête démographique de l'autorité nationale de planification en 2010).
PRODUIT 1 : Projet de réforme électorale formulé et soumis au gouvernement			
Progrès accomplis dans l'élaboration du projet de réforme.	2008 : accord obtenu entre les principaux partis politiques sur la nécessité de réviser les lois électorales.	2009 : tenue de 5 grandes consultations publiques et préparation d'un livre blanc sur la nouvelle politique.	Rapport de l'administration centrale organisant les ateliers Archives des procédures parlementaires (pour la soumission du livre blanc) devant être obtenu auprès du bureau de l'information sur le secteur public.
PRODUIT 2 : L'autorité nationale supervisant les élections dispose des systèmes, des procédures et des compétences nécessaires pour administrer des scrutins libres et équitables			
Pourcentage de centres électoraux qui utilisent plusieurs mesures d'identification des votants.	2006 : 0 % des centres ont utilisé plusieurs mesures d'identification des votants.	2009 : 70 % des centres utilisent deux formes ou plus d'identification des votants, dont les empreintes digitales (des objectifs annuels peuvent être fixés).	Base de données du comité électoral.

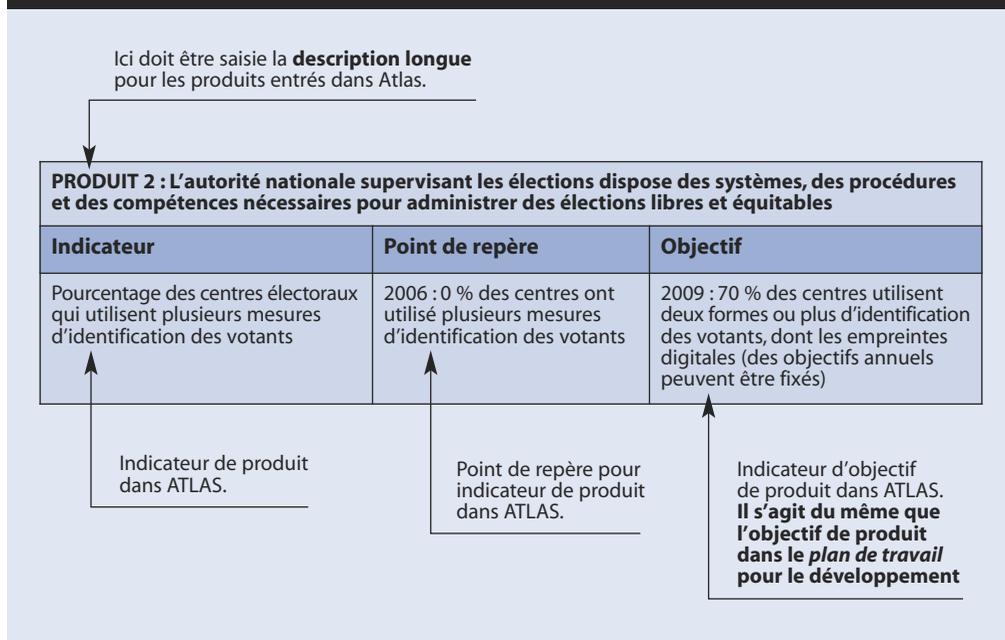
Lors de la préparation de ce dernier, les nouveaux éléments (comme l'élaboration de produits après avoir identifié les effets, la définition d'indicateurs après avoir déterminé un résultat particulier ou encore l'établissement de moyens de vérification après avoir arrêté des indicateurs) doivent être définis afin de tester la validité de ceux qui ont été définis précédemment.

LIENS ENTRE LE CADRE DE RÉSULTATS ET LES SYSTÈMES DE GAR DU PNUD

Les données générées lors de la planification peuvent apparaître à des moments différents dans divers documents et systèmes de planification. Voici quelques exemples :

- Les impacts et/ou les priorités nationales apparaissent dans les parties concernées du cadre de résultats du PCNUAD ou du programme mondial, régional ou national.
- L'impact identifié pour un programme mondial, régional ou national est également saisi dans la plateforme de la GAR (home.undp.org), dans le champ objectif mondial, régional ou national.
- Les indicateurs d'impact sont normalement inscrits dans les documents et les plans de stratégie nationale ainsi que dans le cadre de résultats du PCNUAD. Ces indicateurs peuvent également être évoqués dans l'analyse de situation et dans l'énoncé des objectifs d'un CPD ou d'un CPAP.
- L'analyse des causes du problème est normalement reprise dans la partie sur l'analyse de la situation du document pour le projet ou le programme.
- L'analyse de ce qui doit arriver ou être mis en place afin d'atteindre les objectifs et l'impact est également inscrite dans le document du projet ou du programme, assortie de toute mesure devant être prise par les pouvoirs publics ou le PNUD, de manière à influencer les partenaires et les protagonistes tiers. Ces éléments se trouvent dans les sections des documents dédiées aux objectifs et à la stratégie.
- Les effets spécifiques auxquelles le PNUD apporte son appui doivent figurer dans les parties correspondantes du PCNUAD.
- Les effets du PNUD identifiés dans le PCNUAD servent à élaborer le CPD, qui est approuvé par le Conseil d'administration du PNUD.
- Les mêmes effets (ou des effets légèrement révisés en fonction du processus du CPAP, mais avec la même intention) sont saisis dans Atlas et forment une partie de l'ébauche d'arbre du programme. Ces effets sont ensuite insérés sur la page de planification et de suivi du programme, sur la plateforme de la GAR.
- Les indicateurs des effets figurent dans les parties correspondantes des documents des programmes. Ils sont également (ceux-là ou des indicateurs légèrement révisés en fonction du processus de finition du CPAP) insérés sur la plateforme de la GAR au début du programme.
- Les points de repère et les objectifs sont également saisis pour les indicateurs des effets.
- Le PCNUAD et le CPD intègrent normalement un ensemble de produits que le programme vise à générer.
- Ces produits sont normalement peaufinés au cours du processus d'élaboration du CPAP lorsque les parties prenantes acquièrent une vision plus détaillée de la mise en œuvre du programme, ce qui peut arriver plusieurs mois après la finalisation du PCNUAD ou du CPD.

Schéma 11. Illustration de l'endroit où les données sur les résultats doivent être entrées dans les systèmes du PNUD



- Les produits du CPAP sont créés en tant que projets de produits dans Atlas, assortis de leurs indicateurs, points de repère et objectifs. Cette information est ensuite saisie sur la plateforme de la GAR afin de faciliter le suivi et la communication d'information par rapport à ces produits. **Dans la mesure du possible, les produits des projets contenus dans Atlas doivent être formulés de la même manière que les produits du cadre de résultats, y compris dans leur description longue. De même, les indicateurs et les points de repère pour les produits sont les mêmes que ceux qui doivent être saisis dans Atlas. Les objectifs des produits sont également les mêmes que ceux d'Atlas, et sont normalement inscrits lors de l'élaboration du plan de travail et lorsque les objectifs annuels sont fixés.** Le schéma 11 propose une illustration de ces exigences
- Les risques et les hypothèses sont renseignés dans la colonne correspondante du tableau des ressources et des résultats du programme. Les risques sont également saisis dans Atlas et mis en relation avec un Award (un Award est un ensemble de produits). Ces éléments sont ensuite reportés dans la plateforme de la GAR aux fins du suivi.
- L'information sur les partenaires est inscrite dans le cadre de résultats, et le document du programme explique les efforts déployés à la fois par les partenaires et par les protagonistes tiers, ainsi que leur contribution aux effets et à l'impact. Le rôle des partenaires doit être indiqué dans le processus formel de suivi et d'évaluation (comme dans le cas du bilan commun d'un PCNUAD). Le travail des protagonistes tiers peut faire l'objet d'un suivi informel, par exemple en organisant des rencontres.

Atlas et la plateforme de la GAR doivent être utilisés comme des instruments permettant d'enregistrer l'information contenue dans le cadre de résultats, de conduire des opérations et d'effectuer le suivi de la progression. La composante « plan de travail pour le développement »

de la plateforme constitue donc un outil de suivi pour les programmes mondiaux, régionaux ou nationaux (ou les CPAP), et rappellent les effets et leurs indicateurs, les produits et leurs indicateurs, les budgets et les risques clés en lien avec les projets. Les données sont saisies par le directeur de projet ou de programme du PNUD, et l'assurance qualité est garantie par le responsable désigné à cet effet (consulter les politiques et procédures pour des informations complémentaires sur l'attribution des rôles et des responsabilités dans le cadre de l'élaboration de projets et de programmes).

Au terme du processus de planification, les parties prenantes doivent donc disposer de leur **huitième prestation** — un **cadre de résultats** qui ressemble à celui du tableau 13.

Tableau 13. Exemple de cadre de résultats

Priorité/Finalité nationale	« Plus grande confiance et hausse de la participation du public dans les processus de gouvernance locaux et nationaux » ou « Processus démocratiques plus dynamiques, qui intègrent plus largement les citoyens »			
Effet A1 du PCNUAD	Hausse de la participation des citoyens aux élections locales et nationales d'ici 2015			
Effets du programme	Indicateurs des effets, points de repère et objectifs	Produits du programme	Rôle des partenaires	Ressources financières
1.1.1 Réforme des politiques et des systèmes d'administration des élections afin d'assurer des scrutins plus libres et plus équitables et de favoriser la participation des groupes marginalisés.	1.1.1 Perception qu'a le public de la capacité de l'autorité supervisant les élections à administrer des scrutins libres et équitables (ventilée par sexe, par groupe de population, etc.). Point de repère : 40 % du public avait confiance dans l'autorité supervisant les élections en 2008 (50 % d'hommes, 30 % de femmes, 20 % de personnes autochtones). Objectif : 70 % de la population globale a confiance dans l'autorité supervisant les élections d'ici 2016 (75 % d'hommes, 65 % de femmes, 60 % de personnes autochtones).	1.1.1 Campagne de plaidoyer visant à établir un consensus sur la nécessité de réformer le droit et le système électoraux. 1.1.2 Recrutement de personnel adéquat et mise en œuvre de systèmes au sein de l'autorité supervisant les élections pour administrer des scrutins libres et équitables. 1.1.3 Programme de formation sur l'utilisation des nouvelles technologies de gestion des élections conçues et mises en place pour le personnel de l'autorité supervisant les élections.	Le PNUD, le ministère du Développement international britannique (DFID), l'Union européenne (UE), l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et la Banque mondiale (coopération sur le travail de réforme institutionnelle de l'autorité supervisant les élections).	
1.2.1 Hausse de la participation des femmes et des populations autochtones aux processus électoraux locaux et nationaux dans cinq régions d'ici 2016.	1.2.1 Pourcentage des électrices qui se sont inscrites sur les listes électorales dans 5 régions. Point de repère : 30 % des électrices se sont inscrites sur les listes électorales dans 5 régions en 2008. Objectif : 60 % des électrices s'inscrivent sur les listes électorales dans 5 régions d'ici 2016.	1.2.1 Projet de loi préparé et révisé sur les droits des femmes et des populations autochtones à participer aux élections.	L'UNESCO travaille sur des programmes de communication en rapport avec la culture et à destination des femmes et des populations autochtones.	

Dans le PCNUAD, tous les indicateurs qui sont pertinents par rapport aux effets de niveau correspondant sont également inscrits, ainsi que les produits des différentes organisations des Nations Unies qui ont contribué aux réalisations. De même, les priorités nationales sont assorties de leurs indicateurs et de leurs produits dans les stratégies de développement des pouvoirs publics. Le personnel du PNUD (à la fois des programmes et des opérations) doit être familiarisé avec les résultats et les objectifs de performance de haut niveau, afin de mieux gérer les résultats dans leurs propres programmes et projets.

Au PNUD et dans bien d'autres organisations, l'information obtenue au cours du processus de planification est généralement exploitée pour élaborer non seulement le cadre de résultats, mais également un programme explicatif ou un document de projet. Ce document peut comporter des exigences qui vont au-delà des enjeux abordés dans ce Guide. Le lecteur doit donc se référer aux manuels sur les politiques et les procédures de sa propre organisation pour obtenir des conseils.

2.5 PRÉPARER LE LANCEMENT DES OPÉRATIONS

Les parties précédentes ont décrit les étapes de la préparation d'une carte des résultats et d'un cadre de résultats spécifique qu'il convient d'intégrer au document du projet ou du programme dont le PNUD est partenaire. Afin de parvenir aux résultats envisagés dans le cadre, ce dernier doit faire l'objet d'une communication, d'une mise en œuvre, d'un suivi et d'une évaluation. En l'absence d'un suivi et d'une évaluation efficaces, le PNUD, les parties prenantes et les partenaires ne pourront pas déterminer si les résultats visés ont été obtenus ou s'ils doivent prendre des mesures correctives afin d'aider à la réalisation des objectifs. Le suivi et l'évaluation sont essentiels à une application efficace d'un projet ou d'un programme, ainsi qu'à la promotion de la redevabilité et de l'apprentissage au sein du PNUD. Le chapitre 3 aborde les étapes importantes de la planification qui doivent être suivies et évaluées. Cette partie évoque brièvement les dispositions requises pour rendre le cadre de résultats opérationnel.

Au terme du processus de planification, les participants doivent consacrer un certain temps à mettre au point une stratégie de mise en œuvre du cadre, et à déterminer la manière dont il est possible de renforcer les objectifs et les finalités. Un cadre de résultats opérationnel revêt les caractères suivants :

- Largement diffusé à l'ensemble des parties prenantes.
- Régulièrement et formellement soumis à un examen et mis à jour.
- Clair sur qui est responsable et qui doit rendre des comptes pour chaque composante.
- Utilisé pour la prise de décision.
- Cohérent avec les systèmes de mesures incitatives de l'organisation.

COMMUNICATION ET CONSTRUCTION DE PARTENARIATS

Lors de la dernière rencontre de planification, les participants doivent réfléchir aux méthodes qui vont être utilisées pour communiquer les principaux objectifs contenus dans le cadre. Le but est ici d'accroître la sensibilisation à l'égard du programme et d'entraîner un mouvement de soutien en sa faveur.

La mission consistant à élaborer un plan de communication doit être confiée à un individu ou à quelques membres d'une équipe. Pour les programmes de grande envergure, il peut être utile

Encadré 16. Propositions de plans de communication

- Parfois, des brochures et des supports de communication, tels que les dépliants et les vidéos sur les OMD, sont créés afin d'exposer les principaux objectifs en des termes simples. Ces supports sont ensuite diffusés aux parties prenantes.
- Dans d'autres cas, un programme de communication en continu (radio, journaux, etc.) expose les grands objectifs et les finalités, ce qui permet de les rappeler constamment aux participants, de maintenir leur engagement et de s'assurer de la clarté des objectifs communs.
- Dans certains bureaux du secteur privé ou public, des espaces ouverts et des panneaux d'affichage sont utilisés pour présenter les principaux objectifs du plan, et les salles de réunion disposent souvent de panneaux, de tableaux ou d'autres supports sur lesquels sont inscrits les objectifs et les finalités.
- Dans de nombreuses organisations, les réunions sont accompagnées de diapositives, illustrant les objectifs et leur progression.

de faire appel à une agence de communication pour qu'elle apporte son soutien. Les encadrés 16 et 17 proposent quelques idées de plans de communication ainsi qu'un exemple de la manière dont une organisation peut mettre son plan en œuvre.

Il est souvent utile de débattre, lors de la dernière réunion de planification, de la manière dont il convient de bâtir des partenariats et des équipes afin de faire avancer les travaux. Ainsi, dans les organisations de développement (pouvoirs publics, institutions internationales, etc.), le personnel a souvent tendance à considérer le travail d'élaboration des programmes comme le domaine exclusif de l'équipe qui en est responsable. Le personnel de terrain ne s'approprie pas le plan et ne s'implique que dans les processus d'opérations administratives. Ce phénomène risque de priver l'équipe des énergies, des idées et de l'appui plus larges dont celle-ci pourrait avoir besoin pour avancer efficacement. Il peut s'avérer utile de consacrer du temps à confronter des idées sur des moyens créatifs de faire participer à la fois les partenaires internes et externes.

Encadré 17. Partager la même vision

Dans un grand hôpital des États-Unis, un tableau d'affichage rappelle les éléments clés des valeurs, de la mission et des objectifs de l'établissement. En outre, plusieurs services disposent de grands panneaux où sont inscrits les indicateurs de performance correspondant à l'unité en question ainsi que les succès obtenus par rapport à ces indicateurs. L'hôpital fait régulièrement partie des établissements les mieux notés en matière de satisfaction des usagers et se targue d'afficher l'un des taux d'erreur dans le traitement des patients les plus faibles. Il expose fièrement ses nombreuses récompenses et citations, au côté de l'énoncé de sa mission et de ses indicateurs de performance.

REDEVABILITÉ ET MESURES INCITATIVES

Les parties prenantes doivent également réfléchir sur la redevabilité attribuée à chaque composante du cadre et sur le type de mesures incitatives ou de sanctions qui pourraient être prises pour encourager un comportement conforme au cadre.

Redevabilité

Souvent, lorsque le cadre de résultats ou la carte ont été mis au point, le groupe désigne le responsable de la coordination pour l'élaboration des programmes et des mesures. Il peut s'agir d'une organisation (par exemple les Nations Unies) ou d'un individu, dans le cadre de ses fonctions.

- Les parties prenantes doivent examiner la carte des résultats ou le cadre et identifier les domaines nécessitant des mesures concrètes pour faire avancer la situation. Des individus ou des organisations doivent être désignés pour conduire ces actions.
- Les accords doivent être consignés et intégrés à un plan simple de mise en œuvre.
- Le plan aborde également des enjeux comme la nécessité d'obtenir un accord ou une décision politique, ainsi que la stratégie pour y parvenir.
- Il peut être demandé à un groupe plus restreint d'examiner plus en détail les éléments du cadre de résultats pour lesquels certaines parties prenantes doivent mener une action spécifique.
- Le chapitre 3 traite de l'organisation des dispositions pour le suivi et l'évaluation.

Mesures incitatives et dissuasives

Les participants doivent confronter leurs idées concernant d'éventuelles dispositions incitatives ou sanctions (le cas échéant) qui pourraient servir à la mise en application du cadre. Il est également possible de demander à une ou plusieurs personnes d'examiner le cadre et de faire des propositions au groupe. Cependant, lors de la phase initiale, il peut être utile d'entendre les différentes idées formulées par le groupe. Celles-ci doivent être consignées pour être intégrées au plan de mise en œuvre.

2.6 RASSEMBLER TOUS LES ÉLÉMENTS : PLANIFIER LE CHANGEMENT

La planification de résultats réels nécessite une réflexion approfondie sur les changements recherchés et sur les moyens de les provoquer. Le processus comprend une série de questions :

- À quels changements voulons-nous précisément assister ?
- Comment ce changement va-t-il se produire ? Qu'est-ce qui va provoquer le changement ?
 - Qui doit participer ?
 - Quelles ressources sont nécessaires ?
 - Quelles conditions préalables doivent être mises en place, et par quels éléments vont-elles être influencées ?
- Comment allons-nous suivre et évaluer le changement ?
- Comment allons-nous utiliser l'information obtenue grâce au suivi et à l'évaluation ?

Le processus doit définir l'ensemble des éléments constitutifs nécessaires pour atteindre la finalité à long terme qui est recherchée, ainsi que pour suivre et évaluer la portée de la progression. De cette manière, la planification peut devenir un processus puissant, qui permet d'accomplir les tâches suivantes :

- Obtenir un consensus et un engagement de la part des parties prenantes.
- Communiquer clairement avec l'ensemble des participants sur les changements recherchés.
- Motiver les mesures et mobiliser les ressources.
- Mieux définir l'ensemble des ressources et des partenariats internes et externes nécessaires pour parvenir aux résultats.
- Mieux comprendre les intérêts, les besoins et les préoccupations des différents groupes de parties prenantes, dont les hommes, les femmes et les groupes traditionnellement marginalisés.
- Fixer des indicateurs de performance clairs pour le suivi et l'évaluation.
- Attribuer des responsabilités.

Encadré 18. Récapitulation des points clés de la planification des résultats

- La planification doit toujours se concentrer sur les résultats — les changements réels dans les conditions du développement qui permettent d'améliorer la vie des individus. Elle ne doit pas être effectuée dans le simple but de respecter les exigences du superviseur ou du bureau central.
- La planification doit toujours être envisagée comme un processus, dont le plan en lui-même ne représente qu'un produit.
- Le processus de planification doit s'étendre au-delà de l'observation des résultats et de la mesure des performances. Il doit inclure un plan et des mécanismes de **gestion, de suivi et d'évaluation** ainsi que des idées bien établies en matière de partenariats et de collaborations, afin d'obtenir les résultats recherchés.
- Le processus de planification doit être extrêmement participatif et très ouvert, et doit inciter à la franchise, à la créativité et à l'innovation.
- La planification doit être guidée par les principes qui sont au cœur de l'efficacité du développement. Elle ne doit pas conduire à un plan neutre ou générique mais à un plan qui s'appuie sur des enseignements, sur ce qui fonctionne ou pas dans l'élaboration des programmes de développement.
- Les effets les plus importants du processus de planification sont les suivants : un consensus sur les finalités, les objectifs et la vision de l'avenir, l'engagement et la motivation des parties prenantes et la clarté sur le processus de mise en œuvre et de gestion du plan. Le document de planification peut servir d'archive pour consigner ce qui a été convenu et comme un instrument pour communiquer avec les futurs partenaires.

LA PLANIFICATION POUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

CHAPITRE 3

Le chapitre 2 illustre la manière avec laquelle une vision partagée, associée à un processus de planification complet, peut donner lieu à un cadre de résultats réaliste ou à un « plan de développement » pouvant entraîner les changements de développement souhaités. Le suivi et l'évaluation jouent des rôles fondamentaux dans la réalisation des résultats envisagés dans le plan de développement. Planifier le suivi et l'évaluation devrait donc être une partie intégrante du processus global de planification. Cette planification met en place les systèmes et processus nécessaires à garantir que les résultats escomptés soient réalisés tel que prévu. Ce chapitre fournit donc une série d'orientations et de lignes directrices sur la planification et les préparatifs destinés à un suivi et à une évaluation efficaces de plans de développement dans le contexte du PNUD tels que les programmes de pays aux échelons national, régional et mondial.

3.1 INTRODUCTION

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION, POUR QUELLES RAISONS ?

Le suivi et l'évaluation répondent à plusieurs besoins. Dans l'absence d'un suivi et d'une évaluation efficaces, il serait difficile de savoir si les résultats escomptés sont réalisés tel que prévu, quelle serait la mesure corrective à prendre pour garantir la réalisation de ces résultats et si les initiatives entreprises apportent une réelle contribution au développement humain. Le suivi et l'évaluation se rapportent toujours aux résultats prédéfinis dans le plan de développement. Ils sont conduits par le besoin de redevabilité de réalisation des résultats escomptés et constituent une base factuelle permettant des prises de décisions correctives en connaissance de cause. Il s'agit d'un outil de gestion essentiel au soutien de l'engagement du PNUD pour la reddition de comptes sur la réalisation des résultats, les ressources qui lui sont confiées et l'apprentissage organisationnel. En outre, le suivi et l'évaluation s'inscrivent dans les processus généraux de gestion des programmes et apportent une contribution essentielle à la capacité de gestion pour les résultats de développement.²²

22 Adopté de: 'La politique du PNUD en matière d'évaluation', Document du Conseil d'Administration DP/2006/28, Mai 2006, disponible sur le site: www.undp.org/eo/documents/Fr-Evaluation-Policy.pdf; et du document 'Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies' du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/uneqnorms>.

Le suivi, autant que l'évaluation, offrent la possibilité, à des moments réguliers et prédéterminés, de confirmer la logique d'un programme, de ses activités et leur mise en œuvre et, de les réajuster si nécessaire. La planification à elle seule ne suffit cependant pas à garantir la réalisation des résultats. Les progrès réalisés doivent également être soumis à un suivi. De la même manière, le suivi, aussi bon soit-il, ne suffit pas à lui seul pour corriger des conceptions, des plans ou des résultats médiocres de programmes. Les informations fournies par le suivi doivent être exploitées pour encourager les améliorations ou renforcer les plans. Les informations pour un suivi systématique constituent également un apport crucial à l'évaluation. Il est très difficile d'évaluer un programme qui n'a pas été conçu convenablement et dont les résultats ne font pas l'objet d'un suivi systématique.

Les principales questions auxquelles le suivi tente de répondre sont, entre autres :

- Les produits prédéterminés sont-ils en adéquation avec ce qui a été planifié ?
- Quels sont les problèmes, risques et défis, actuels ou à venir dont il faut tenir compte pour garantir la réalisation des résultats ?
- Quelles sont les décisions à prendre concernant les changements à apporter aux activités en cours pour les étapes à venir ?
- Les produits planifiés et exécutés sont-ils toujours pertinents pour la réalisation des effets envisagés ?
- Les effets envisagés sont-ils toujours pertinents et efficaces pour la réalisation des objectifs nationaux, répondent-ils toujours aux priorités nationales et ont-ils toujours le même impact ?
- Qu'apprenons-nous ?

De la même manière que le suivi, l'évaluation est une partie intégrante de la gestion de programmes et constitue un outil de gestion crucial. Elle complète le suivi en fournissant un examen indépendant et approfondi sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi. Après avoir mis en œuvre et établi le suivi d'une initiative pendant un certain temps, il est important, dans le cadre d'une discipline de gestion, de faire le point à travers une évaluation externe.

Les avantages des évaluations sont multiples. Une évaluation de qualité assure un retour d'information pouvant être exploité pour l'amélioration de la stratégie et de la politique de programmes. Elle permet également de déceler les résultats inattendus et les conséquences des initiatives de développement, chose qu'un suivi classique n'est probablement pas capable de faire, étant donné que ce dernier se concentre plus sur la mise en œuvre d'un plan de développement. Les informations générées par les évaluations apportent une contribution à l'apprentissage organisationnel ainsi qu'aux connaissances mondiales sur l'efficacité du développement.

Dans des contextes de développement évoluant rapidement ou en présence d'environnements en développement ou en sortie de crise, le plan de développement se doit d'être dynamique et doit être révisé et amélioré continuellement. À chaque fois que les plans de développement sont mis à jour pendant leur mise en œuvre, il est indispensable de renseigner les raisons de ces changements. L'importance d'un suivi et d'une évaluation efficaces est alors d'autant plus évidente car elle fournit la preuve de ces changements à travers une gestion de la prise de décision en connaissance de cause.

POURQUOI PLANIFIER LE SUIVI ET L'ÉVALUATION ?

Une prise de décision efficace et à temps nécessite des informations fournies par des activités de suivi et d'évaluation régulières et planifiées. **La planification pour le suivi et l'évaluation doit débiter au moment de l'élaboration du programme ou du projet et doit être menée en même temps.** Alors que le suivi fournit des informations en temps réel sur l'élaboration du programme ou projet en cours et nécessaires à sa gestion, l'évaluation quant à elle, fournit un examen plus approfondi. Le processus de suivi peut aussi poser des questions auxquelles l'évaluation peut apporter des réponses. D'autre part, l'évaluation puise largement dans les données fournies par le suivi, et notamment dans les données de référence, les informations sur les processus de mise en œuvre des programmes ou projets et le degré des progrès réalisés pour atteindre les résultats planifiés grâce aux différents indicateurs.

La planification du suivi doit être réalisée tout en gardant à l'esprit l'évaluation : l'existence de résultats clairement déterminés, d'un modèle des effets ou de données de suivi, entre autres, détermine « l'évaluabilité »²³ du sujet.

3.2 LE CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un cadre de suivi et d'évaluation clairement établi et dûment accordé parmi toutes les principales parties prenantes à la fin de l'étape de planification, est fondamental pour mener systématiquement un suivi et une évaluation. Ce cadre sert de plan pour le suivi et l'évaluation et doit indiquer :

- Ce qui doit être suivi ou évalué
- Les activités nécessaires au suivi et à l'évaluation
- A qui incombe la responsabilité des activités de suivi et d'évaluation
- Quand les activités de suivi et d'évaluation sont-elles prévues (calendrier)
- Comment le suivi et l'évaluation sont-ils menés (méthodes)
- Quelles sont les ressources nécessaires et à qui sont-elles confiées

En outre, les risques les plus importants et les hypothèses des activités de suivi et d'évaluation à entreprendre doivent également être sérieusement pris en compte, anticipés et mentionnés dans le cadre de suivi et d'évaluation.

De manière générale, le cadre de suivi et d'évaluation s'articule autour de trois principales composantes :

1. **La composante narrative** : elle décrit la manière avec laquelle les partenaires de développement vont mener le suivi et l'évaluation ainsi que les redevabilités attribuées aux différents individus ou entités. Ainsi, par exemple, au niveau du PCNUAD ou à l'échelon national des résultats, il est nécessaire de s'engager avec des comités de suivi nationaux ou des groupes de revue au niveau des effets (dispositions sectorielles par exemple), ainsi qu'avec des groupes de travail inter-agences de l'ONU chargés du suivi. Si ces entités

23 *L'évaluabilité* peut être déterminée selon le niveau de transparence de l'intention du sujet à évaluer, la présence d'un nombre adéquat d'indicateurs, l'accessibilité et la fiabilité des sources d'informations et, l'absence d'importants facteurs pouvant entraver un processus d'évaluation impartial.

n'existent pas, il faut alors établir de telles structures pour garantir un suivi et une évaluation efficaces. La composante narrative doit en outre comporter :

- a. Les plans qui pourraient être établis pour renforcer les capacités de suivi et d'évaluation nationales ou infranationales.
 - b. Les capacités de suivi et d'évaluation déjà existantes et une estimation des besoins en ressources humaines, financières et matérielles pour la mise en œuvre de ces capacités.
2. **Un cadre de résultats** : celui-ci doit être préparé lors de l'étape de la planification tel que décrite dans le chapitre 2.
 3. **Des matrices de planification et d'évaluation** : elles sont stratégiques et permettent de réunir les informations nécessaires au suivi et à l'évaluation en vue d'en faciliter la consultation.

La matrice de planification du PNUD du tableau 14 peut être utilisée à l'échelle de programmes nationaux, régionaux et mondiaux afin de déterminer ce qui doit être suivi (le tableau 15 est un exemple complété du tableau 14). Cette matrice doit néanmoins être adaptée aux circonstances et conditions locales. Dans certains cas, les colonnes peuvent être modifiées pour qu'elles puissent englober les éléments de résultats tels que les effets, les produits, les indicateurs, les points de repère, les risques et les hypothèses séparément).

Le besoin d'établir un cadre de suivi et d'évaluation s'applique aussi bien aux programmes qu'aux projets au sein d'un même programme. Par conséquent, les programmes, aussi bien que les projets, devraient élaborer des cadres de suivi et d'évaluation dans leurs étapes de planification. Le cadre de suivi et d'évaluation à l'échelle du projet devrait découler du cadre de suivi et d'évaluation à l'échelle du programme et pourrait contenir des informations plus détaillées sur les tâches exécutées par le suivi et l'évaluation qui s'appliquent particulièrement aux projets respectifs. Inversement, le cadre de suivi et d'évaluation à l'échelle du programme repose sur les cadres de suivi et d'évaluation à l'échelle du projet. Les activités de suivi et d'évaluation devraient être perçues comme une composante faisant partie intégrante de la gestion du programme et projet. Ces activités sont menées tout au long des cycles des programmes et projets et doivent être régulièrement révisées et actualisées (au moins une fois par an, lors des examens annuels par exemple).

Tableau 14. Matrice de planification du suivi²⁴

Résultats escomptés (Effets et produits)	Indicateurs (avec points de repère et cibles indicatives) et autres principaux domaines à suivre	Suivi et évaluation avec méthodes de collecte de données	Calendrier et fréquence	Responsabilités	Moyens de vérification: source et type des données	Ressources	Risques
Issus du plan de développement et du cadre de résultats.	Du cadre de résultats. Les indicateurs doivent également mentionner les principales priorités telles que le renforcement des capacités et le genre. D'autres domaines-clés tels que les risques identifiés lors de l'étape de planification et autres besoins de gestion doivent également être suivis.	Comment les données sont-elles obtenues? Ex : à travers une enquête, un examen ou une réunion des parties prenantes; etc.	Le degré de précision dépendra des besoins pratiques. Au PNUD, cette information peut également être intégrée dans le Plan du Suivi de Projets d'Atlas.	Qui est responsable de l'organisation de la collecte de données et de la vérification de leur qualité et de leur source ?	Préciser systématiquement la source et le lieu où se trouvent les données comme par exemple un institut national ou DevInfo.	Estimation des ressources nécessaires et de celles engagées pour mener à bien les activités de suivi planifiées.	Quels sont les risques et les hypothèses quant à la réalisation des activités de suivi? Comment peuvent-ils influencer sur les activités de suivi planifiées et sur la qualité des données ?

24 Le format du tableau 14 s'applique essentiellement à un suivi à l'échelle du programme. Les bureaux de pays du PNUD sont censés joindre un tableau contenant les informations ci-dessus à leur plan d'action de programme de pays (CPAP), nécessaire à l'opérationnalisation des programmes de pays.

Tableau 15. Exemple de Matrice de planification du suivi: capacité renforcée de l'autorité administrant les élections

Résultats escomptés (Effets et produits)	Indicateurs (avec points de repère et cibles indicatives) et autres principaux domaines à suivre	Suivi et évaluation avec méthodes de collecte de données	Calendrier et fréquence	Responsabilités	Moyens de vérification: source et type des données	Ressources	Risques
<p>Effet 1: Capacité renforcée de l'autorité administrant les élections afin de diriger des élections libres et justes</p> <p>1.1. Campagne en faveur de la mise en place d'un consensus sur les besoins d'une loi électorale et d'un système de réforme</p> <p>1.2. L'autorité administrant les élections possède un personnel adapté et les systèmes nécessaires pour diriger des élections libres et justes</p> <p>1.3. Programme de formation de nouvelle technologie de gestion des scrutins élaboré et mis en place en faveur du personnel de l'autorité administrant les élections</p>	<p>Image que la population a de la capacité de l'autorité administrant les élections à diriger des élections libres et justes (classement par genre, groupe, etc.)</p> <p>Point de repère : en 2008, 40% de la population fait confiance à l'autorité administrant les élections (50% d'hommes, 30% de femmes, 20% de population autochtone)</p> <p>Cible : 70% de la population totale fait confiance à l'autorité administrant les élections (75% d'hommes, 65% de femmes, 60% de population autochtone) d'ici 2016</p>	<p>1. Enquêtes</p> <p>2. Examens annuels des progrès réalisés</p> <p>3. Visites conjointes sur le terrain de cinq régions</p> <p>4. ...</p>	<p>1. Toutes les enquêtes seront achevées six mois avant la fin des activités</p> <p>2. Les examens des progrès réalisés en matière de produits seront menés conjointement au cours du troisième trimestre</p> <p>3. Deux visites sur le terrain seront effectuées avant la fin de l'enquête et trois après celle-ci.</p> <p>4. ...</p>	<p>1. Office National des Statistiques dirigera l'enquête; les partenaires externes, le PNUD et la Banque Mondiale fourniront les ressources techniques leur aide pour le renforcement des capacités</p> <p>2. Les examens des progrès réalisés seront organisés par l'autorité administrant les élections</p> <p>3. Les visites sur le terrain seront organisées par l'autorité administrant les élections; l'autorité assurera l'organisation de réunions avec un représentant transdivision des parties prenantes; au moins deux partenaires externes participeront à une visite sur le terrain.</p> <p>4. ...</p>	<p>1.1 Les données et les analyses des enquêtes seront disponibles dans (a) un rapport public et (b) sur les sites web de Office National des Statistiques et de l'autorité administrant les élections</p> <p>2.1 Rapports annuels sur les progrès réalisés</p> <p>2.2 Minutes des rapports annuels sur les progrès réalisés</p> <p>3. Les procès verbaux des visites sur le terrain seront disponibles sur le site web de l'autorité administrant les élections</p> <p>4. ...</p>	<p>1. Les ressources estimées à USD 0.2 million pour l'enquête seront fournies par l'Union Européenne</p> <p>2. Les ressources nécessaires aux activités de suivi et d'évaluation seront fournies par un projet d'aide de la Banque Mondiale</p> <p>3. Les frais de participation des partenaires externes seront à la charge de chaque partenaire respectif. Les autres frais logistiques seront couverts par un projet de la Banque Mondiale</p> <p>4. ...</p>	<p>1. Les activités de renforcement des capacités au sein de l'Office National des statistiques, nécessaires à mener l'enquête, sont supposées être réalisées un an avant l'enquête même; si des retards sont décelés, une société privée pourra alors être contractée pour mener cette enquête</p>
	<p>Effet 2: Une participation croissante des femmes et des populations autochtones de cinq régions dans les processus électoraux locaux et nationaux d'ici 2016</p> <p>2.1. Révision du projet de loi sur les droits des femmes et des populations autochtones à participer aux élections en cours de préparation</p>	<p>Pourcentage des femmes éligibles inscrites dans cinq régions</p> <p>Point de repère : en 2008, 30% des femmes éligibles inscrites dans cinq régions</p> <p>Cible : 60% des femmes éligibles inscrites dans cinq régions d'ici 2016</p>					

Tableau 16. Plan d'évaluation							
Titre de l'évaluation	Partenaires (évaluation conjointe)	Domaine de réalisation des résultats du plan stratégique	Effet CPD/CPAP	Date prévue pour l'achèvement	Principales parties prenantes	Source de financement pour l'évaluation	Évaluation obligatoire (O/N)
Evaluations de l'effet							
Évaluation de l'effet à mi-parcours du programme de réduction de la pauvreté	N/A	Réduction de la pauvreté et OMD	1	Juin 2010	Ministère de la planification, groupes, issus de la société civile, donateurs, PNUD, communautés	Projet de suivi et d'évaluation	O
Évaluation de l'effet à mi-parcours du programme de gouvernance	DFID (donateur)	Gouvernance démocratique	2	Juin 2010	Autorité administrant les élections, parlement, ministère de la Justice, DFID, PNUD	DFID, projets liés du PNUD	O
Évaluation de l'effet : portefeuille de l'Énergie et de l'Environnement	Ministère de l'environnement	Environnement et développement durable	3	Décembre 2011	Ministère de l'environnement, ONG, donateurs, PNUD, communautés	Projet pour la biodiversité, projet pour les énergies renouvelables	O
Evaluations du projet							
Projet pilote pour le secteur de la micro-finance	FENU	Réduction de la pauvreté : Promouvoir une croissance inclusive	1.3	Mars 2010	Organisations du réseau Apex, ministère des finances, UNEF, UNICEF	Budget de projet	N
Projet pour la biodiversité (Fonds pour l'environnement mondial)	N/A	Environnement: Mobilisation du financement pour l'environnement	3.2	Mai 2011	Ministère de l'environnement, ONG, donateurs, PNUD, communautés	Budget de projet	O
Projet de renforcement du processus électoral	N/A	Gouvernance démocratique : y compris la participation	2.4	Septembre 2009	Autorité administrant les élections, donateurs, PNUD, communautés	Budget de projet	O
Projet d'intégration de la réduction des risques de catastrophes	N/A	Prévention des crises et relèvement	4.2	Juin 2011	Ministère de la gestion des catastrophes, ONG de mise en œuvre, la Communauté Européenne (donateur), PNUD	Budget de projet	O
Autres évaluations							
Évaluation à mi-parcours du PCNUAD	Toutes les organisations résidentes des Nations Unies	N/A	tous	Décembre 2009	Gouvernement, organismes des Nations Unies	Projet de suivi et d'évaluation	N

Note: DFID correspond à *Department for International Development* (Ministère du développement international britannique – Royaume Uni); FENU, Fonds d'équipement des Nations Unies; UNICEF, Fonds des Nations Unies pour l'enfance.

CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES POUR LA PLANIFICATION DES ÉVALUATIONS

Le PNUD est tenu de présenter à son Conseil d'administration pour approbation, un plan d'évaluation contenant tous les documents de programmes nationaux, régionaux et mondiaux. Ce plan d'évaluation est une composante du cadre de suivi et d'évaluation et devrait inclure les évaluations prévues en fin de planification de programme. Le plan d'évaluation doit être stratégique et y inclure une sélection d'évaluations qui permettront de générer les informations les plus importantes et les plus utiles au PNUD et à ses partenaires pour les prises de décision.

Le plan d'évaluation initial devrait inclure au minimum **toutes les évaluations obligatoires**. Concernant les unités de programmes du PNUD, les évaluations des effets et les évaluations de projet exigées par les protocoles des partenaires, tel que le Fonds pour l'environnement mondial, sont obligatoires. Le plan d'évaluation n'est pas un document statique, il devrait être révisé en tant que partie intégrante du cadre de suivi et d'évaluation et affiné selon les besoins durant la phase de mise en œuvre du programme. Ainsi, en même temps que les nouveaux projets sont élaborés et le besoin en évaluations se fait ressentir, ces nouvelles évaluations devraient être incorporées au plan d'évaluation.

Après validation d'un programme national, régional ou mondial, l'unité de programme de ces derniers intègre le plan d'évaluation du Centre des ressources de l'évaluation (ERC) pour suivi.²⁵ En tant qu'unités chargées de la surveillance, les bureaux régionaux utilisent le plan d'évaluation présenté par les unités de programme comme base permettant d'apprécier la conformité des évaluations. Le Bureau de l'évaluation rend directement compte de la conformité des évaluations au Conseil d'administration du PNUD dans son Rapport annuel sur l'évaluation.

Les unités de programme du PNUD doivent sélectionner et mandater des évaluations leur fournissant suffisamment d'informations pour une prise de décision. Afin de sélectionner ce qui doit être évalué, les unités de programme devront d'abord déterminer l'objectif de l'évaluation ainsi que tout facteur pouvant influencer la pertinence et l'utilisation des évaluations proposées. De manière générale, un minimum de **20 à 30 pour cent** de l'ensemble des programmes devra être soumis à évaluation, dans un souci de redevabilité.

Les évaluations nécessitent généralement beaucoup de ressources et de temps. Par conséquent, chaque évaluation devra être justifiée et utilisée de manière optimale. Les unités de programme et les principales parties prenantes devront toutes prendre en considération les points suivants dans l'élaboration d'un plan d'évaluation :

- **Les utilisations, l'objectif et le calendrier de l'évaluation** : les évaluations ne devront être proposées qu'une fois que les unités de programme mandataires et les parties prenantes se seront mises d'accord sur **les raisons de l'évaluation mise en œuvre (l'objet), la nature des informations nécessaires (demande d'informations), la/les personne(s) qui seront amenées à utiliser lesdites informations, et comment ces informations seront utilisées**. De telles informations pourront provenir d'une vision partagée de la réussite, telle qu'exprimée dans les modèles de résultats ou d'effets lors de l'étape de planification. L'utilisation prévue déterminera le calendrier de chaque évaluation, sa méthodologie, ainsi que la nature et le degré de la participation des parties prenantes. Le calendrier d'une évaluation devra être directement lié à son objectif et à son utilisation. Afin de rendre les

25 Le Centre de Ressources de l'évaluation (ERC) est le système de gestion de l'information du PNUD destiné à soutenir la gestion de la redevabilité pour l'évaluation. Il est accessible sur le site : <http://erc.undp.org>

évaluations pertinentes et l'utilisation des informations qui en découleront efficaces, les évaluations devront être disponibles à temps afin que les décisions puissent être prises sur la base d'évaluations de bonne qualité.²⁶

- **Ressources investies** : tout domaine (domaine thématique ou de programme, résultats attendus ou projet) dans lequel le PNUD a investi des ressources importantes peut être soumis à évaluation dans l'éventualité d'un renforcement des critères de redevabilité.
- **La probabilité d'initiatives futures dans le même domaine** : les évaluations représentent un moyen important pour formuler des recommandations visant à orienter des actions futures. Une évaluation permet à l'unité de programme de déterminer si les produits réalisés ont contribué aux résultats et si le PNUD a bâti une stratégie de partenariat efficace. Au moment de choisir une initiative à évaluer, il faut la sélectionner dans un domaine que le PNUD continuera à soutenir.
- **Anticipation des problèmes** : les évaluations peuvent aider à éviter des problèmes et à fournir un point de vue indépendant de problèmes existants. Lors de la sélection de résultats attendus en vue de les évaluer, il convient de choisir ceux comportant des problèmes ou ceux dans lesquels des complications sont susceptibles de survenir parce que le résultat attendu relève d'un domaine sensible pour un certain nombre de partenaires.
- **Besoin en enseignements tirés** : quels types de leçons sont nécessaires pour aider à mener des activités dans ce pays ou dans d'autres pays ou régions ?
- **Alignement et harmonisation** : les évaluations planifiées doivent être alignées sur les priorités de développement nationales, régionales et mondiales et sur les priorités institutionnelles du PNUD (le plan stratégique du PNUD par exemple), et doivent être harmonisées avec les évaluations des organismes du système des Nations Unies et autres partenaires internationaux. Ceci garantit que les évaluations proposées pourront générer d'importantes informations pouvant aider le PNUD et ses partenaires à améliorer leur gestion axée sur les résultats dans un contexte changeant. Il faut également multiplier les occasions d'effectuer des évaluations conjointes avec les gouvernements et les partenaires. Les évaluations mandatées par le PNUD doivent être utiles aux partenaires nationaux. En établissant le calendrier d'une évaluation, le PNUD doit tenir compte de plusieurs éléments en matière de prise de décision qui existent dans le gouvernement partenaire tels que le budget alloué à la prise de décision, le cadre de développement ou la mise en place des stratégies et, les processus d'examen des programmes et projets existants. Ainsi, si le gouvernement mène une évaluation d'une stratégie ou cadre de développement national à laquelle le PNUD contribue par exemple, les évaluations de ce dernier doivent venir en complément et éviter les activités en doublon.

Une fois les effets définis, l'équipe du programme détermine les projets destinés à contribuer à la réalisation de cet effet et met l'accent sur leur importance pour le plan d'évaluation. Cela permet d'une part, aux projets concernés de tenir compte de l'évaluation de l'effet dans la planification de leurs activités et du suivi et, d'autre part, cela aide les responsables de programme du PNUD et autres partenaires nationaux à préparer l'évaluation de l'effet.

26 Au moment de déterminer le calendrier de l'évaluation des effets, il est important de garder à l'esprit que le Bureau de l'évaluation est mandaté pour mener des évaluations des programmes régionaux et mondiaux ainsi que des programmes de pays déterminés (Evaluation des résultats du développement) avant qu'ils ne soient soumis au Conseil d'Administration pour approbation. Le processus d'évaluation débute normalement à la quatrième année du programme. Etant donné que les évaluations des effets et des projets mandatées par l'unité de programme constituent une base importante pour des évaluations indépendantes, celles-ci devraient avoir lieu pendant les premières étapes, voire les étapes intermédiaires du cycle du programme, et ce avant les évaluations indépendantes menées par le Bureau de l'évaluation.

Les mêmes critères de sélection des effets devraient s'appliquer à la sélection des **évaluations de projet**. Certains protocoles de partenariat requièrent que leurs projets soient évalués. Il est donc fortement recommandé que les évaluations soient achevées pour les projets pilotes avant leur duplication ou élargissement, pour les projets abordant une nouvelle phase et pour les projets en cours pour plus de cinq ans pour reddition de compte ou apprentissage. Dans le cadre du processus régulier de mise à jour du plan d'évaluation, toute nouvelle évaluation de projet devrait être intégrée dans le plan.

En présence de contextes de crise, les évaluations doivent bénéficier d'un délai supplémentaire car elles nécessitent plus de flexibilité afin de répondre aux changements pouvant avoir lieu. Il faut donc avoir une flexibilité lors de l'organisation des visites sur le terrain et des entretiens, mais également de pouvoir anticiper les retards dans la collecte de données et les changements de dernière minute des méthodes utilisées pour cette collecte et ce, dans le cas où les relations entre les différents groupe changent. Plus encore, il faut une préparation supplémentaire lorsqu'on travaille avec des groupes vulnérables ou touchés par un conflit car il faut une attention particulière et tenir compte de certaines considérations éthiques.

3.3 RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

Les ressources inadéquates donnent lieu à un suivi et à une évaluation de qualité médiocre. Afin de garantir un suivi et une évaluation efficaces et de bonne qualité, il est fondamental de déterminer les ressources financières et humaines nécessaires lors de l'étape de planification. Ces besoins doivent être inclus dans les dépenses globales destinées à la réalisation des résultats accordés et non pas être considérés comme des frais supplémentaires.

Les ressources financières pour le suivi et l'évaluation doivent être estimées de manière réaliste lors de l'étape de planification du suivi et de l'évaluation. Alors qu'il est crucial de planifier le suivi et l'évaluation en même temps, les ressources allouées à chacune de ces activités devraient être traitées séparément. En pratique, chaque projet doit posséder deux lignes budgétaires indépendantes pour le suivi et pour l'évaluation et que celles-ci soient accordées préalablement avec les partenaires. Ceci permet non seulement au PNUD et ses partenaires d'être plus réalistes à l'heure d'établir les budgets mais également de réduire le risque de se retrouver à cours de budget pour l'évaluation qui a généralement lieu en fin de mise en œuvre.

Les coûts du suivi et de l'évaluation associés aux projets peuvent être relativement faciles à déterminer et être ainsi inscrits directement aux budgets respectifs. Cette étape vient à la suite d'un accord préalable entre les partenaires à travers son intégration dans le projet de budget ou dans le plan de travail annuel (AWP) signé par les partenaires.

Trouver et garantir les ressources financières pour le suivi et l'évaluation des effets ou des programmes peut poser certains problèmes supplémentaires car il n'existe pas de projet pour lequel ces coûts puissent être directement imputés. Le mécanisme de financement le plus courant consiste à puiser ces ressources de projets qui s'y prêtent. Il existe également d'autres possibilités telles que :

- Créer un fonds particulier ou un projet associé à un effet pour le suivi et l'évaluation ou également un programme pour lequel tous les projets constituants contribueraient en transférant certains de leurs fonds. Ce dispositif pourrait se situer au sein de la même entité qui gère l'effet ou le programme.

- Mobiliser des fonds directement de chez les partenaires en vue d'établir un dispositif de suivi et d'évaluation de l'effet ou de programme.
- Allouer annuellement les fonds nécessaires à chaque effet sur la base des dépenses prévues pour le suivi et l'évaluation depuis le budget global du programme vers ce dispositif ou fonds.

Il est important que les partenaires prennent en considération les ressources nécessaires pour le suivi et l'évaluation et s'accordent sur des dispositions pratiques permettant de financer les activités associées. De telles dispositions doivent être renseignées en début de programme afin de permettre aux partenaires de transférer les fonds nécessaires selon leurs procédures, ce qui peut s'avérer long et contraignant.

Les ressources humaines sont également un élément fondamental pour un suivi et une évaluation efficaces et même après avoir garanti un financement adéquat, il faut s'assurer d'avoir :

- **Un personnel dédié et disponible pour cette fonction** – les pratiques varient d'un organisme à un autre. Certains bureaux de pays du PNUD ont mis en place des entités de suivi et d'évaluation avec des termes de référence spécifiques, un personnel qualifié et dédié et des plans de travail entre autres ressources.
- **Un personnel qualifié** – le personnel qui se voit confié la tâche du suivi doit posséder les compétences techniques nécessaires dans ce domaine. Un certain nombre de bureaux de pays du PNUD disposent d'un spécialiste en suivi et en évaluation. Les niveaux de compétences doivent, à chaque fois que cela est nécessaire, être revus à la hausse afin de répondre aux besoins et aux efforts de renforcement de cette capacité au sein du bureau.

Chaque entité de suivi et d'évaluation exerçant son activité à différents niveaux (aux niveaux de projet, de programme ou d'effet, par exemple) doit posséder des termes de référence qui tracent les grandes lignes de son rôle et de ses responsabilités. Ces responsabilités doivent généralement inclure les tâches suivantes :

- Mettre systématiquement en place des cadres de suivi et élaborer un plan d'évaluation
- Rencontrer régulièrement les principaux partenaires et parties prenantes afin de mesurer les progrès de réalisation des résultats
- Piloter des missions de suivi et d'évaluation conjointes sur le terrain afin de témoigner des réalisations et des contraintes
- Déterminer tous les enseignements à tirer et toutes les bonnes pratiques à suivre
- Refléter la manière avec laquelle les résultats réalisés traitent la question de l'égalité entre les sexes et les intérêts et droits des groupes les plus vulnérables et marginalisés de la société
- Identifier les besoins supplémentaires des parties prenantes et des partenaires en matière de renforcement des capacités de développement
- Etablir régulièrement des rapports destinés aux responsables ou aux agences de l'état des domaines de résultats particuliers et des opportunités permettant d'influencer la politique et les processus de prise de décision
- Garantir la qualité des activités de suivi et d'évaluation et fournir les orientations nécessaires
- Evaluer la pertinence du cadre de suivi et d'évaluation de manière régulière selon les nouvelles priorités de développement et l'évolution du contexte

CONSIDÉRATIONS SPÉCIFIQUES À LA BUDGÉTISATION ET AU FINANCEMENT DE L'ÉVALUATION

Les unités de programme doivent estimer et indiquer les besoins et les moyens financiers pour chaque évaluation dans le plan d'évaluation puis estimer par la suite sa durée et sa portée. La durée d'une évaluation sera déterminée par son objet. Ainsi, une évaluation menée en début de mise en œuvre et qui aura tendance à mettre l'accent sur les questions d'élaboration du programme ou du projet, sera moins complexe et aura une moindre portée, et par conséquent aura besoin de moins de données qu'une évaluation menée en fin de cycle de programme ou de

Encadré 19. Questions-clés à prendre en compte pour l'établissement du coût d'une évaluation

■ **Evaluateurs et conseillers externes et les frais relatifs à leurs fonctions**

Consultants et experts membres du panel de conseil (le cas échéant)

- Un seul évaluateur ou une équipe ? Combien de personnes par équipe ? Sa composition (nationale ou internationale) ?
- Combien de jours faut-il à chaque consultant et conseiller ?
- Quel serait la rémunération quotidienne de chacun d'entre eux ?
- Il y a-t-il des frais frais d'embauche ?
- Les membres du panel de conseil sont-ils rémunérés (frais journaliers, honoraires) ?

Frais de déplacement

- Quels types de frais de déplacement seront engagés ? Combien de fois, par exemple, l'équipe a-t-elle besoin de se déplacer dans le pays ou sur le terrain ? Quels frais de déplacement sont alloués pour les briefings dans les bureaux du PNUD, pour les entretiens avec les parties prenantes, pour les activités de collecte de données, pour les réunions des parties prenantes, etc. ?
- Quel serait le premier moyen de déplacement (aérien, véhicule du projet, etc.) ? Faut-il un moyen de transport particulier pour des raisons d'accessibilité ou de sécurité ?
- Combien de jours de déplacement et quelles indemnités ?

■ **Frais pour les consultations avec les parties prenantes**

- Des réunions régulières avec les membres du comité de direction pour discuter des progrès de l'évaluation sont-elles prévues ? Une réunion avec un plus large éventail de parties prenantes pour discuter des résultats et des recommandations de l'évaluation sont-elles prévues ? Combien de personnes et qui sera invité ? Quels seraient les frais de réception (location des salles, restauration, déplacement et indemnités) pour recevoir les parties prenantes ?

■ **Collecte des données et outils et méthodes d'analyse**

- Quelles sont les méthodes utilisées pour la collecte de données ? Si les enquêtes et/ou questionnaires seront utilisés, quelle sera la population ciblée et la zone couverte ? Quelles ressources sont nécessaires (frais pour les enquêteurs, y compris leurs frais de déplacement, etc.) ? Les chercheurs ont-ils besoin de réaliser une analyse détaillée de la collecte de données ?

■ **Faut-il des fournitures particulières ? (fournitures de bureau, logiciels informatiques pour l'analyse des données, etc.)**

■ **Frais de communication**

- Quels sont les besoins en moyens de communication (téléphone, fax et internet) ?
- Si les enquêtes ou questionnaires sont menés, comment seront-ils gérés (courriel, internet, téléphone etc.) ?

■ **Frais de publication et dissémination** des rapports d'évaluation et autres produits, y compris les frais de traduction, le cas échéant.

■ **Des ressources sont-elles allouées pour des frais annexes ?**

■ **Il y a-t-il des partenaires pour l'évaluation ? Cette évaluation est-elle conjointe ? Quels seraient les coûts pour le PNUD ?**

projet. Plus une évaluation est complexe et sa portée est importante, plus il faudra du temps aux équipes d'évaluation pour collecter les données nécessaires. Cela peut augmenter par la même occasion les frais des évaluateurs. Les unités de programme doivent donc être réalistes en termes de portée et de complexité d'une évaluation par rapport aux ressources disponibles.

En outre, **la disponibilité et l'accès aux données initiales et secondaires** (suivi, rapports réguliers et évaluation) ainsi que les méthodes de collecte de données, ont une influence sur les coûts des activités d'évaluation. En l'absence de données fiables, les évaluateurs ont besoin de plus de temps et de ressources pour localiser ou générer l'information. La justesse des ressources allouées devraient donc être traitée conjointement avec les évaluateurs extérieurs sur la base du programme de travail qu'ils fournissent.

Si l'évaluation est menée conjointement par le gouvernement et les donateurs dans le cadre d'un effet plus large ou d'une évaluation gouvernementale, les unités de programme doivent alors s'accorder sur des modalités de financement avec des donateurs potentiels ou des contreparties du gouvernement dès le départ. L'encadré 19 retrace les éléments-clé nécessaires à l'évaluation. L'unité de programme responsable de l'évaluation doit s'assurer que tous les éléments sont réunis.

3.4 ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

L'engagement des parties prenantes lors de la planification et décrit dans la section 2.3 reste important pour les étapes du suivi et de l'évaluation pour les raisons suivantes :

- Les parties prenantes qui, lors de l'étape de planification, déterminent l'orientation à suivre et établissent les priorités pour sa réalisation, possèdent les meilleures idées sur la manière avec laquelle les résultats continueraient d'être pertinents pour eux. Ils doivent, par conséquent, être impliqués dans la **définition des informations ou retour d'informations** nécessaires lors de l'étape de mise en œuvre et permettant d'établir les paramètres du suivi et de l'évaluation.
- En plus de déterminer l'orientation, les résultats prioritaires et les paramètres de suivi et d'évaluation, les parties prenantes sont également les mieux placées pour garantir les résultats et les moyens des initiatives planifiées.

La participation des parties prenantes dans le suivi et l'évaluation peut donner lieu à un échange plus efficace pour de nombreux autres objectifs tels que : faciliter la communication de nouvelles réalisations pour renforcer le soutien et l'engagement d'autres parties prenantes, garantir l'accès aux derniers produits et services des initiatives aux bénéficiaires visés, mobiliser les ressources supplémentaires pour répondre aux écarts financiers et, garantir l'usage efficace des enseignement tirés pour la prise de décision à venir.

La participation des parties prenantes à tout le cycle du programme garantit par ailleurs l'appropriation, l'apprentissage et la durabilité des résultats. **Une participation constante des parties prenantes au suivi et à l'évaluation ne peut être présumée, elle doit être institutionnalisée** et des mesures précises doivent être mises en place dans les processus de gestion des programmes et projets afin d'assurer une implication efficace et continue des parties prenantes. Les pratiques d'institutionnalisation du PNUD sont résumées dans l'encadré 20.

Encadré 20. Implication des parties prenantes dans le suivi et l'évaluation: pratiques du PNUD

L'approche à la gestion de programme utilisée par le PNUD a été élaborée pour s'assurer : de la contribution qu'un programme apporte à la réalisation des effets qu'il englobe ; de la coordination d'un programme et de ses projets avec le cadre national de développement ; et que les produits accordés sont bien générés grâce aux fonds des programmes et projets. Cela implique trois niveaux : le niveau de programme, qui couvre un effet ou plus et établit le lien avec les résultats nationaux de manière générale ; le niveau sectoriel ou de l'effet et le niveau de projet, qui est lié au niveau opérationnel de l'exécution des produits par la mise en œuvre d'activités grâce aux ressources disponibles. Les responsabilités du suivi et de l'évaluation sont différentes à chaque niveau (voir chapitre 4 pour plus de détails).

La participation des parties prenantes est institutionnalisée dans les modalités de gestion par des conseils ou des comités de programme aux niveaux sectoriels/des effets et des projets. **Ces conseils ou comités devraient être vigilants à ne pas dupliquer les mécanismes existants et d'utiliser plutôt les structures et mécanismes nationaux. En l'absence de tels mécanismes, des groupes remplissant ces fonctions devraient être constitués.** Chaque conseil ou comité doit avoir des représentants de bénéficiaires et de fournisseurs de services techniques.

Niveau sectoriel ou des effets: il y a un besoin de coordonner les contributions apportées par le PNUD aux effets et de fournir un retour d'information à la gestion de programme du PNUD dans son ensemble. Le PNUD participe souvent aux mécanismes nationaux de coordination sectorielle afin que le lien entre les contributions qu'il apporte et les priorités nationales soient bien précis. Les mécanismes de coordination au niveau sectoriel ou au niveau des effets : encourage les partenariats en réunissant tous les projets concernés dans un seul et même effet partagé ; garantit et renforce une synergie et une stratégie commune entre les partenaires pour la réalisation des résultats et ; assure le suivi de la réalisation de l'effet. Par ailleurs, le responsable de programme du PNUD doit s'assurer que les produits soutenus par le PNUD soient bien coordonnés au niveau des effets.

Les conseils de programme et de projet : ces derniers doivent se réunir au moins une fois par an pour examiner la progression des résultats, s'accorder sur tout changement à faire et établir de nouvelles cibles annuelles. Ces conseils sont des entités de gestion du programme du PNUD et se concentrent sur la contribution de celui-ci aux résultats de développement national.

3.5 CAPACITÉ DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Dans les programmes assistés par le PNUD, les partenaires nationaux de programme sont, avec le PNUD, conjointement responsables du bon déroulement de certaines activités de suivi et d'évaluation planifiées. En accord avec les principes de la GRD, de l'appropriation nationale et d'utilisation des systèmes des pays, le suivi et l'évaluation devraient, à chaque fois que cela est possible, s'aligner et se baser sur les systèmes et les capacités de suivi et d'évaluation nationaux (voir encadré 21). Lorsque cela est nécessaire, les efforts de suivi et d'évaluations du PNUD doivent indiquer dans quel point le soutien au programme de l'organisme a besoin d'être

Encadré 21. Exemples d'alignement sur les systèmes nationaux

- Processus de budgétisation nationale
- Plan ou cadre stratégique de développement national à moyen ou long terme
- Stratégie, politique, programme ou projets sectoriels et organes nationaux de coordination chargés de coordonner ces activités
- Systèmes nationaux de suivi et d'évaluation pour la stratégie, plan ou cadre de développement national et stratégie, politique, programme ou projets sectoriels
- Mécanismes d'examen déjà existants (examens de la stratégie de réduction de la pauvreté, Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), examen par les pairs, etc.)

renforcé, y compris pour les systèmes nationaux. Le processus analytique et les données utilisés pour la planification offrent les premières occasions d'avoir un aperçu sur les besoins du suivi et de l'évaluation à venir par rapport aux sources et à la qualité des données déjà existantes. Cela permet en outre, à la demande des partenaires nationaux et quand cela est nécessaire, de déterminer les domaines pour lesquels leur capacité de suivi et d'évaluation peut être mieux renforcée.

Aux plus hauts niveaux des résultats (objectifs nationaux, objectifs sectoriels et effets) les parties prenantes devraient généralement former des groupes sectoriels ou inter-agences autour de chaque principal effet ou secteur. A chaque fois qu'il existe des structures nationales telles que des mécanismes de coordination à niveau sectoriel, les Nations Unies et le PNUD doivent, dans l'idéal, les mettre à contribution et y participer plutôt que de mettre en place des systèmes parallèles. Les mécanismes de coordination au niveau des secteurs ou des effets ne doivent pas être des modalités de gestion à la charge des Nations Unies ou du PNUD mais une structure nationale déjà existante et chargée de la coordination sectorielle sous une perspective de développement au sein d'un contexte national. Ces groupes doivent avoir une bonne capacité pour :

- S'accorder sur un cadre de suivi et d'évaluation pour les effets et contrôler leur mise en œuvre. Ils doivent par ailleurs assurer une évaluation continue des effets et peuvent renforcer par ailleurs les chances de parvenir aux résultats escomptés
- Encourager la création de partenariats et la coordination au sein d'un même effet. Tous les projets générant des produits pertinents aux effets correspondants, devraient être englobés par le groupe de discussion des effets afin de garantir l'inclusion. Cela donne aux partenaires une vision commune de l'effet auquel les différents projets ou produit contribuent.
- Garantir la synergie et la coordination en renforçant une stratégie commune axée sur les résultats appliquée par les partenaires
- Assurer, quand cela est nécessaire, le suivi et l'évaluation des effets et leur contribution aux objectifs nationaux de développement. Les mécanismes au niveau des effets sont censés déterminer à qui revient la responsabilité du suivi et de la collecte de données et sa périodicité, qui recevra ces données et de quelle manière. Les cadres de résultats et le cadre de suivi et d'évaluation servent de base pour une évaluation et un suivi conjoints menés par ces groupes.
- Garantir, vérifier et participer à l'ensemble de la qualité du projet, des effets, de la thématique et autres examens et évaluations permettant de garantir que les processus et les produits répondent aux normes internationales.
- S'assurer que l'utilisation et la diffusion des informations fournies par le suivi et l'évaluation s'effectuent de manière efficace et permettent d'améliorer la planification et la prise de décision à venir.

Les capacités de suivi et d'évaluation, comme la plupart des domaines techniques, trouvent leur place dans trois niveaux : dans un environnement porteur, au niveau organisationnel et au niveau individuel. Elles sont interdépendantes et s'influencent les unes les autres à travers des relations de co-dépendance complexes. Les changements dans les capacités s'effectuent généralement à travers quatre domaines : les modalités institutionnelles, y compris les ressources et les mesures incitatives adéquates ; le leadership ; le savoir ; et les mécanismes de reddition de comptes. Traiter seulement l'un de ces domaines ou niveaux dans un programme ou projet peut donner lieu à un renforcement durable des capacités de suivi et d'évaluation. Par conséquent, un groupe de discussion sur les effets a besoin d'adopter une approche plus holistique au moment de déterminer les capacités nécessaires au suivi et à l'évaluation des résultats poursuivis.

Le mécanisme de coordination au niveau sectoriel ou au niveau des effets peut commencer par la prise en charge d'une évaluation de la capacité à haut niveau ou préliminaire afin de bien

comprendre le degré des capacités existantes et celles nécessaires au suivi et l'évaluation d'une entité donnée.²⁷ Les points de repère pour ces trois niveaux et quatre domaines cités restent limités. Les sous-sections suivantes offrent néanmoins des interrogations concernant une évaluation préliminaire et peuvent ainsi aider une équipe de programme à formuler des réponses quant à la capacité de développement.

MODALITÉS INSTITUTIONNELLES

- Existe-t-il une politique de suivi et d'évaluation institutionnelle ou de programme sectoriel renseignée et pouvant déterminer précisément le mandat, les responsabilités et les mesures de reddition de comptes des équipes chargées du suivi et de l'évaluation des entités, des programmes ou projets, pour une collecte et gestion de données de programmes et projets ?
- Le mandat de la politique institutionnelle et sectorielle requière-t-il : la mise en place d'outils et de modèles normalisés ? L'alignement de la collecte et gestion des données organisationnelles à celle des données nationales ? La normalisation des compétences pour le suivi et l'évaluation et une réelle formation des équipes ?
- Les ressources - y compris financières, humaines et disponibilité du personnel - allouées aux activités de suivi et d'évaluation de chaque entité, sont elles suffisantes ? Le personnel chargé du suivi possède-t-il les compétences statistiques et analytiques adéquates pour la compilation et l'analyse de modèles de données ou de données instantanées ?
- Existe-t-il une entité d'évaluation indépendante ? L'institution chargée de l'évaluation est-elle réellement 'indépendante' de la gestion et du sujet à évaluer ? Quelle hiérarchie suivent les personnes chargées de l'évaluation ? Quels mécanismes garantissent l'indépendance des activités de l'évaluation ?

LEADERSHIP

- La gestion à haut niveau soutien-t-elle la prise de décision axée sur les preuves au sein de l'organisation ?

SAVOIR

- Les informations de haute qualité peuvent-elles être subdivisées sous plusieurs facteurs d'intérêt (égalité des sexes, âge et zone géographique) pour une évaluation des progrès et de la performance réalisés ?
- Les entités de suivi et d'évaluation respectives ont-elles accès à toutes les informations à réunir sur le programme ou projet ? Les parties prenantes ont-elles accès aux données collectées et analysées (à travers internet par exemple) ?
- Les entités de suivi et d'évaluation ont-elles des formats de collecte de données et de rapports simples à comprendre ? Y a-t-il un processus systématique et renseigné permettant de garantir le contrôle de la qualité des données à chacune des étapes de la collecte, analyse et subdivision ?
- Le système national possède-t-il une compétence technique d'évaluation suffisante ? Existe-t-il des associations professionnelles nationales d'évaluation ?

27 Voir 'Evaluation des Capacités, Note de Pratique', PNUD, octobre 2008, pour une présentation complète de la méthodologie du PNUD pour l'évaluation de la capacité.

REDEVABILITÉ

- Les informations en provenance des entités de suivi et d'évaluation est-elle périodiquement transmise aux décideurs et autres parties prenantes pour une prise de décision axée sur les faits ?

En se basant sur les considérations précédentes et les perspectives qu'offre une évaluation à haut niveau de la capacité, l'une des quatre grandes approches peut être choisie pour réunir les conditions nécessaires au suivi et à l'évaluation des résultats escomptés (voir schéma 12). Cette évaluation à haut niveau de la capacité peut également conduire à des évaluations plus approfondies de certains domaines bien précis.

Il peut s'avérer important pour le groupe de discussion sur les effets de renseigner l'analyse du schéma 12 dans une matrice de renforcement de la capacité (voir tableau 17). Cette matrice peut aider à déterminer quels sont les moyens de suivi et d'évaluation existants au sein des institutions nationales des partenaires, pouvant être utilisés pour identifier les lacunes existantes. La dernière colonne peut alors être utilisée pour indiquer la manière avec laquelle les efforts de renforcement de la capacité – y compris les évaluations détaillées de la capacité – peuvent être traités par un autre programme du PNUD lorsque la demande et le besoin s'en font sentir.

Schéma 12. Formuler une réponse pour le renforcement de la capacité

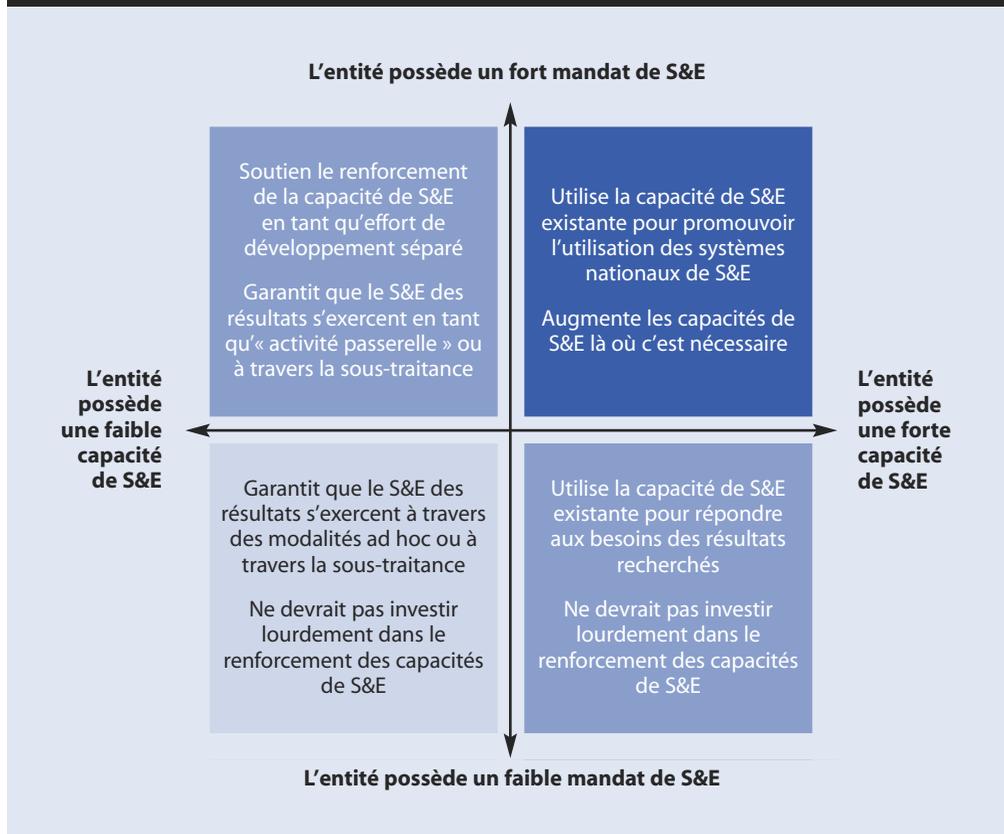


Tableau 17. Matrice de suivi et d'évaluation de la capacité

Partenaire-clé ou partie prenante du groupe de discussion sur les effets contribuant au résultat	Composante particulière du résultat ou de l'effet pour laquelle le partenaire est directement associé	Mécanismes et capacités de S&E existants chez le partenaire (modalités institutionnelles, leadership, savoir et redevabilité)	Domaines potentiels de renforcement des capacités du partenaire en accord avec son mandat	Action recommandée pour le renforcement des capacités de S&E
Autorité administrant les élections	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation d'examen des progrès réalisés, visites sur le terrain ■ Collecte et analyse des données ■ Remise de rapports 	Limités uniquement au niveau du siège	Suivi sur le terrain, en particulier les compétences au niveau régional pour évaluer l'intégration des populations désavantagées et éloignées	Le renforcement initial de la capacité doit mettre l'accent sur le renforcement des compétences du suivi destinées à la poursuite des effets. Les fonds disponibles pour les effets peuvent être également utilisés pour l'évaluation de la capacité de l'autorité administrant les élections.
Office national des statistiques	Toutes les enquêtes seront menées par l'Office national des statistiques	L'Office national des statistiques est un institut national clé censé fournir des enquêtes, des analyses et des rapports nationaux de haute qualité sur les résultats	Le renforcement de la capacité de l'Office national des statistiques est une priorité nationale.	Le groupe discussion sur les effets doit promouvoir un effort national pour le renforcement de la capacité de l'Office national des statistiques pour mener, analyser et fournir des rapports sur les enquêtes
Département chargé du suivi et de l'évaluation, ministère de la Planification	L'entité gouvernementale responsable du suivi et de l'évaluation des principaux projets de développement, de la coordination du suivi et de l'évaluation sectoriels (y compris le projet pour les élections) au niveau national des effets et chargé de la construction de la capacité nationale de suivi et d'évaluation*	Le département chargé du suivi et de l'évaluation est politiquement indépendant et son personnel se compose de fonctionnaires compétents en matière de suivi et d'évaluation	Le département chargé du suivi et de l'évaluation n'a jamais travaillé directement avec des membres du personnel de l'autorité administrant les élections ou de l'Office national des statistiques sur le suivi et l'évaluation de ce domaine particulier. Risque important de politisation	<p>Soutenir le département chargé du suivi et de l'évaluation dans ses efforts de formation du personnel de la commission électorale de l'autorité administrant les élections et de l'Office national des statistiques, afin qu'ils puissent développer certains indicateurs spécifiques, références et cibles et les méthodes de collecte de données bénéfiques au travail de l'autorité administrant les élections.</p> <p>Soutenir le département chargé du suivi et de l'évaluation dans ses efforts de promotion de la 'culture de l'évaluation' au sein de l'autorité administrant les élections.</p>

* Les entités responsables du suivi et de l'évaluation des organes institutionnels indépendants, telles que le département chargé du suivi et de l'évaluation, peuvent varier d'un pays à l'autre.

SUIVI AXÉ SUR LES RÉSULTATS

CHAPITRE 4

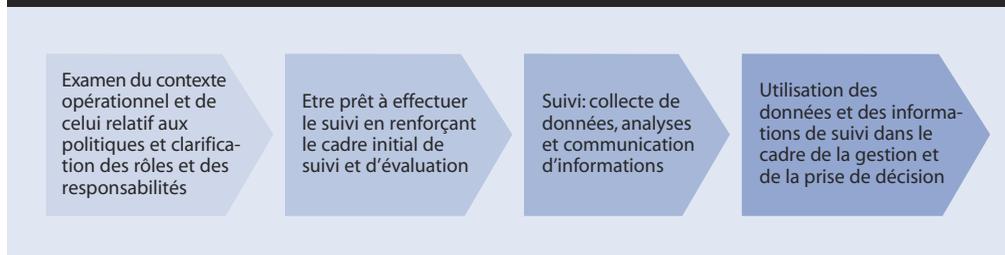
Le précédent chapitre expliquait comment planifier le suivi et l'évaluation par le développement d'un cadre de suivi et d'évaluation et par une réponse efficace aux autres besoins de planification, tels que l'obtention de ressources et de capacités dans le cadre de la mise en œuvre des activités relatives au suivi et à l'évaluation. Le présent chapitre détaille les étapes de la mise en œuvre d'activités de suivi planifiées ainsi que des outils et des conseils utiles pour un suivi efficace et pour une utilisation d'indicateurs relatifs au suivi permettant une prise de décision efficace.

Objectifs de mise en œuvre du suivi :

1. Parvenir à une compréhension claire et partagée concernant:
 - a. Les **politiques de suivi** applicables à chacune des entités du suivi
 - b. Les **rôles et responsabilités** pertinents et la façon dont ces derniers sont mis en œuvre dans le suivi des effets et des produits, ainsi que dans le cadre des entités de gestion dans les projets et les programmes
 - c. Les outils et approches du suivi communément utilisés
2. Améliorer et développer le cadre du suivi initial (décrit dans le Chapitre 3) à l'aide d'informations détaillées nécessaires à la mise en œuvre d'actions du suivi, ce qui comprend la mise au point d'éléments de référence pour un suivi cyclique, tels que des indicateurs, des points de référence, des risques ainsi que des objectifs annuels et leur verrouillage dans des systèmes d'informations du suivi.
3. Mettre en œuvre des actions de suivi : organisation, planification et mise en œuvre de ces actions grâce à des outils sélectionnés pour la collecte et l'analyse de données et de communication d'informations.
4. Utiliser les données de suivi de manière objective dans les processus de gestion et de prise de décision.

Lesdites étapes sont décrites dans le schéma 13.

Schéma 13. Etapes générales de mise en œuvre du suivi



Il n'existe pas de modèle de suivi pouvant être appliqué à chaque cas. Les organisations utilisent une approche propre à chaque situation (programme national, régional ou mondial ou projet de développement) qui dépend de nombreux facteurs tels que des exigences de redevabilité institutionnelle (aux plans de l'organisation et du développement) ainsi que la complexité, l'étendue et le contexte des résultats recherchés. L'essentiel du suivi et des approches utilisées par les organisations comme le PNUD, ses unités, ses programmes et ses projets, dépend dans une large mesure de la politique du suivi de l'Organisation. Le présent chapitre présente ces éléments dans le cadre du contexte opérationnel du PNUD.

CONSEIL Le suivi fait partie intégrante de la gestion de programme et de projet. Le suivi ne devra pas être considéré comme une simple condition de gestion ou de communication d'informations mais comme une possibilité :

- D'impliquer les bénéficiaires afin qu'ils s'approprient la réalisation des résultats et aient envie de les renforcer.
- D'illustrer le succès des résultats de développement, de montrer ce qu'ils apportent aux populations ciblées, et obtenir le soutien des bénéficiaires et d'autres parties prenantes afin de répondre aux défis opérationnels rencontrés.
- D'entretenir une culture de suivi inclusive et avisée afin de rendre la mise en œuvre et la gestion efficaces et intéressantes, et faciliter objectivement la collecte de données et de faits afin de soutenir les réalisations et la prise de décisions.

4.1 POLITIQUE DU SUIVI DU PNUD, SON CONTEXTE OPÉRATIONNEL ET SES RÔLES ET RESPONSABILITÉS

CONTEXTE DES POLITIQUES RELATIVES AU SUIVI

Toute organisation qui s'évertue à obtenir des résultats nécessite un système de suivi solide, efficace et continu. Le présent critère prend tout son sens dans le cas du PNUD, puisque l'organisation souhaite obtenir des résultats que les pays puissent s'approprier; qui s'insèrent dans des cadres multilatéraux, tels que le PCNUAD ou le plan de développement national ; qui regroupent les niveaux mondial, régional et national; sont définis et obtenus par l'engagement d'un large éventail de parties prenantes à qui l'on devra rendre des comptes. Le PNUD travaille à l'élaboration d'un système de suivi solide grâce à des politiques, outils, processus et systèmes efficaces lui permettant de relever les multiples défis que peut poser le suivi.

Selon la politique de suivi du PNUD mentionnée dans le Programme Opérations Politiques et Procédures (POPP), tous les résultats (effets et produits) auquel le PNUD contribue, doivent faire l'objet d'un suivi, quels que soient leur budget et leur durée. Chaque programme subventionné par le PNUD doit faire l'objet d'un suivi afin de garantir que :

- Les effets convenus dans chaque programme (national, régional et mondial) et les projets qui les constituent soient atteints. Ceci relève de la responsabilité commune du PNUD et de ses partenaires, mais il incombe au PNUD d'assurer le suivi de sa contribution en veillant à ce que les produits obtenus grâce à l'aide du PNUD contribuent à la réalisation des effets.
- Chaque projet constitutif de chaque programme génère les produits escomptés de manière efficace et conformément au plan de développement et au plan de travail annuel. Ceci constitue une responsabilité particulière du PNUD.
- Les décisions relatives aux programmes et aux projets se basent sur des faits.
- Les enseignements tirés améliorent systématiquement les connaissances et permettent d'améliorer les programmes et projets à venir.

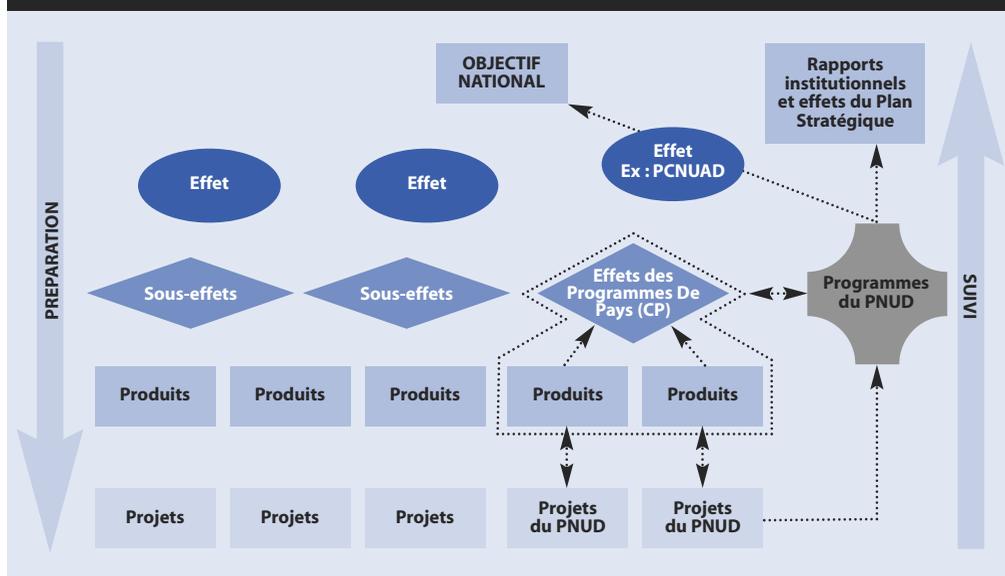
En outre, le plan stratégique du PNUD 2008-2011 insiste sur le fait que les effets doivent être appropriés au niveau national ; ce sont donc les autorités nationales qui sont les premières responsables. Le PNUD contribue à ces effets, sa responsabilité principale concernera donc ses contributions au développement national. Les performances du PNUD sur le terrain devront être évaluées dans un premier temps au niveau national, en tant que partie intégrante d'un processus conjoint auquel participeront les gouvernements et les autres partenaires, puis au niveau de l'organisation, par les hauts responsables et le Conseil d'administration, à partir de données relatives au suivi et à l'évaluation. Le PNUD doit rendre directement compte en ce qui concerne les services de l'organisation et les programmes mondiaux et régionaux qui soutiennent les programmes de pays.

CONTEXTE OPÉRATIONNEL DU SUIVI

Le cadre du suivi et de l'évaluation associé à chaque programme (voir le chapitre 3) constitue la référence clé du suivi. Dans ce contexte, les cadres relatifs aux résultats (quelques fois dénommés « cadres de résultats et de ressources ») des documents de planification correspondants, tels que le PCNUAD, le document du programme mondial, le document de programme régional, le CPD et les documents de projet constitutif, indiquent de manière plus précise ce qui doit faire l'objet d'un suivi. Les cadres des résultats contiennent : les résultats de développement escomptés au niveau national, régional et mondial que le PNUD vise par ses contributions, y compris les effets applicables au niveau des Nations Unies (selon le PCNUAD) ; les effets plus particulièrement visés par le soutien du PNUD au niveau national (dans les CPD), au niveau régional (dans les documents de programme régionaux) et au niveau mondial (dans les documents de programme mondiaux) ; ainsi que les produits associés à chaque effet. Les modèles des résultats donnent aussi des indicateurs, des références et des objectifs pour chaque effet et produit applicable.

Si l'obtention de résultats constitue le premier objectif du suivi au sein du PNUD, il est également nécessaire de suivre la bonne utilisation des ressources à tous les niveaux. C'est ce qu'effectue le PNUD à travers un suivi sur trois niveaux: les produits et les projets, les effets et le programme.

Schéma 14. Liens projet-effets-produits



Le schéma 14 décrit la connexion entre :

- Le continuum des résultats : effets et produits
- Les modalités de gestion et les entités de projets et de programmes
- Les relations sur les trois niveaux : projets, programmes et résultats (effets et produits)

Les déductions suivantes peuvent être faites à partir du schéma 14.

Niveau de projet et de produits

Le projet est l'entité qui utilise les ressources et les convertit en activités et en produits. C'est également par cette dernière que les actions du suivi commencent. Les produits générés par les projets sont toujours directement connectés à un effet.²⁸ Les projets du PNUD sont menés normalement dans un cadre de développement complexe et il est important que le rôle, les réalisations et les produits de chaque projet ainsi que leur relation avec d'autres projets soient clairs afin d'éviter toute confusion.

Chaque niveau de projet comporte une responsabilité cruciale en ce qui concerne : la réalisation des produits escomptés par le biais d'un ensemble d'activités pertinentes et efficaces ; et une utilisation adéquate des ressources allouées pour ces activités. Ces deux aspects doivent faire l'objet d'un suivi. La principale responsabilité du suivi au du projet ou des produits incombe au responsable de projet. Les principaux outils de suivi utilisés au niveau du projet par le PNUD sont : le système de gestion de projet de (Atlas) ; les visites, les consultations et examens sur le

28 Dans certains cas, il se peut qu'un produit puisse être relié à plus d'un seul effet. Par exemple, une base de données portant sur des communautés déplacées produite par un projet pourra non seulement contribuer à un effet sur la sécurité des personnes déplacées, mais également à d'autres effets, concernant entre autres leurs habitudes en matière d'éducation, d'alimentation, de santé, ...

terrain avec les parties prenantes ; les rapports de projets annuels (APR) - et trimestriels - ; et le processus d'examen du projet annuel.

Niveau des effets

Les effets sont obtenus à partir de la réalisation de produits à travers les projets (et d'autres activités y afférentes telles que l'appui-conseil). Ces projets et activités qui y sont liées pourront être soutenus par le PNUD ou par d'autres organisations.

Dans les environnements dans lesquels l'ONU et le PNUD opèrent, il existe généralement plus d'une seule hiérarchie supervisant les effets : les effets du PCNUAD et ceux du programme de pays du PNUD. Dans le schéma 14, des effets à des niveaux plus importants, tels que les effets nationaux ou ceux du PCNUAD, sont représentés par des ellipses. Les effets du programme de pays sont représentés par des étoiles. Ils pourront également être perçus comme des sous-effets reposant sur un effet au niveau national ou au niveau du PCNUAD, tels que représentés.

NOTE Il pourra y avoir un certain nombre de sous-effets associés à un effet à niveau national ou à un effet à niveau du PCNUAD permettant une communication et une présentation plus efficaces, particulièrement pour ce qui est des cadres de résultats complexes et d'environnements composés de plusieurs organismes comme les cycles des Nations Unies et du PNUD. Les sous-effets peuvent avoir des appellations différentes (par exemple, réalisations intermédiaires). Il faut également remarquer que, dans certains cas, ils ne seront pas nécessaires. Par exemple, un produit réalisé par une agence nationale ou par un seul donateur (par exemple, la Banque Mondiale) pourra être directement relié à un effet de niveau national sans qu'un niveau de sous-effet soit nécessaire. Les sous-effets ou les effets de programmes de pays permettent au PNUD de rester concentré sur son mandat et son avantage comparé quand il répond à un effet national ou relevant du PCNUAD pour l'aide au développement.

Le suivi à un niveau donné d'effet, nécessite une compréhension claire de tous les produits contribuant aux effets provenant de tous les partenaires et les connexions des sous-effets à d'autres niveaux d'effets. Chaque partenaire est responsable de son propre apport à un effet, mais la responsabilité concernant le suivi de l'ensemble de l'effet est répartie entre tous les partenaires. A des fins pratiques, la responsabilité de coordination entre les partenaires devra être attribuée à l'un d'entre eux. Compte tenu de la primauté de l'appropriation nationale pour tous les résultats de développement, la principale responsabilité du suivi au niveau de l'effet incombera aux gouvernements ou à des institutions nationales. Le PNUD soutient cette fonction de suivi des institutions nationales et s'attache à renforcer leurs capacités de suivi, objectif qui pourra voir ensuite la création de systèmes de suivi nationaux. Cependant, de telles activités de renforcement des capacités ne pourront être élaborées que dans le cadre d'approches globales comme celles figurant dans l'approche du PNUD axée sur le renforcement de capacités²⁹ (mentionnée dans le chapitre 3).

Les principaux outils du suivi utilisés au niveau des effets par le PNUD sont : le système de gestion des résultats de l'organisation (Plateforme de GAR); les visites sur le terrain, les consultations et des examens entrepris avec les parties prenantes; les déductions provenant du suivi de

29 Programmes du PNUD: «Aide au renforcement des capacités : l'approche du PNUD » et « Note Pratique sur le renforcement des capacités ».

projet et de programme ; les Rapports annuels, le Programme Annuel et le Processus d'Examen du PCNUAD. Pour un suivi des effets, les systèmes du PNUD doivent se développer avec les liens du système national et ceux d'autres partenaires de développement. A ce titre, le PNUD devra toujours chercher à utiliser les processus nationaux existants.

Le niveau du programme du PNUD

Décrits dans l'octogone figurant dans le schéma 14, les programmes du PNUD soutiennent divers projets et effets. Le suivi du niveau du programme comporte :

- La surveillance de tous les projets constitutifs
- Un suivi pour chaque réalisation subventionnée par les fonds du programme
- Une redevabilité du programme pour le PCNUAD, une contribution aux résultats nationaux et la réalisation des effets de l'organisation dans le Plan Stratégique

La principale responsabilité du PNUD au niveau du programme incombe au responsable du programme. Les outils de suivi utilisés au niveau du programme par le PNUD sont généralement les mêmes que ceux utilisés au niveau des effets.

Il est important de comprendre que si les produits et les effets constituent des éléments essentiels du cycle des résultats, les projets et les programmes constituent quant à eux des modalités sur la gestion de la réalisation de produits en vue de l'accomplissement des effets. Le suivi du PNUD porte sur tous les éléments mentionnés ci-dessus.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS RELATIFS AU SUIVI

Le suivi des résultats de développement a lieu à différents niveaux : traditionnellement au niveau des effets nationaux et de programme ; et au niveau des produits de projets. Des responsabilités particulières de suivi individuelles et collectives sont présentes à chaque niveau des organisations partenaires.

Alors que certaines fonctions du suivi peuvent être attribuées à certaines entités ou à certains fonctionnaires tels que les responsables de projet au niveau du projet ou des produits, les responsabilités du suivi au niveau des effets et des niveaux plus élevés relèvent d'efforts collectifs. Un suivi réussi et l'accomplissement des résultats dépendent de l'aptitude de chaque partenaire à pouvoir clairement identifier leurs rôles individuels et partagés ainsi que leurs responsabilités. Les rôles et les responsabilités de chacun liés à chaque niveau du suivi et la manière dont ces derniers sont appliqués au niveau des programmes et des projets du PNUD sont indiqués dans le Tableau 18.

4.2 PRÉPARATION AU SUIVI PAR LE RENFORCEMENT DU PLAN INITIAL DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

Une fois que la politique du suivi, le contexte opérationnel, les rôles et les responsabilités ont été clairement établis, la mise en œuvre des actions du suivi peut alors commencer. Tout d'abord, il conviendra de faire en sorte que le cadre de suivi et d'évaluation est à jour. Ce cadre, mis en place à la fin de l'étape de planification d'un programme ou d'un projet (décrite dans le chapitre 3), est la base nécessaire à cet exercice. Il devra être soigneusement examiné et complété si nécessaire.

Tableau 18. Rôles et responsabilités du suivi

Qui ? Acteurs et Redevabilité	Quoi ? Rôles et Responsabilités	Comment? Calendrier et Méthodologie
<p>Autorités nationales Responsabilités principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Diriger et surveiller les programmes nationaux afin de déterminer la progression vers les résultats escomptés ■ Identifier et gérer les partenariats 	<p>Veiller au suivi et à l'évaluation axés sur des résultats au niveau national</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Fournir des éléments clairs pour la prise de décision et diriger les initiatives de développement ■ Utiliser les systèmes de suivi des partenaires en fonction de leurs avantages comparatifs ■ Lier les résultats aux ressources et veiller au respect de l'obligation de redevabilité dans l'utilisation des ressources ■ Veiller à la qualité et à l'utilisation adéquate de l'utilisation des indicateurs du suivi et des enseignements tirés ■ Trouver des solutions aux goulets d'étranglement qui entravent la mise en œuvre des effets afin de maximiser les chances d'obtention des résultats 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lors des étapes initiales de préparation <ul style="list-style-type: none"> ■ Par une participation active au développement et à travers l'acceptation du cadre de S&E pour les programmes nationaux et/ou pour le PCNUAD 2. Examens annuels (sur la progression vers les résultats) en <ul style="list-style-type: none"> ■ Examinant la progression, les problèmes posés et les orientations dans la réalisation des résultats présentés dans les documents de l'examen annuel ■ Prenant des décisions concernant les changements si nécessaire ■ Approuvant les tâches futures y compris les fonctions de S&E 3. Participant au suivi conjoint (de manière sélective conformément à l'accord établi avec les partenaires)
<p>Hauts responsables des programmes du PNUD Responsabilités principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Diriger, mettre en œuvre et assurer le suivi des progrès réalisés par les programmes de pays, en collaboration avec les gouvernements, les organisations des Nations Unies et les autres partenaires ■ Collaborer avec les partenaires nationaux afin de déterminer l'objectif et les résultats escomptés visés par l'aide du PNUD aux pays ■ Identifier et gérer les partenariats ■ Evaluer les performances générales de l'aide du PNUD aux pays (progression vers la réalisation des résultats) ■ Veiller à l'utilisation stratégique des ressources du PNUD et à leur rentabilité 	<p>Suivi des résultats au niveau du programme</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Construire des alliances solides dans le but d'atteindre les résultats escomptés ■ Fournir des éléments clairs pour la prise de décision et diriger les initiatives de développement ■ Garantir un suivi actif et axé sur les résultats ■ Veiller à la qualité et à l'utilisation adéquate de l'utilisation des indicateurs du suivi et des enseignements tirés ■ Trouver des solutions aux goulets d'étranglement qui entravent la mise en œuvre des effets afin de maximiser les chances d'obtention des résultats ■ Lier les résultats aux ressources et veiller au respect de la redevabilité dans l'utilisation de ces dernières ■ Adapter l'assistance du PNUD aux nouveaux changements si nécessaire ■ Positionner le PNUD de manière stratégique dans le cadre de la coopération de développement avec les pays ■ Approuver le cadre du S&E relatif au programme (pour le PNUD, le CPAP et le plan de S&E) conformément au PCNUAD et aux plans nationaux du suivi et de l'évaluation applicables ■ Utiliser des données du suivi au niveau du projet et des effets et s'en servir lors des discussions de programme 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lors des étapes initiales de préparation <ul style="list-style-type: none"> ■ A travers la participation active au développement et l'acceptation du cadre de suivi et d'évaluation 2. Participation au suivi conjoint (voir ci-dessus) 3. Avant les examens annuels en <ul style="list-style-type: none"> ■ Déterminant les contributions stratégiques apportées par le programme dans le but d'atteindre les résultats escomptés, par l'analyse des examens relatifs au groupe des effets et des rapports de projet annuels ■ Décider des changements nécessaires au niveau des résultats et des ressources relatifs au programme, si nécessaire ■ Mise au point de la contribution axée sur l'ensemble des indicateurs à l'analyse annuelle 4. Participer aux examens annuels

Tableau 18. Rôles et responsabilités du suivi

Qui ? Acteurs et Responsabilité	Quoi ? Rôles et Responsabilités	Comment? Calendrier et Méthodologie
<p>Ensemble des responsables du PNUD</p> <p>Responsabilités principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Participer aux mécanismes de coordination au niveau sectoriel et des effets ■ Gérer le portefeuille de programmes et projets du PNUD dans un domaine thématique tel que la gouvernance ou la pauvreté, c'est-à-dire, la contribution du PNUD à la réalisation des effets 	<p>Au niveau des effets</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Analyser la progression vers la réalisation des effets ■ Evaluer l'efficacité des stratégies de partenariat et prendre les actions qui s'imposent (par exemple, une meilleure coordination avec les partenaires) ■ Procéder au suivi de l'efficacité des stratégies de mise en œuvre en se concentrant sur les obstacles à la réalisation des résultats et prendre les mesures qui s'imposent ■ Garantir l'utilisation efficace des ressources en les déployant afin de maximiser les chances de réalisation des effets ■ Distinguer et promouvoir le renforcement des capacités de suivi et d'évaluation ■ Utiliser des données du suivi au niveau du projet et des effets et s'en servir lors des discussions de programme 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lors des étapes initiales de préparation <ul style="list-style-type: none"> ■ A travers la participation active au développement et l'acceptation du cadre du suivi et de l'évaluation pour chaque effet 2. Tout au long du cycle du programme en effectuant des activités de suivi et un suivi conjoint 3. Avant les examens annuels en déterminant: <ul style="list-style-type: none"> ■ La progression vers la réalisation des effets ■ La progression des stratégies de partenariat vers la réalisation des effets ■ Degré et efficacité de l'utilisation des ressources ■ Problèmes nécessitant des prises de décision lors des examens annuels ■ Apports destinés aux examens de programmes et examens annuels dans les rapports de projet annuels 4. Participer au niveau des effets lors des examens annuels
<p>Responsables de projet et équipes</p> <p>Responsabilité principale:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gérer les projets assistés par le PNUD afin de contribuer à la réalisation de produits ■ Participer à la gestion et aux performances des projets 	<p>Suivi des produits au niveau du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Placer le projet dans un contexte plus large ■ Prendre les mesures nécessaires en vue de la réalisation des objectifs relatifs aux produits ■ Veiller à la bonne collaboration avec les partenaires ■ Communiquer avec les bénéficiaires ■ Garantir une utilisation efficace des ressources ■ Renseigner les informations relatives aux données du projet à un niveau supérieur de suivi (suivi au niveau des effets et du programme) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lors des étapes initiales de préparation <ul style="list-style-type: none"> ■ Parvenir à un accord sur le cadre du suivi et de l'évaluation destiné au projet par le biais d'un processus inclusif 2. Tout au long du cycle du programme en menant des activités de suivi liées au projet 3. Avant les examens annuels en définissant: <ul style="list-style-type: none"> ■ La progression vers la réalisation des produits et des effets en fonction des contributions ■ Evaluation et efficacité de l'utilisation des ressources ■ Problèmes nécessitant une prise de décision lors des examens annuels ■ Apports destinés aux examens annuels et de programme dans les rapports de projet annuels 4. Garantir la tenue d'examen annuels pour les projets

Aucune durée obligatoire n'est fixée pour l'élaboration du cadre de suivi et d'évaluation, sauf qu'il devra être effectué avant la mise en œuvre des initiatives du programme et se rapprocher le plus possible du moment exact où sa mise en œuvre débutera. En ce qui concerne les programmes nationaux, régionaux et mondiaux du PNUD, le cadre détaillé de suivi et d'évalua-

tion au niveau du programme devra être préparé suite à la remise des documents de chaque programme en vue de l'approbation du Conseil d'administration. La période de six à neuf mois précédent le début du cycle de mise en œuvre du programme se révèle être souvent opportune à ce titre. En ce qui concerne les programmes de pays, cette période correspond au moment de la préparation du CPAP et de ses projets constitutifs, ainsi que de leurs plans de travaux annuels (AWP). Cet échéancier permet d'établir de meilleurs liens et un renforcement mutuel entre les programmes et les projets, en améliorant ainsi non seulement la cohérence générale du programme mais permettant également au suivi de se concentrer sur un ensemble cohérent d'activités et d'objectifs de programme.

Comme mentionné dans le chapitre 3, le cadre de suivi et d'évaluation comprend trois éléments: un élément narratif, un cadre de résultats et une matrice de planification et de suivi et d'évaluation. Tout changement nécessaire à la composante narrative ne sera normalement pas essentiel et la mise à jour de ce dernier sera relativement simple. Cependant, il sera peut-être nécessaire d'améliorer le cadre des résultats et la matrice de planification et de suivi et d'évaluation à partir d'informations nouvelles (et également plus pertinentes) apparaissant lors du développement de projets spécifiques. Les informations détaillées concernant les effets, les produits et les indicateurs correspondants, les références, les risques et les hypothèses deviennent plus claires lors des étapes de développement du CPAP et des projets constitutifs spécifiques, qui ont lieu après la première étape de préparation de programme générale. Les données apparaissant durant les étapes détaillées de développement de projet pourront améliorer de manière importante les descriptions initiales des produits, des indicateurs, des références, des risques et des hypothèses et renforceront ainsi l'efficacité et la qualité du suivi.

De plus, le cadre de S&E est préparé dans un premier temps à la fin du processus de planification, qui se concentre sur la planification des résultats. Des informations détaillées concernant la mise en œuvre ou le suivi (par exemple le type ou le calendrier du suivi, les méthodes à utiliser, ainsi de suite...) ne pourront pas être facilement accessibles ou annoncées de manière précise à ce stade. Elles devront donc être soigneusement examinées et intégrées lors de cette étape.

L'élaboration même du cadre de S&E lui permet d'être un outil plus réaliste et plus efficace. Un exemple de la matrice de planification est donné dans le tableau 14 à partir du modèle de tableau de résultats sur la capacité renforcée de l'autorité administrant les élections abordé dans le chapitre 2.

En ce qui concerne le PNUD, le CPAP est l'instrument général de gestion des résultats au niveau national. Le cadre de suivi et d'évaluation pour le CPAP devrait être préparé et mis au point en même temps que le CPAP et considéré dans l'idéal comme une composante constitutive du CPAP. De la même manière, en ce qui concerne les programmes régionaux et mondiaux, les cadres de S&E doivent être préparés tout en reflétant chaque programme ayant reçu l'aval du Conseil d'administration.

La mise à jour du cadre de S&E ne se fait pas en une seule fois. A chaque fois, qu'un changement important est apporté au cadre de résultats, par exemple, lorsque les projets existants sont achevés ou que de nouveaux projets sont ajoutés au CPAP, aussi bien celui-ci que le cadre de S&E devront être révisés et approuvés. La planification annuelle du travail est le moment le plus important de cette mise à jour continue du CPAP et du modèle du cadre de S&E.

La mise au point du CPAP et du cadre de S&E est cruciale dans la mise en place du suivi. Les quatre actions suivantes ont lieu lors de cette phase:

- **Au niveau du projet individuel, développement de cadres détaillés du suivi et de l'évaluation** pour les projets conformément à la réalisation de produits spécifiques de projets. Les produits au niveau du projet devront être les mêmes que ceux figurant dans les documents de planification générale des programmes (les CPD, les CPAP et les documents de programmes régionaux et mondiaux) et leurs cadres de suivi et d'évaluation. De plus, les matrices de résultats de projet et les plans de suivi et d'évaluation de projet devront être ensuite synchronisés avec les programmes et leurs plans relatifs au suivi et à l'évaluation. Les données initiales nécessaires à la mise en place du suivi devront être compilées lors de la mise au point de chaque projet. Les résultats de projet et les informations du suivi devront être saisis dans les systèmes d'information de gestion de programme nationaux, d'organisation ou de projet (Atlas, pour le PNUD).
- Compte tenu du fait que les projets sont mis en place à travers les plans de travail annuels, il est crucial d'**établir des objectifs annuels pour les produits et de les faire apparaître clairement dans les plans de travail** annuels des projets pour les objectifs du suivi à la fin de l'année. (Voire la section 4.3, détails complémentaires sur les projets de travail annuels). Contrairement aux effets, chaque partenaire responsable d'un produit doit dégager le produit entier contribuant à la réalisation de l'effet. Ainsi, le plus important dans le suivi au niveau du projet est d'avoir des moyens clairs à disposition afin d'indiquer les progrès réalisés vers la création du produit entier à travers les objectifs annuels.
- **Une fois convenus, il convient de verrouiller les objectifs de produits annuels dans les projets de travail annuels** pour un suivi de la performance dans toute gestion de résultats nationale ou institutionnelle existante ou de systèmes de suivi des effets. Dans le cas du PNUD, les objectifs de produits annuels dans les projets de travail annuels serviront également de point de repère dans les systèmes institutionnels de suivi des résultats. Ils sont par conséquent d'abord saisis dans Atlas et ensuite dans la plateforme de la GAR).
- **Au niveau du programme, s'assurer que le cadre approfondi de suivi et d'évaluation au niveau du programme** et les projets constitutifs passent des produits aux effets (résultat logique) et des projets au programme national (entités de gestion).

Une fois ces activités réalisées, les actions du suivi pourront être systématiquement mises en œuvre.

4.3 SUIVI : COLLECTE DE DONNÉES, ANALYSE ET RAPPORTS

PORTÉE DU SUIVI

Le suivi vise à identifier la progression vers la réalisation des résultats, à entraîner des décisions qui augmenteront la possibilité d'atteindre les résultats, à renforcer l'obligation de redevabilité et les connaissances. Toutes les actions du suivi devront au minimum répondre à ce qui suit :

- **Progression vers les effets** : implique d'analyser périodiquement toute la mesure dans laquelle les effets escomptés ont été atteints ou sont sur le point de l'être ;
- **Facteurs contribuant à ou entravant la réalisation de l'effet** : nécessitent d'effectuer un suivi du contexte du pays et des événements économiques, sociologiques, politiques et autres développements ayant lieu simultanément. Tout ceci est étroitement lié à la gestion de risques.
- **Apports individuels des partenaires aux effets à travers les produits**: ces produits peuvent être générés par des programmes, des projets, des conseils en matière de politiques, des activités de plaidoyer et autres activités. Leur suivi et leur évaluation implique l'analyse

consistant à définir si les produits sont sur le point d'être réalisés comme prévu ou si les produits contribuent à l'effet.

- **Stratégie de partenariat** : nécessite l'analyse des stratégies actuelles de partenariat et de leur fonctionnement ainsi que la formation de partenariats si nécessaire. Cela contribue à veiller à ce que les partenaires concernés par un effet obtiennent une appréciation commune des problèmes et des besoins et que leur stratégie commune soit synchronisée.
- **Enseignements tirés et création de produits axés sur les connaissances pour un meilleur partage**

Les partenaires peuvent apporter des éléments complémentaires si nécessaire pour la gestion ou l'analyse, en tenant compte de manière réaliste des capacités disponibles. Le suivi propose généralement des données brutes nécessitant plus d'analyse et de synthèse avant la communication de rapports institutionnels en vue de la prise de décision. Lors de leur utilisation des informations obtenues par le suivi, les responsables de programme doivent analyser et prendre les mesures qui s'imposent concernant les activités liées au programme et au projet afin de veiller à ce que les résultats escomptés - ceux qui figurent dans cadres de résultats et de ressources convenus - soient atteints. Les responsables de programme suivent et complètent également les initiatives d'assistance technique et de partenariats stratégiques.

DÉFINITION DES PRIORITÉS DU SUIVI

En pratique, il est nécessaire de définir des priorités dans le suivi. Deux facteurs sont à prendre en compte: **le degré d'importance** d'une contribution du PNUD en vue de la réalisation du résultat dans son ensemble ; et le niveau de **risques** qu'il comporte. Si le niveau et la gravité des risques changent, la priorité correspondante attachée au suivi d'une initiative devra s'adapter.

Le degré d'importance d'un projet du PNUD ou d'une initiative est considéré élevé dans les cas suivants : lorsqu'ils sont liés à une priorité nationale de grande importance ne disposant que d'un laps de temps réduit ; lorsque le projet ou l'initiative dépendent fortement des forces, de l'expertise et des compétences comparativement pertinentes du PNUD en vue de la réalisation des résultats planifiés; ou lorsque le gouvernement et les autres partenaires ont confié au PNUD un rôle de coordination crucial.

Les risques sont initialement définis dans les cadres de résultats avec leurs répercussions potentielles. Cependant, lors de la mise en œuvre du programme et du projet, des risques supplémentaires peuvent naître d'une situation opérationnelle changeante (comme une crise) qui devra peut-être être prise en compte lors de la définition des priorités du suivi.

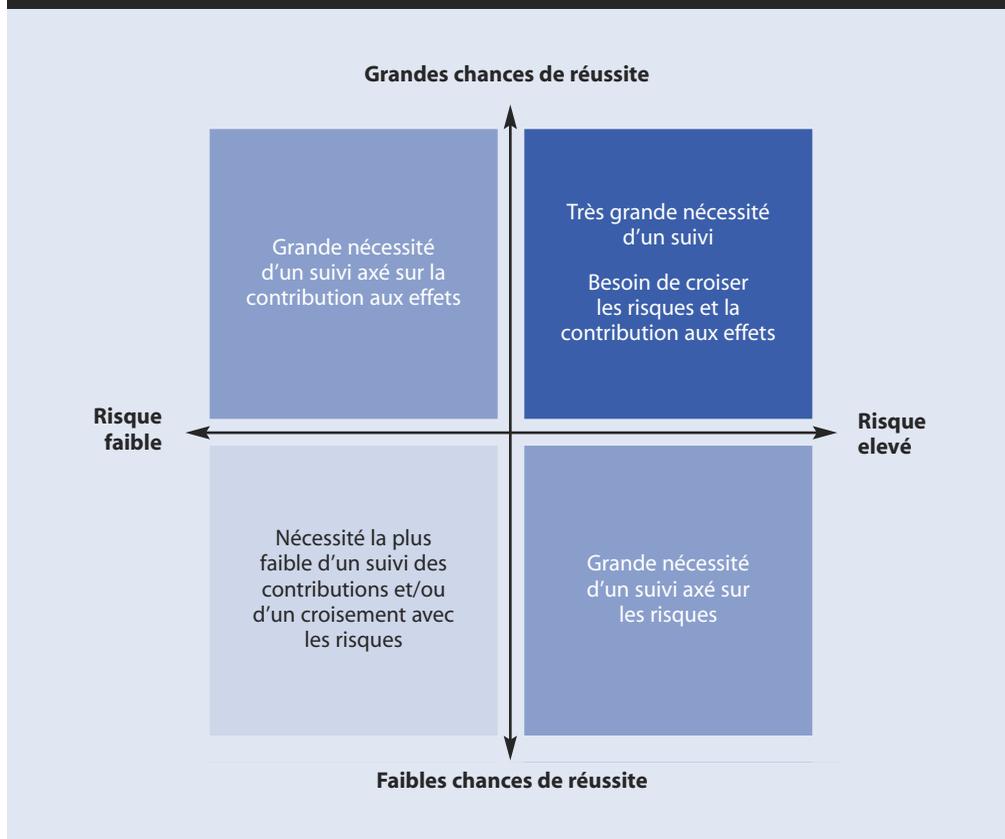
A partir des critères d'importance et de risque (voir schéma 15), il est possible de définir quatre grandes catégories afin de définir les priorités en matière du suivi. Il est également possible de déterminer lequel des deux aspects devra être plus particulièrement suivi.

LE SUIVI DANS DES SITUATIONS DE CRISE

Les processus standard de préparation, du suivi et de l'évaluation qui s'appliquent dans les situations de développement dites « normales », nécessitent d'être modifiés afin de s'adapter aux situations de crise. Dans des situations de crise, les approches et processus du suivi devront comprendre :

- Des références, insérées dans le cadre de S&E, aux mesures d'adaptation aux conflits nécessitant d'être prise en compte dans la mise en œuvre d'actions du suivi qui devront provenir de l'analyse de la situation qui s'applique à un programme ou à un projet donné.

Schéma 15. Définition des priorités du suivi



- Le suivi devra en permanence contribuer à l'analyse du conflit et à sa prise en considération dans son ensemble afin de veiller à ce que la compréhension de la crise soit mise à jour. Le suivi devra également rendre compte de tout changement nécessaire aux modèles de résultats.
- Les situations de crise sont normalement très instables. Les actions du suivi devront donc s'adapter aux situations de changement. Par exemple, les calendriers du suivi et les méthodes de collecte de données pourront nécessiter de fréquents examens et changements.
- La prise de mesures complémentaires pour intégrer les groupes les plus vulnérables aux processus du suivi. Les entretiens, déplacements sur le terrain, documents consultés et toutes les informations rassemblées devront être croisées le plus souvent possible afin d'éviter tout parti-pris. De plus, les fonctionnaires devront être consultés de manière régulière afin de leur garantir la propriété des résultats de veiller à conserver crédibilité et équilibre dans le suivi.
- Le suivi peut contribuer à répondre aux disparités entre les groupes: **en particulier les disparités homme-femme** pouvant découler d'initiatives de développement. Cela s'applique notamment aux groupes vulnérables, comme les peuples déplacés au sein de leur pays, les minorités et les populations autochtones. Une attention toute particulière sera portée à l'analyse des données du suivi selon le sexe, l'âge, le lieu etc., afin que les initiatives de programme contribuent au bien-être des personnes exclues, surtout les femmes, les enfants et les personnes âgées.

- Le renforcement des capacités du suivi devra se poursuivre même en temps de crise. Cependant, il est nécessaire de procéder à un suivi même si les efforts de renforcement des capacités souhaités prennent du retard par rapport aux objectifs prévus.
- Si un suivi direct des projets dans des situations de crise rencontre des difficultés ou est rendu impossible, le renforcement des capacités de suivi des partenaires locaux et des organisations issues de la société civile devra être sérieusement envisagé. A partir du moment où l'équipe en charge du projet ne peut plus effectuer de manière régulière les visites sur le terrain, le suivi devra quand même se poursuivre en utilisant des informations secondaires provenant d'informateurs crédibles. Cependant, l'utilisation de ces méthodes devra être clairement mentionnée dans les données contenues dans les rapports institutionnels, sans révéler obligatoirement l'identité des informateurs car cela pourrait les mettre en danger.
- Devront également être pris en compte dans le suivi, les risques de sécurité et la mise en place de garanties et de ressources suffisantes nécessaires à la gestion de tels risques.

CHOIX DE L'APPROCHE ET DES INDICATEURS DU SUIVI

Il existe un ensemble d'approches et d'outils pouvant être appliqués aux projets, programmes, effets, et à toute autre activité de programme similaire. Les personnes qui gèrent les programmes et les projets doivent déterminer le bon choix d'outils et d'approches relatifs au suivi pour chaque projet, programme ou effet, pour faire en sorte que le suivi contienne un bon équilibre entre :

- **Les données et les analyses** qui comprennent l'obtention et l'analyse de documents provenant de projets qui fournissent des informations sur les progrès intervenus.
- **La validation**, c'est-à-dire la vérification de l'exactitude des progrès annoncés.
- **Participation**, ce qui implique l'obtention des réactions et commentaires des partenaires et des bénéficiaires sur les progrès et les actions proposés.

Le tableau 19 répertorie une variété d'indicateurs et de mécanismes de suivi habituels, divisés en trois catégories en fonction de leurs caractéristiques les plus marquantes.

Tableau 19. Choix de la bonne combinaison de mécanismes de suivi

Objectif		
Données et Analyse	Validation	Participation
<ul style="list-style-type: none"> ■ Cadre de S&E ■ Les plans de travail annuels ■ Progrès et rapports trimestriels sur la réalisation des produits ■ Rapport de projet annuel ■ Rapports de réalisation de projets et de réalisation combinée ■ Documents techniques ou rapports de fond: Rapports sur les OMD, les Rapports Nationaux sur les Développements Humains ■ Progression vers la réalisation de résultats et rapports sur l'état d'avancement des effets 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Visites sur le terrain ■ Vérifications ciblées ■ Examens et évaluation par d'autres partenaires ■ Sondage auprès des clients ■ Evaluations ■ Examen et études 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Groupes et mécanismes par secteur et par effet ■ Comités et mécanismes directeurs ■ Réunions des parties prenantes ■ Réunions de groupes cibles ■ Examen annuel
<p>← L'apprentissage se fait à travers tous les outils et mécanismes du suivi →</p>		

Il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que l'un des outils ou mécanisme de suivi réponde à tous les besoins. Différentes parties prenantes pourront utiliser différents outils ou les mêmes différemment. Dans le cas des partenaires activement impliqués dans la gestion de résultats, le suivi des données et le rassemblement des informations commencera au niveau du projet. Les outils et les événements les plus communément utilisés pour le suivi, la compilation de données et les rapports institutionnels systématiques applicables aux projets utilisés par les partenaires sont les plans de travail annuels, les visites sur le terrain et les rapports de projets annuels. Le suivi des effets nécessite une combinaison d'outils différente de celle traditionnellement utilisée au niveau du projet. Les instruments tels que les visites de projet ou les réunions bilatérales peuvent s'avérer insuffisants en raison de la portée d'un projet donné, qui serait trop étroite, ou du nombre trop limité de partenaires participants. Au lieu de cela, des outils plus utiles pourront comprendre des examens effectués par des groupes, des analyses et des sondages relatifs aux effets. (Des informations supplémentaires sur ces outils se trouvent du chapitre 5 au chapitre 8.)

Les Plans de Travail Annuels

Les plans de travail annuels définissent les activités devant être menées par un programme ou un projet, notamment les personnes responsables pour telle fonction, les calendriers, les produits prévus et les sources de financement, afin de dégager les produits relatifs à un effet. Les plans de travail annuels servent également de bonne référence pour le suivi des progrès intervenus plus tard dans l'année. Ainsi, les plans de travail annuels et leurs outils relatifs au suivi font partie des plus importants outils de suivi, surtout pour les programmes et les projets qui requièrent normalement plusieurs années et plusieurs partenaires. Afin de préparer, de gérer et d'effectuer le suivi d'un programme pour une période donnée (en général une année calendaire), la plupart des partenaires, y compris le PNUD, utilisent les plans de travail annuels.³⁰ Il existe de nombreux modèles et méthodes pour préparer les plans de travail annuels qui sont en général élaborés au début de l'année comme outil de préparation et leurs versions du suivi sont préparées séparément plus tard dans l'année. L'un des modèles possible de plan de travail annuels, qui a l'avantage de réunir à la fois les éléments de planification annuelle et de communication d'informations, est présenté dans le tableau 20. Toutes les informations, à part les deux dernières colonnes seront communiquées au début de l'année. Les deux dernières colonnes devraient être complétées à la fin de l'année.

Le responsable de projet chargé de l'exécution des produits doit préparer le plan de travail annuel. En fonction de la complexité et de la nature des résultats recherchés, la préparation du plan de travail annuel pourra se révéler être une action collective. L'institution responsable de la gestion du projet assure l'interface entre les résultats souhaités et les attentes des bénéficiaires cibles, ce qui favorise un sentiment d'appropriation parmi tous les partenaires. La gestion de projet contribue également à la création des partenariats nécessaires parmi les partenaires à travers le processus de préparation du plan de travail annuel.

Les plans de travail annuel peuvent servir à diverses utilisations du suivi:

- Comprendre que les contributions et les objectifs établis et convenus par les partenaires pour l'année afin d'atteindre un résultat prévu de manière transparente
- Evaluer les progrès réalisés par rapport au plan et identifier les obstacles.
- Servir de base pour les rapports institutionnels de fin d'année (rapport annuel) et préparer de futures missions

30 Les plans de travail annuels ne devront pas porter sur plus de 12 mois. Cependant, il se peut que ces derniers portent sur moins d'un an, surtout lors de la mise en place du programme.

Tableau 20. Exemple d'un cadre de Plan de Travail Annuel comportant des indicateurs du suivi

Effets:		Activités planifiées	Calendrier				Partie Responsable	Budget			Cadre de suivi	
			Q1	Q2	Q3	Q4		Source de financement	Description du budget	Montant	Dépenses	Progression vers les produits
Effet 1	Objectifs:											
												<i>Etat d'avancement des contributions ciblées, visant la réalisation des effets de programme de pays</i>
Effet 2	Objectifs:											
Effet 3	Objectifs:											
Total												

Remarques:

1. Ce tableau n'est fourni qu'à des fins d'illustration. Il pourra être adapté en fonction des besoins.
2. Son format est celui employé par les projets de travail annuel de l'UNDG et par son outil de suivi (deux formats différents à l'heure actuelle).
3. Les produits figurant dans la colonne 1 devront également donner des références; des indicateurs correspondants et des objectifs annuels applicables.
4. Toute activité, y compris les activités de suivi et d'évaluation devant être entreprises durant l'année pour la réalisation des produits mentionnés devront figurer dans la colonne des Dépenses.
5. Les dépenses réelles réalisées par rapport aux activités effectuées devront figurer dans la colonne réservée aux Dépenses.
6. La dernière colonne devra être complétée en utilisant les données portant sur les objectifs d'indicateurs annuels afin de mentionner les progrès relatifs à la réalisation des produits. Il convient selon le cas d'apporter des commentaires concernant les facteurs ayant rendu la réalisation des résultats plus facile ou plus difficile en vérifiant si les risques et hypothèses identifiés dans le cadre du suivi et de l'évaluation du programme de pays ont eu lieu ou si de nouveaux risques sont apparus; et les facteurs internes tels que le calendrier des produits et des services, la qualité des produits et des services, la coordination et les autres questions liées à la gestion.

Visites sur le terrain

Les visites sur le terrain sont essentielles pour tout projet axé sur le terrain. Elles devront être soigneusement préparées afin d'être exploitées au maximum. Les questions suivantes peuvent aider à préparer une visite sur le terrain efficace.

- **Quel est l'objectif de la visite en termes de suivi ?** Les visites sur le terrain servent à la validation des résultats communiqués par les programmes et projets. Elles sont particulièrement importantes pour les grands programmes et projets clés essentiels aux réalisations. Elles font intervenir une évaluation des progrès, des résultats et des problèmes et peuvent également prévoir des visites aux responsables de projets ou à la direction.
- **Calendrier:** Une visite sur le terrain peut avoir lieu à n'importe quelle période de l'année. Si elle intervient dans la première moitié de l'année, juste après l'examen annuel, elle pourra être orientée vers la validation des résultats. Si elle intervient dans la deuxième partie de l'année, cette visite devra permettre de fournir les dernières informations sur les progrès réalisés en matière d'effets et de produits grâce aux examens annuels. Les rapports portant sur les visites de terrain devront être axés sur l'action et rester brefs et présentés une semaine après le retour au bureau des membres de la Direction de Projet, du Conseil de Programme et du Groupe chargé des effets afin de les consulter et d'évaluer si une action appropriée est nécessaire.
- **Qui devra y participer et être impliqué ?** Les visites sont de plus en plus le fruit d'efforts de suivi conjoints de divers partenaires travaillant sur un ensemble de programmes et de projets en vue d'effets ou de résultats. Les visites communes ont aussi pour but d'encourager l'appropriation des résultats. L'équipe d'un ou plusieurs partenaires peut effectuer des visites sur les projets contribuant à un effet particulier ou dans une région géographique donnée visant à améliorer des conditions de développement spécifiques, par exemple des personnes déplacées, les conséquences d'une catastrophe naturelle ou une communauté vulnérable. Ces efforts conjoints constituent souvent une manière efficace d'obtenir une vision globale des progrès réalisés. Lors de la planification de telles visites, il est important de se concentrer sur les problèmes spécifiques à traiter et de s'assurer que les bons partenaires et bénéficiaires nationaux soient disponibles, impliqués et participent en fonction des besoins.
- **Dialogue et consultations :** L'accent devra être plus particulièrement mis sur l'observation et la vérification de la véracité des informations sur la progression vers la réalisation des résultats: produits et effets, ainsi que sur leur qualité et leur durabilité. Les équipes effectuant les visites devront distinguer d'autres initiatives, par exemple l'assistance technique ou les lacunes au niveau de la stratégie, qui nécessiteront peut-être d'être traitées. Les visites sur le terrain ne devront pas être le cadre de discussions interminables sur des questions détaillées de mise en œuvre. Si ces questions sont soulevées lors de visites sur le terrain, elles devront être prises en note pour en discuter avec les partenaires susceptibles d'y répondre.

Encadré 22. Politique du PNUD concernant les visites sur le terrain et bonnes pratiques de mise en œuvre

Un représentant du bureau de pays du PNUD devra se rendre sur le lieu de chaque programme et de chaque projet contribuant aux résultats du CPD et du CPAP au moins une fois par an. Les visites sur le terrain peuvent être entreprises par le Responsable de programme, le Conseiller politique ou une équipe du bureau de pays (particulièrement lors de la gestion d'un effet complexe). Le Représentant résident, l'équipe de gestion d'autres bureaux de pays sont également encouragés à entreprendre des visites sur le terrain.

- **Constations relatives aux visites sur le terrain:** Ces dernières devront être communiquées aux partenaires et parties prenantes appropriés dans un souci d'action menée efficacement. Des modèles de rapports sur les visites sur le terrain figurent en Annexe 2.

Rapport de Projet Annuel (APR)

Le rapport de projet annuel est une auto-évaluation établie par le responsable de projet qui sert de base à l'évaluation des performances des programmes et des projets en termes de contributions en vue de la réalisation des effets escomptés à travers les produits. Le rapport de projet annuel devra fournir une mise à jour précise des résultats relatifs au projet, déterminer les principaux obstacles et proposer de futures orientations. En tant que rapport d'auto-évaluation effectué par le responsable de projet destiné au bureau de pays, il pourra être utilisé en vue d'inciter le dialogue avec les partenaires

Contenu, modèle et préparation du rapport de projet annuel

Le rapport de projet annuel de base devra correspondre à l'évaluation du plan de travail annuel, abordé précédemment. Le rapport de projet annuel, provient des parties prenantes au projet et est destiné aux autres parties prenantes auxquelles il est transmis par le conseil ou le comité directeur. Les APR devront être objectifs et pourront refléter les points de vue non acceptés par toutes les parties prenantes. Le rapport de projet annuel devra être court et contenir les éléments de base nécessaires à l'évaluation des résultats, des principaux problèmes et des actions proposées. Ces éléments comprendront:

- Une analyse de la performance du projet sur la période couverte par les rapports, y compris les produits réalisés et si possible, des informations sur l'état de l'effet
- Les obstacles à la progression vers la réalisation des résultats, c'est à dire, les problèmes, les risques et les raisons de ces obstacles
- Les enseignements tirés et les indications relatives à la manière d'intégrer ces derniers
- Des recommandations claires concernant la future approche pour aborder les principaux défis

Encadré 23. Rôle de l'Assurance

Le PNUD a présenté le concept de l'assurance de programme et de projet, qui améliore, entre autres, la qualité du suivi. Les responsables de projets et de programmes ont pour responsabilité première de faire en sorte que les données de suivi soient exactes et d'excellente qualité. Le rôle de l'assurance est complémentaire et fait partie de la responsabilité du programme et du conseil en charge du projet, tel que précisé dans l'encadré 20 du chapitre 3. Ce dernier est normalement attribué à un membre de l'équipe du PNUD qui n'est pas directement impliqué dans la gestion du projet ou du programme. Traditionnellement, le rôle de l'assurance du programme est attribué au Point de contact du suivi et de l'évaluation du bureau, et le rôle de l'assurance de projet est attribué à un Agent de Programme. La fonction de l'assurance est opérationnelle durant toutes les étapes de la préparation, de la mise en œuvre et de la clôture des projets et des programmes. En ce qui concerne le suivi, le rôle de l'assurance remplit les fonctions suivantes:

- Adhésion aux besoins et aux normes relatives au suivi et aux rapports institutionnels
- Faire en sorte que les éléments relatifs aux résultats du projet soient clairs et saisis dans les systèmes de gestion de l'information afin de faciliter le suivi et l'élaboration de rapports institutionnels
- Veiller à ce que des rapports cycliques et de très bonne qualité portant sur les progrès soient préparés et présentés
- Exercer des activités de surveillance, telles que des visites périodiques de suivi et des « vérifications ciblées »
- Veiller à ce que les décisions prises par le Conseil et le comité directeur en charge du projet et du programme soient respectées et que les modifications qui y seraient apportées soient opérées conformément aux procédures requises

Au-delà de ce contenu minimum, des éléments complémentaires pourront être ajoutés si nécessaire par le responsable de projet ou par d'autres partenaires. Dans l'esprit des principes d'harmonisation et de simplification, les partenaires devront s'accorder pour harmoniser des modèles de communication d'informations (dans la mesure du possible) afin d'éliminer une trop grande quantité de rapports et de minimiser la quantité de travail. Pour que le suivi soit efficace, il est crucial que le rapport de projet annuel découle directement du plan de travail annuel et qu'il serve les objectifs de l'ensemble du cadre de suivi et d'évaluation, et par conséquent, la réalisation des résultats escomptés.

Il reviendra à l'équipe en charge de la gestion de projet de préparer et de distribuer le rapport de projet annuel. Il est préparé par l'équipe en charge du projet qui veillera particulièrement aux produits, et sera examiné par les donateurs, les autres partenaires et les parties prenantes. Les membres de l'équipe en charge du projet étant souvent des experts dans leur domaine, le suivi au niveau du projet pourra également comporter une évaluation effectuée par ces experts sur l'état de la progression vers la réalisation des effets. La personne en charge de l'assurance du projet (voir l'encadré 23) devra analyser et émettre des observations quant à la validité, la fiabilité et la qualité des données rassemblées et compilées lors du projet.

Utilisation du Rapport de Projet Annuel

Le rapport de projet annuel fait partie de la surveillance et du suivi des projets et constitue un module clé de l'examen annuel. Normalement, il incorpore également dans le rapport institutionnel annuel élaboré par les partenaires donateurs, les résultats soutenus par ces derniers. Une fois que le rapport de projet annuel ait été préparé et distribué, l'étape suivante consiste à organiser des consultations au niveau du conseil ou du comité de direction en charge du projet ou par écrit auprès des partenaires. En fonction de son contenu et de son orientation, le rapport de projet annuel peut être utilisé pour ce qui suit :

- **L'évaluation de la performance** : Lorsque des mécanismes comme les groupes de discussion sur les effets ou les comités de direction sont utilisés pour vérifier l'exécution du projet, le rapport de projet annuel 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 des examens à plus haut niveau, comme l'examen annuel du PCNUAD, les examens sectoriels et ceux relatifs aux résultats et aux plans de développement national. 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, 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 tirés 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 œuvre, pour mesurer les progrès réalisés dans l'exécution des produits et l'efficacité de l'assistance technique et pour établir des partenariats et des alliances. Le rapport de projet annuel permet au conseil, au comité et aux partenaires en charge du conseil, de chercher des solutions aux principaux obstacles

allant à l'encontre de la réalisation des résultats escomptés. Suite à ce processus consultatif, des modifications nécessaires pourront être appliquées à l'ensemble de l'élaboration du projet et aux cadres de résultats généraux correspondants, dans les documents de planification.

Suivi conjoint

Le suivi des résultats de développement ne peut être effectué de manière isolée ou circonstancielle. Le suivi devra, tant que possible, être effectué grâce aux efforts conjoints et à la collaboration des principales parties prenantes. Les premiers cercles de parties prenantes, y compris les multiples organisations des Nations Unies travaillant à la réalisation de résultats donnés, ainsi que les représentants de groupes de bénéficiaires définis et les principaux partenaires nationaux, devront intervenir le plus possible. Ce suivi conjoint devra également s'effectuer lors de visites partenariales sur le terrain et devra, de préférence, être organisé et coordonné par le biais des groupes nationaux en charge des effets ou de mécanismes sectoriels. Le suivi conjoint devra conduire à une analyse effectuée en partenariat et à la prise de décisions, pour parvenir par exemple à un accord formel lors des examens annuels.

Lorsque le suivi conjoint conduit par une institution nationale rencontre des obstacles, l'UNCT pourra former des groupes inter-agences pour chaque effet du PCNUAD. Ces groupes utiliseront les matrices de résultats et le cadre de S&E comme base d'un suivi conjoint avec les partenaires du programme concernés. Les résultats de ce suivi seront utilisés en vue de rendre compte à l'UNCT des progrès effectués et de l'analyse réalisée conjointement. Ces groupes du PCNUAD chargés des effets devront optimiser toute information du suivi pouvant être produite par les organisations des Nations Unies et les partenaires séparément.

En termes pratiques, le suivi conjoint impliquera ce qui suit:

- Des rencontres régulières avec les partenaires afin d'évaluer les progrès effectués dans la réalisation des effets déjà mentionnés dans le cadre du suivi et de partager des informations rassemblées par un ou plusieurs partenaires
- L'organisation et la conduite de missions conjointes relatives au suivi sur le terrain afin de mesurer les réalisations et les obstacles
- Identifier, partager et promouvoir les enseignements tirés ou les bonnes pratiques auprès des partenaires et élaborer des produits de connaissance
- Déterminer les besoins nécessaires au renforcement des capacités parmi les partenaires, particulièrement ceux en rapport avec la communication de rapports portant sur les données, leur suivi, leur compilation et leur analyse
- Etablir régulièrement des rapports destinés à chaque partie prenante, comité ou conseil de direction
- Porter les enseignements tirés et les bonnes pratiques à l'attention des responsables de l'élaboration du règlement
- Participer à l'élaboration des rapports annuels communs sur les progrès afin d'être pris en compte lors des examens annuels et de ceux au niveau des effets

CONSEIL Il convient de commencer à penser aux données de suivi et aux capacités nécessaires afin d'effectuer un suivi intervenant tôt dans le processus de préparation du programme. Il sera trop tard d'y songer au moment de sa mise en œuvre.

Obtention de données et d'informations fiables sur le suivi

Le suivi fait partie d'un continuum de programmation général qui commence par une analyse approfondie de la situation de développement. Normalement, cette phase d'analyse qui précède la planification permet de comprendre plus tôt les examens du suivi. Par exemple, la disponibilité et la qualité des données nécessaires à l'analyse visant à élaborer un nouveau programme ou projet, indiqueront l'étendue et les possibilités d'utilisation des capacités et des ressources de suivi existantes. Elles indiqueront aussi les lacunes cruciales qui nécessiteront d'être comblées afin de garantir un suivi efficace à l'avenir. Par conséquent, le fait de reconnaître qu'une importante opportunité se présente lors de la phase d'analyse intervenant avant la planification, peut garantir un suivi efficace plus tard, au cours du programme.

Les données du suivi devront provenir ou être collectées de préférence à partir de sources nationales. Cependant, cela dépendra de la disponibilité et de la qualité des données provenant de ces sources. Dans un nombre croissant de pays, les données d'analyse proviennent de systèmes d'information sur le développement national, qui constituent également des banques de données et d'informations du suivi importantes. Les partenaires externes devront déterminer et construire leur action en fonction des données et systèmes déjà existants sur le territoire national. Une attention toute particulière devra être prêtée à la mise en place de références, à l'identification d'orientations et des lacunes des données, à la mise en évidence d'obstacles dans les systèmes statistiques et de suivi du pays. Plusieurs bureaux de pays du PNUD ont contribué à la mise en place de systèmes de collecte de données. Certains exemples sont présentés dans l'encadré 24.

Encadré 24. Bonnes pratiques de la collecte de données soutenues par le PNUD

- Le bureau du PNUD au Pakistan a subventionné efficacement un système de collecte de données appelé Système d'Information Participative (PIS) dans le cadre de l'un de ses projets institutionnel et de renforcement de capacités dans la Province du Baloutchistan. Le système comporte deux caractéristiques importantes : d'une part, la communauté rassemble des informations relatives aux ménages et aux services par le biais des Comités de Renseignement de la Communauté, composés de membres de la communauté ; et d'autre part, le système fournit aux communautés un graphique permettant de considérer leur situation sociale et économique, de faciliter la tâche des organisateurs et des fournisseurs de service en mettant en place les services faisant défaut et d'améliorer les services existants. Le type d'informations rassemblées facilite le suivi du progrès vers la réalisation des OMD.
- Le premier "Atlas du développement humain au Brésil" paru en 1998, est le premier à avoir calculé l'indice de développement humain au niveau municipal. Pour la première fois, l'indice de développement humain et ses composants furent calculés pour toutes les municipalités d'un pays (le Brésil comptait 4 491 municipalités à cette époque). En 2003, une nouvelle édition de l'Atlas (disponible uniquement en portugais) parut et utilisait les données du Recensement démographique de 2000. Elle peut être téléchargée sur le site : <http://www.pnud.org.br/atlas/> en cliquant sur le lien " *Clique aqui para instalar o Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil em seu computador* " (Traduction: " Cliquer ici pour installer l'Atlas du développement humain au Brésil sur votre ordinateur ")
L'Atlas donne une approche multidimensionnelle aux mesures de développement humain, puisqu'il présente un ensemble d'indicateurs portant sur l'accès aux services de base, tels que le niveau de scolarité, la vulnérabilité sociale et d'autres domaines. Un logiciel géo-référencé spécial a été créé pour une utilisation simplifiée de la base de données, qui dans la version actuelle comprend plus de 200 indicateurs pour les plus de 5500 municipalités brésiliennes. Le logiciel comporte des caractéristiques permettant d'effectuer des recherches complexes, de créer des cartes thématiques et de créer des fiches techniques et certaines fonctions statistiques simples (telles que la création d'histogrammes, de courbes de corrélation, et de statistiques descriptives). Le logiciel a joué un rôle clé dans la réussite de l'Atlas en permettant à des personnes non formées à l'utilisation des statistiques d'effectuer leurs propres analyses.

De plus, le Groupe de développement des Nations Unies peut apporter une assistance en ce qui concerne **DevInfo**³¹ un système de base de données axé sur le suivi du développement humain qui est en fait un outil permettant d'organiser, de stocker et de présenter des données de manière uniforme afin de faciliter le partage des données au niveau des pays à travers les ministères, les organisations des Nations Unies et les partenaires de développement. En 2004, le Groupe des Nations Unies pour le développement a donné son aval à l'utilisation de DevInfo afin d'aider les pays à effectuer le suivi de la réalisation des OMD. Plus de 100 pays utilisent actuellement DevInfo comme plateforme de développement d'une base de données socio-économique. Plus de 80 organismes de statistiques nationaux et autres agences ont officiellement lancé et adapté la base de données DevInfo à leurs besoins spécifiques d'utilisation, en tant qu'utilisateurs. Le logiciel est disponible gratuitement et un groupe d'assistance DevInfo propose ses services aux pays et soutient les mesures de renforcement des capacités nationales.

Les résultats relatifs **aux accords et aux modèles de rapports institutionnels** devront être convenus en avance afin de répondre aux besoins des partenaires. Dans la mesure du possible, un modèle de suivi commun devra être adopté par tous les partenaires afin d'atténuer la masse de travail, surtout pour les partenaires nationaux, et de répondre aux engagements de simplification et d'harmonisation convenus lors des forums internationaux.

Les organisations des Nations Unies ont mis au point plusieurs modèles harmonisés de rapports institutionnels qui comprennent:

- Un modèle pour les plans de travail annuels accompagné d'un cadre de suivi pouvant être utilisé pour établir des rapports au niveau du projet (abordé dans le tableau 20)
- Plusieurs organisations des Nations Unies utilisent le modèle de Rapport d'avancement standard³² pour faire le suivi du progrès et préparer les rapports périodiques pour les donateurs, qui explique la manière dont les ressources ont été utilisées et qui indique les résultats obtenus. Cela pourra être utilisé au niveau des effets. Ce rapport est lié aux autres modèles types utilisés par les organisations des Nations Unies telles que les matrices de résultats du plan de travail annuel, du CPAP, du CPD et du PCNUAD.

Les éléments susmentionnés constituent une bonne base dans le but d'adopter des modèles de rapports institutionnels communs qui peuvent être également adaptés par les partenaires afin de répondre à leurs besoins spécifiques.

4.4 UTILISATION DES DONNÉES DU SUIVI POUR LA GESTION DES MESURES ET DES DÉCISIONS À PRENDRE

Les données et informations relatives à la progression vers les résultats sont rassemblées, examinées et utilisées aux niveaux du projet, des effets, sectoriel et du programme. Ces entités sont connectées entre elles et se renforcent mutuellement. Les informations circulent entre elles via un circuit à deux voies établissant les objectifs communs suivants :

- Clarifier et analyser la progression, les problèmes, les défis et les enseignements
- Hâter les actions et les décisions y compris les changements dans les plans et les ressources si nécessaire

31 Pour plus d'informations sur DevInfo, veuillez visiter le site : <http://www.devinfo.org>

32 UNDG, 'Standard Progress Report'. 'Rapport d'avancement standard' Disponible sur le site : [//www.undg.org/index.cfm?P=261](http://www.undg.org/index.cfm?P=261).

NIVEAU DU PROJET

Les données du suivi sont normalement rassemblées à partir de résultats allant du niveau du projet aux niveaux les plus élevés. Au niveau du projet, l'utilisation des informations du suivi peut se résumer de la manière qui suit :

La première action du suivi au niveau du projet doit préciser les attentes en matière de résultats spécifiques du projet, ce qui doit être fait en ce qui concerne les actions du suivi. Au début, les projets devront se caractériser par une portée claire (qui continuera à l'être tout au long du projet) ; les prestations escomptées et la manière dont ces dernières contribuent aux résultats les plus élevés ; veiller à ce que les objectifs annuels cumulés soient adaptés à la réalisation des produits escomptés et à ce qu'ils conduisent à l'exécution des produits prévus conformément au calendrier convenu. Ces informations sont saisies dans un premier temps dans le cadre des résultats du projet et dans son cadre de suivi et d'évaluation. Ce processus devra se répéter à chaque examen de projet annuel afin de pouvoir valider de manière continue le respect du calendrier des exécutions de produits et que ce dernier reste adapté. Si ce n'est pas le cas, les conseils ou les comités aux niveaux supérieurs devront être informés afin que toute incidence sur l'ensemble des résultats escomptés soit examinée pour pouvoir être modifiée ou pour un nouveau calendrier et de nouvelles dépenses.

Les données du suivi doivent être collectées conformément au plan de travail annuel et dans le cas du PNUD, en utilisant les rapports créés par Atlas sur les progrès réalisés chaque trimestre. Le projet devra examiner les données afin de :

- Procéder à une nouvelle validation si la logique des résultats du projet et du programme reste valable par rapport aux expériences et indicateurs opérationnels.
- Distinguer les questions soulevées lors de la mise en œuvre : les risques et hypothèses prévues se sont-ils réalisés ? D'autres défis, enjeux et risques se sont-ils réalisés ? Ces derniers sont-ils actuellement traités ?

Les progrès accomplis en vue de la réalisation des produits et leur pertinence continue vis-à-vis des effets et des problèmes soulevés devront être résumés et communiqués à l'agence à laquelle le projet présente ses rapports et à chaque effet ou mécanisme du suivi sectoriel. En fonction de ces données du suivi, les responsables de la gestion de projet et le conseil ou comité supervisant le projet devront confirmer à nouveau que la réalisation des produits respecte le calendrier et que le projet contribue à la réalisation des effets voulus. Si ce n'est pas le cas, ils devront déterminer les modifications nécessaires. Si des révisions des plans sont nécessaires, alors les responsables de la gestion de projet devront préparer les révisions, y compris le cadre de résultats comportant de nouvelles estimations de coûts, les objectifs annuels et ainsi de suite, afin de faciliter la prise de décision à des niveaux supérieurs. Ces informations pourront être fournies à intervalles convenus, comme par exemple à chaque trimestre, tous les six mois ou chaque année et ainsi de suite, en fonction des besoins.

NIVEAU DES EFFETS

Les mécanismes de coordination sectorielle et des effets jouent un rôle crucial dans le suivi des résultats et dans le renforcement des capacités de suivi. Ils forment des partenariats autour d'initiatives soutenues par les partenaires afin d'obtenir des résultats communs, de fournir une surveillance dans un esprit d'équipe, d'établir des liens avec les systèmes et les objectifs de développement nationaux, et de promouvoir le renforcement des capacités de suivi.

Au début de la mise en œuvre du programme ou du projet, l'existence de ces mécanismes de surveillance et de suivi au niveau des effets devra être vérifiée. Si les mécanismes en question n'existent pas, alors des dispositions seront prises afin de mettre en place ces groupes grâce à un engagement avec les partenaires nationaux. En tant que mesures provisoires, les groupes thématiques des Nations Unies pourront être établis conformément aux orientations de l'UNDG (CCA et PCNUAD). Les mécanismes de suivi sectoriel et des effets devront prendre les mesures suivantes:

- Veiller à ce que tous ceux qui contribuent aux effets fassent parties du groupe. Dans le cas du PNUD, cela devra répondre à la question consistant à savoir si le PNUD collabore avec les bons partenaires afin de livrer les produits et d'atteindre les effets.
- Convenir d'interactions régulières et d'un plan d'action afin de veiller à ce que les mécanismes de coordination et de suivi restent efficaces.
- Analyser les composants des effets (produits et autres activités) et garantir que les produits devant être réalisés soient en nombre suffisant pour atteindre les effets et en préserver les bénéfices.
- Veiller à la validité et à la pertinence des indicateurs, des objectifs, des risques et des hypothèses du plan des résultats et que ces derniers soient traités.
- Encourager le renforcement des capacités nationales de suivi
- Convenir de modalités pratiques afin de coordonner le fonctionnement du groupe en charge des effets qui devra être idéalement conduit par une entité nationale. Cependant, le PNUD pourra également proposer ses services.

Le mécanisme de coordination sectorielle ou des effets devra évaluer continuellement l'état des produits et des initiatives prises par les partenaires, contribuant de ce fait à un effet escompté. Il le fera en examinant les informations provenant de tous les projets, rapports nationaux et de donateurs concernés et provenant d'autres sources pertinentes. Il devra examiner les déductions faites lors des examens trimestriels et annuels appartenant aux effets et identifier les enseignements devant être commentés dans la programmation et servir de véhicule visant à veiller, à compléter et à diffuser les enseignements tirés. Il sert également de point de coordination entre les évaluations des effets. Il devra tout particulièrement :

- Analyser et évaluer les projets qui y sont liés et apporter des commentaires et des réactions à tous les partenaires concernés à la réception des rapports correspondants, notamment les rapports de projet annuels provenant de chaque projet participant.
- Prendre en considération tout changement nécessaire dans chaque projet constitutif et ceci dans le cadre d'une approche globale afin d'atteindre les résultats, les conséquences des changements nécessaires et de prendre les mesures appropriées afin de veiller à la réalisation des effets.

Il est important de garder à l'esprit que les mécanismes de coordination sectorielle et des effets sont de plus grande envergure que le programme des Nations Unies et du PNUD, puisqu'ils se concentrent sur la réalisation des effets nationaux. Ainsi, les Nations Unies et le PNUD font partie d'un ensemble de participants travaillant à la réalisation de ces effets. Les mécanismes de coordination sectorielle et des effets ne devront de préférence pas, constituer un accord en matière de gestion des Nations Unies ou du PNUD mais une structure nationale existante en charge de la coordination du secteur dans le contexte national.

NIVEAU DU PROGRAMME

Chaque partenaire (tel que le PNUD) qui contribue à un ou plusieurs effets a généralement ses propres modalités pour préparer, mettre en œuvre et effectuer le suivi des contributions que ce dernier apporte en vue de la réalisation des résultats. En ce qui concerne le PNUD au niveau national, cela relève des fonctions du CPAP et de son suivi et examen annuel. Le cadre de suivi et d'évaluation, qui est le cadre de suivi du CPAP, fait office de référence à ce titre.

La première question à aborder au niveau du programme est la suivante : Le PNUD, veille-t-il, en tant que partenaire à ce que son programme contribue efficacement au programme de pays du PNUD, au PCNUAD et aux résultats nationaux, conformément aux accords convenus par le partenariat ? Le même principe s'applique aux programmes régionaux et mondiaux et au Plan Stratégique du PNUD. De plus, il devra également vérifier si les programmes nationaux, régionaux et mondiaux contribuent aux objectifs et aux effets escomptés du Plan Stratégique.

Les étapes suivantes sont nécessaires dans l'organisation du suivi au niveau du programme :

- Obtenir les informations du suivi pour chaque projet subventionné par le PNUD à travers chaque rapport trimestriel sur les progrès effectués (si utilisé), les rapports de projet annuels et autres activités correspondantes, tel que l'assistance technique correspondant à chaque effet donné. Cela répondra aux questions suivantes : quels progrès le PNUD a-t-il effectués lors de l'exécution des produits convenus par CPAP dans la période de référence ? Quels progrès le PNUD a-t-il réalisés dans l'ensemble dans l'optique de réalisation des effets du CPAP ? Quels sont les problèmes au niveau du programme qui nécessitent que des mesures soient prises ? Qu'apprenons-nous du programme ?
- Déterminer si les produits réalisés par le soutien du PNUD restent valables et s'ils contribuent à la réalisation des effets correspondants.
- Participer au dialogue avec les parties prenantes aux niveaux des effets, sectoriel et national.
- Déterminer si d'autres partenaires participent à la contribution comme prévu et identifier les lacunes devant être comblées et les possibilités de création de partenariats forts.
- Recouper (triangler) les informations du suivi afin d'obtenir une évaluation plus objective de la contribution du PNUD pour chaque effet. Identifier les problèmes et les modifications nécessaires à la poursuite du dialogue à chaque niveau respectif des mécanismes de suivi des effets. Analyser dans quelle mesure le PNUD a intégré les principales préoccupations comme le renforcement de la capacité, l'égalité des sexes, la propriété nationale et la coopération Sud-Sud.
- Résumer les points principaux et pertinents nécessaires au programme dans son ensemble et destinés aux rapports institutionnels et à la prise de décision lors de l'examen du programme annuel.
- Une réunion d'examen annuelle séparée sur le programme de pays du PNUD ne sera probablement pas nécessaire si les questions relatives au programme du PNUD et les décisions correspondantes peuvent être abordées lors de l'examen annuel du PCNUAD. Il peut se révéler utile de tenir un examen d'une journée portant sur le programme des Nations Unies lors de l'examen annuel, pendant lequel la moitié de la journée sera consacrée au PCNUAD et l'autre aux programmes de chaque d'agence.
- Mettre en œuvre les modifications nécessaires, convenues lors des examens annuels.

Le même travail d'analyse devra alimenter les processus d'apprentissage et d'établissements de rapports institutionnels. Cela signifie pour le PNUD que les responsables de pays, les

programmes régionaux et mondiaux devront renseigner les déductions tirées de cette analyse dans la plateforme de la gestion axée sur les résultats afin d'établir un rapport sur la progression des entraves allant à l'encontre du Plan Stratégique.

EXAMEN ANNUEL AVEC LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES

L'examen annuel comportant la participation de toutes les principales parties prenantes constitue un événement de suivi clé au niveau national ou du PCNUAD. Il représente l'apogée des activités de suivi qui ont débuté au niveau du projet et qui ont progressé grâce au niveau des effets et à celui du programme de partenaire individuel pendant l'année. L'examen annuel facilite le dialogue entre les hauts responsables afin d'apprécier la progression vers les résultats (produits et effets). Il constitue également un forum utilisé dans la mise en place d'une plus forte compréhension mutuelle et d'un consensus renforcé entre les partenaires sur les questions directement pertinentes pour la réalisation des résultats escomptés et pour prendre des décisions clés de haut niveau. La tenue des examens annuels aura lieu de préférence vers la fin de l'année et les discussions auront vocation à diriger et à approuver les plans pour l'année suivante.

Les examens annuels devront être bien préparés afin d'en tirer les meilleurs résultats. Ce qui suit devra être pris en considération dans la préparation de l'examen annuel:

- Il est essentiel que la conduite de l'examen annuel se fasse à partir des données et des analyses de suivi objectives préparées par tous les projets y ayant participé (par exemple les rapports de projet annuels) et mis au point après consultation avec les parties prenantes concernées. Les actions suivantes pourront être utiles :
 - Chaque organisation partenaire devra présenter une synthèse de ses propres points principaux, établie sur la base des déductions et recommandations apportées par les rapports de projet annuels, les conseils ou comités de direction supervisant les projets, ainsi que les groupes ou conseils chargés des effets. Cela comprendra une évaluation de la contribution de chacune d'entre elle aux résultats et à d'autres questions devant être abordées lors de l'examen annuel. Ces synthèses devront être courtes et distribuées aux participants de l'examen annuel avant la réunion.
 - Compte tenu des contraintes relatives à la réunion d'examen annuelle, il conviendra, si nécessaire, d'organiser au préalable des consultations entre les partenaires concernés afin que les délibérations lors de l'examen annuel soient efficaces, évitent les conflits potentiels et qu'elles aboutissent à des décisions et à des mesures de suivi dans le programme des missions de l'année suivante.
- L'examen annuel devra être organisé par le partenaire national concerné et devra être effectué de manière pratique et inclusive. Un autre partenaire (par exemple le PNUD) pourra organiser ou apporter son aide à l'organisation de l'examen annuel, en fonction des capacités nationales en concertation et, sous la direction des principaux partenaires nationaux. Les participants devront être présents au niveau de la prise de décision de chaque partenaire participant. Sa réussite dépend souvent de la bonne participation des partenaires à la conduite de l'examen annuel et de la bonne communication à ces derniers des problèmes devant être abordés. Dans l'idéal, plusieurs questions devant être abordées lors de l'examen annuel devront déjà avoir été traitées, par exemple, lors de suivis réguliers comme les visites sur le terrain ou lors de discussions préalables lors des rapports de projet annuels au niveau du projet ou des effets. Une approche ciblée est recommandée lors de l'examen annuel afin que les principales questions et effets soient abordés. Les mesures suivantes peuvent être utiles à cet effet :
 - L'ordre du jour de l'examen annuel devra être préparé soigneusement, en donnant la priorité aux points nécessitant un examen collectif et une prise de décision des

Encadré 25. Processus traditionnel d'examen annuel du PCNUAD et enseignement qui en sont tirés

Au niveau du pays:

Le processus d'examen annuel du PNUD est lié à l'examen annuel du PCNUAD, qui est le seul moment de l'année où toutes les agences et partenaires nationaux peuvent examiner les contributions de l'UNCT vers la réalisation des objectifs nationaux à partir de la matrice des résultats du PCNUAD. L'UNCT décide du cadre et des modalités de la réunion, lors d'une consultation avec les partenaires nationaux.

L'examen annuel du PCNUAD devra fournir à l'équipe de pays du système des Nations Unies et aux partenaires nationaux :

- Une mise à jour annuelle de l'ensemble des progrès effectués en ce qui concerne les matrices de résultats du PCNUAD
- Une validation des conclusions et des recommandations devant être incorporées aux processus de préparation annuels

Le PNUD participe à l'examen annuel du PCNUAD par une communication des résultats annuels au CPAP. Le rapport annuel de ce dernier est préparé à partir d'analyses provenant des rapports de projet annuels et des conseils supervisant le projet; des commentaires coordonnés pour chaque effet par des mécanismes de coordination sectorielle ou de résultats (y compris les mécanismes de coordination nationaux et les Groupes Thématiques des Nations Unies) afin de refléter les progrès réalisés au niveau des effets ; et les évaluations de projet et celles relatives aux effets ou tout autre examen pertinent relatif aux effets et au projet réalisés pendant l'année, y compris ceux effectués par d'autres partenaires.

En substance, la participation du PNUD à l'examen annuel du PCNUAD, c'est-à-dire une synthèse annuelle du rapport annuel du CPAP, comporte : une brève évaluation de la réalisation des objectifs annuels de toutes les activités subventionnées par le PNUD dans le cadre de la réalisation des effets du PCNUAD; des problèmes opérationnels relatifs à la mise en œuvre du CPAP; et toute modification au CPAP existant qui nécessitera l'accord des partenaires non-membres du PNUD.

Quelques enseignements généraux tirés de la conduite des examens annuels du PCNUAD, à partir de l'expérience menée dans les Iles Salomon :

- **Utilisation du Plan de Développement National du gouvernement comme principe d'organisation de l'examen :** Organisation des rapports institutionnels et des délibérations à partir du Plan de Développement National. Cela peut nécessiter plus de travail de la part du système des Nations Unies et d'autres partenaires, mais les actions supplémentaires sont justifiées par l'augmentation des appropriations nationales qui en résultent.
- **Être stratégique :** Des présentations sur les programmes individuels d'organisation des Nations Unies seraient intéressantes. Il convient d'éviter les longues listes de produits établies par chaque partenaire. Ces informations pourront être présentées comme documents de base et mentionnés lors de la réunion. L'accent sera mis sur les changements de développement probables en rapport avec les indices de développement.
- **Les répétitions rendent les choses plus simples :** Chaque agence ayant ses propres modèles, son propre calendrier et ses propres conditions, préétablis, il est difficile pour plusieurs organisations de coopérer lors de la préparation annuelle et lors des examens. La coopération est alors plus simple lorsque les efforts coordonnés sont répétés
- **Les modèles standards doivent être élaborés et abordés le plus tôt possible :** Alors qu'il est tentant de se concentrer davantage sur la structure de la réunion et de l'ordre du jour, c'est la mise au point des rapports annuels et des plans de travail annuels qui représente le plus de travail dans l'exercice de l'examen. Ainsi, il convient de commencer le travail au plus vite.
- **Réduction des coûts des transactions :** Utiliser la vidéo et la visioconférence en ligne pour les consultations entre les partenaires des Nations Unies.
- **L'Organisation des Nations Unies est plus forte rassemblée que divisée :** Considéré dans son ensemble, le soutien regroupé du système des Nations Unies dans un pays pourra être placé sur un pied d'égalité avec les autres principaux partenaires externes. Cela renforce la position du système des Nations Unies et étaye également le principe de la présentation unitaire de l'action menée par les Nations Unies.

partenaires lors de la réunion d'examen annuelle. Veiller à prévoir suffisamment de temps pour la discussion et fournir des informations de base pour chaque point à l'ordre du jour.

- Veiller à ce que le processus d'examen annuel conduise à des décisions et à des accords sur : l'état actuel de la réalisation des résultats recherchés; tout changement à l'ensemble des cadres de résultats et un Plan de Travail Annuel pour l'année suivante.

Programmes mondiaux et régionaux (du PNUD)

Au moins un examen annuel du programme mondial et de chaque programme régional devra avoir lieu. Ces examens annuels devront être étayés par une variété de sources d'informations, y compris les rapports de projet annuels des projets constitutifs.

Suivi de l'examen annuel

- Les ordres du jour et les comptes-rendus des réunions devront faire l'objet de rapports, être distribués à tous les partenaires et convenus par ces derniers.
- Révision du plan de travail annuel suite à, et en rapport avec les décisions prises lors des examens annuels. Il devra être approuvé, de préférence par écrit par tous les partenaires participants, généralement au niveau du conseil supervisant le projet. Les cadres du suivi et de l'évaluation aux niveaux du programme (CPAP) et du projet, ainsi que l'indicateur de suivi du plan de travail annuel s'y rattachant devront être préparés ensuite afin que les objectifs liés au suivi de l'année suivante soient prêts.
- Pour le PNUD, lorsque l'examen annuel est effectué et que de nouveaux objectifs de travail ont été convenus pour l'année suivante, alors les processus suivants pourront être lancés: les plans de travail annuel des projets mis à jour et comportant les nouveaux objectifs annuels sont mis au point avec et signés; les résultats d'examen de l'année sont actualisés dans la plateforme de la gestion axée sur les résultats pour les examens annuels qui suivront.
- Coordination de tout changement avec le comité au niveau sectoriel ou des effets afin de veiller à ce que toutes les parties prenantes soient tenues au courant de tout changement.

UTILISATION DES DONNÉES DE SUIVI DANS LES ÉVALUATIONS

Un suivi efficace génère une solide base de données pour les évaluations. Les données, rapports, analyses et décisions établis à partir de faits de suivi devront être conservés en vue de les rendre plus facilement accessibles aux évaluations.

EVALUATION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Ce chapitre présente une vue globale de la fonction d'évaluation du PNUD de manière à aider les responsables et le personnel des unités de programmes et les partenaires à prendre des décisions stratégiques concernant les évaluations. Le chapitre décrit pourquoi l'évaluation est importante pour le PNUD et comment les informations d'évaluation doivent être utilisées ; il présente ensuite succinctement la politique d'évaluation du PNUD, les types d'évaluation qui sont généralement effectués dans le PNUD, les rôles clés et les responsabilités dans l'évaluation ainsi que les exigences d'évaluation comme indiquées dans la politique d'évaluation.

5.1 POURQUOI ÉVALUER ? UTILISATIONS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation est essentielle pour que le PNUD progresse et avance dans le développement humain. En générant des « faits avérés » et des informations objectives, les évaluations permettent aux dirigeants de prendre des décisions renseignées et de développer des plans de manière stratégique. La réussite du PNUD dépend, en partie, de la capacité du PNUD et de ses contreparties à réaliser des évaluations crédibles et à les utiliser pour prendre des décisions basées sur des faits avérés. Pour réaliser et utiliser une évaluation de manière efficace, il est indispensable d'avoir des ressources humaines et financières appropriées, une bonne compréhension de l'évaluation et, avant tout, **une culture de l'orientation des résultats, de l'apprentissage, la recherche et la prise de décision basée sur les faits avérés**. Chaque personne du PNUD et ses parties prenantes doivent partager la même vision et être ouverts au changement.

Lorsque les évaluations sont utilisées efficacement, elles soutiennent les améliorations du programme, la génération de connaissances et la redevabilité.

Soutenir les améliorations du programme – Cela a-t-il fonctionné ou pas, et pour quelle raison ? Comment pourrait-on agir différemment pour obtenir de meilleurs résultats ?

L'intérêt est sur **ce qui fonctionne, pourquoi et dans quel contexte**. Les décisionnaires, comme les dirigeants, utilisent les évaluations pour apporter des améliorations et des ajustements nécessaires dans l'approche ou les stratégies d'exécution, et pour choisir des alternatives. Les évaluations traitant de ces questions doivent apporter des informations concrètes sur la manière

dont les améliorations pourraient être apportées ou quelles alternatives existent pour aborder les améliorations nécessaires.

Développer des connaissances pour une généralisation et une application plus étendue – Que peut-on retirer de l'évaluation ? Comment peut-on appliquer ces connaissances à d'autres contextes ?

Le principal intérêt se trouve dans le développement des connaissances pour une utilisation globale et une généralisation à d'autres contextes et situations. Lorsque l'intérêt est placé sur la création de connaissances, les évaluations appliquent généralement une méthodologie plus rigoureuse de manière à garantir un niveau plus élevé de précision dans l'évaluation et dans les informations produites pour permettre une généralisation et une application plus étendue au-delà d'un contexte spécifique.

Les évaluations ne doivent pas être perçues comme un événement mais comme faisant partie d'un exercice dans lequel différents acteurs sont en mesure de participer au processus continu de création et d'application des connaissances de l'évaluation. Les dirigeants du PNUD, en collaboration avec le gouvernement et les autres parties prenantes, décident de qui participe à quelle partie de ce processus (en analysant les déductions et les enseignements, en développant une réponse de gestion pour une évaluation, en diffusant des connaissances), et dans quelle mesure il sera impliqué (informé, consulté, impliqué activement, partenaires d'égal à égal ou décisionnaires clés). Il s'agit de décisions stratégiques pour les dirigeants du PNUD qui ont une responsabilité directe dans l'apprentissage et la maîtrise des déductions liées à l'évaluation. Un cadre d'évaluation qui génère des connaissances, promeut l'apprentissage et oriente l'action est un procédé important de développement des capacités et de durabilité des résultats.

Soutenir la redevabilité – Le PNUD fait-il les bonnes choses ? Le PNUD fait-il les choses correctement ? Le PNUD a-t-il fait ce qu'il a dit qu'il ferait ?

L'intérêt ici est de déterminer le mérite ou non ainsi que la valeur d'une initiative et sa qualité. Un cadre efficace de la redevabilité requiert des informations crédibles et objectives, et les évaluations peuvent fournir ces informations. Les évaluations aident à garantir que les objectifs et les initiatives du PNUD soient en accord avec et soutiennent la Déclaration du Millénaire, les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ainsi que les priorités globales, nationales et institutionnelles. Le PNUD doit rendre compte des déductions d'évaluation qui relient les contributions du PNUD à la réalisation des résultats de développement dans un pays donné et proposer des services qui soient basés sur les principes du développement humain. En fournissant ces estimations objectives et indépendantes, les évaluations du PNUD soutiennent la redevabilité de l'organisation vis-à-vis de son Conseil d'administration, des donateurs, des gouvernements, des partenaires nationaux et des bénéficiaires.

L'utilisation présumée détermine la programmation d'une évaluation, son cadre méthodologique et le niveau et la nature de la participation des parties prenantes. Par conséquent, l'utilisation doit être déterminée lors de l'étape de programmation. L'encadré 26 présente un ensemble de questions permettant de guider le PNUD et ses parties prenantes dans l'estimation de l'utilisation potentielle des évaluations.

Ces utilisations ne sont pas mutuellement exclusives et l'évaluation, en règle générale, a des utilisations multiples. Au cours du processus d'évaluation, l'utilisation identifiée doit être réétudiée et redéfinie, si besoin, en consultation avec les parties prenantes. Ce processus complet garantit la crédibilité et l'appropriation du processus d'évaluation et des produits, permettant ainsi de l'utiliser au mieux.

Encadré 26. Estimer l'utilisation d'une évaluation

Quelles informations sont requises ? Exemples :

- Informations sur la pertinence des produits ou effets escomptés et validité du cadre des résultats et du modèle des résultats
- Informations concernant le statut d'un effet et les facteurs l'affectant
- Informations concernant l'efficacité de la stratégie de partenariat du PNUD
- Informations concernant le statut de la mise en application du projet
- Informations sur le coût d'une initiative relative aux avantages observés
- Informations concernant les enseignements tirés

Qui va utiliser les informations ? Les utilisateurs présumés sont ces individus ou groupes qui ont tout intérêt à utiliser les résultats d'une évaluation et sont en position de prendre des décisions et de prendre des mesures basées sur les résultats d'une évaluation. Les utilisateurs d'une évaluation sont divers mais se retrouvent toutefois dans les catégories suivantes dans le contexte du PNUD :

- Gestion et programme du PNUD ou responsables et agents de projets, autres personnes impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre
- Contreparties gouvernementales nationales, décideurs, planificateurs stratégiques
- Partenaires de développement
- Donateurs et autres investisseurs
- Public et bénéficiaires
- Le Conseil d'administration du PNUD et d'autres organismes de surveillance nationaux

De quelle manière les informations seront-elles utilisées ? Exemples :

- Pour élaborer ou valider une stratégie de développement
- Pour effectuer des corrections à mi-parcours
- Pour améliorer un projet ou programmer l'élaboration et la mise en œuvre
- Pour garantir la redevabilité
- Pour prendre des décisions de financement
- Pour augmenter les connaissances et la compréhension des avantages et défis des programmes et projets de développement destinés à favoriser le développement humain

5.2 POLITIQUE D'ÉVALUATION : PRINCIPES ET NORMES POUR L'ÉVALUATION

La politique d'évaluation a été adoptée en 2006 afin de renforcer la fonction d'évaluation dans le PNUD. Les principes directeurs et les normes tels qu'exprimés dans les Normes et les Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies de l'UNEG³³ Guident la pratique et l'utilisation de l'évaluation dans le PNUD. Les normes pour l'évaluation – comment l'évaluation doit être réalisée de manière à répondre aux normes de qualité requises et à son rôle supposé – sont résumées dans l'encadré 27.

Le reste de la section sur l'évaluation du présent Guide a pour objectif de fournir des conseils pratiques sur la manière dont ces normes et principes peuvent être appliqués dans le processus d'évaluation.

33 UNEG, 'Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies, 2005, disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/unegn norms> ; et UNEG, 'Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies, 2005, disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/unegstandards>.

Encadré 27. Normes pour l'évaluation

L'évaluation dans le PNUD doit être :

- **Indépendante** – La direction ne doit pas imposer de restrictions quant à l'étendue, au contenu, aux commentaires et aux recommandations des rapports d'évaluation. Les évaluateurs doivent être libres de tout conflit d'intérêt (voir page 156).
- **Intentionnelle** – Les principes d'une évaluation et les décisions sur lesquelles se baser doivent être clairs dès le début.
- **Transparente** – Une consultation significative avec les parties prenantes est indispensable pour la crédibilité et l'utilité de l'évaluation.
- **Ethique** – L'évaluation ne doit pas refléter des intérêts personnels ou sectoriels. Les évaluateurs doivent avoir une intégrité professionnelle, respecter les droits des institutions et des individus afin de fournir des informations de manière confidentielle, être sensibles aux croyances et aux habitudes des environnements culturels et sociaux locaux.
- **Impartiale** – Le fait de supprimer les biais et d'optimiser l'objectivité est essentiel pour la crédibilité de l'évaluation et sa contribution aux connaissances.
- **De grande qualité** – Toutes les évaluations doivent répondre à des normes de qualité minimale définies par le Bureau de l'évaluation (voir Annexe 3).
- **Opportune** – Les évaluations doivent être conçues et complétées convenablement afin de garantir l'utilité et l'utilisation des déductions et des recommandations.
- **Utilisée** – L'évaluation est une discipline de gestion qui cherche à fournir des informations qui seront utilisées pour prendre des décisions basées sur les faits avérés. Afin de renforcer l'utilité des déductions et des recommandations, les principales parties prenantes doivent être impliquées de différentes manières dans la conduite de l'évaluation.

Source : PNUD, 'The Evaluation Policy of UNDP', Document du Conseil d'administration DP/2005/28, mai 2006. Disponible sur le site : <http://www.undp.org/eo/documents/Fr-Evaluation-Policy.pdf>

5.3 TYPES D'ÉVALUATION DU PNUD

EVALUATIONS INDÉPENDANTES ET ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES

Le soutien et les services du PNUD se composent **de programmes, de projets, de partenariats et d'une assistance technique** comme le plaidoyer, les conseils d'orientation et l'aide à la coordination, qui sont ou non susceptibles d'être fournis dans le cadre du projet. Les programmes et les projets ont des cadres de résultats qui détaillent le modèle de résultats et les résultats attendus au niveau du produit et de l'effet. Les évaluations dans le PNUD sont réalisées pour couvrir de manière appropriée ce vaste éventail d'initiatives du PNUD de manière à évaluer leur mérite et soutenir les efforts d'apprentissage et la redevabilité de l'organisation. L'architecture de l'évaluation dans le PNUD correspond par conséquent à la structure de programme du PNUD et à ses composants.

Il existe deux catégories d'évaluations dans le PNUD : les évaluations indépendantes et les évaluations décentralisées. Le Bureau de l'évaluation du PNUD est mandaté par le Conseil d'administration pour réaliser des **évaluations indépendantes**. On dit qu'elles sont indépendantes parce que le Bureau de l'évaluation est indépendant de la direction du programme et ne fait pas partie des procédés de prise de décision ultérieurs concernant l'objet d'une évaluation. Le Bureau de l'évaluation est également nécessaire pour réaliser les évaluations nationales (connues sous le nom d'Évaluations des Résultats de Développement ou ADR), les évaluations de programmes régionaux et mondiaux et les évaluations thématiques conformément au programme de travail approuvé par le Conseil d'administration.

Les unités de programmes réalisent différents types **d'évaluations décentralisées** et veillent à ce qu'elles fournissent des informations appropriées concernant la performance mondiale du soutien du PNUD dans un contexte donné. Ce faisant, les unités de programmes s'appuient sur divers types d'évaluations qui sont basées sur les services de leur aide au développement à l'échelle nationale, régionale ou mondiale. Ils comportent : le PCNUAD ; les programmes régionaux ou mondiaux; les effets; les domaines thématiques et les projets. Les évaluations décentralisées les plus courantes sont les **évaluations des projets et des effets**. Les unités de programmes ne réalisent pas ces évaluations eux-mêmes, ils nomment plutôt des consultants d'évaluation externes pour le faire.

Ensemble, ces deux catégories d'évaluations sont destinées à fournir des informations complètes sur les performances du PNUD à l'échelle du projet, du programme, de l'institution et du système des NU, en vue de soutenir une bonne gestion des initiatives du PNUD et de la direction stratégique.

Relation entre les évaluations indépendantes et les évaluations décentralisées

Même si les modalités institutionnelles - y compris les mandats, les lignes de redevabilité et les modalités opérationnelles - des évaluations indépendantes et des évaluations décentralisées sont différents, elles se complètent et se renforcent les unes les autres. Par exemple, les évaluations décentralisées, en particulier les évaluations des effets, réalisées dans un pays donné fournissent une base importante pour une évaluation indépendante du programme de pays ou des ADR qui sont réalisées par le Bureau de l'évaluation. Par conséquent, les évaluations des effets et leurs évaluations des projets associés doivent être complétées avant les ADR. De plus, en réalisant des études de cas nationales d'évaluation d'un programme thématique ou régional, le Bureau de l'évaluation peut appliquer une approche de méta-évaluation³⁴ et s'appuyer en grande partie sur les évaluations décentralisées spécifiques à une région ou à un pays. En l'absence d'évaluations décentralisées adéquates et crédibles, les évaluations indépendantes peuvent avoir une base d'évaluation limitée et nécessiter plus de temps pour collecter les données nécessaires. De même, les évaluateurs des évaluations décentralisées peuvent utiliser l'analyse fournie dans les évaluations indépendantes et les études de cas concernées comme élément constitutif pour leur analyse. Le tableau 21 décrit les principaux types d'évaluations réalisées dans le PNUD, y compris les parties responsables mandatées pour les réaliser ainsi que les principaux utilisateurs de ces évaluations.

EVALUATION DES EFFETS

Les évaluations des effets dans le PNUD évaluent les contributions du PNUD en matière de progrès obtenus par rapport aux réalisations des effets. Ces effets sont généralement identifiés dans les cadres des résultats du programme ou du projet auxquels les initiatives du PNUD contribuent.

Les évaluations des effets sont exécutées pour :

- Fournir des données avérées destinées à soutenir la redevabilité des programmes que le PNUD pourra utiliser dans ses exigences de redevabilité vis-à-vis de ses investisseurs

34 La **Méta-évaluation** est une évaluation des évaluations. Elle utilise les déductions provenant d'une série d'évaluations et requiert un mécanisme d'assurance qualité solide pour garantir que les évaluations utilisées comme données secondaires sont crédibles et de bonne qualité.

Tableau 21. Exemples des différents types d'évaluations réalisées par le Bureau de l'évaluation et les unités de programmes

Responsabilité mandatée pour l'évaluation	Type d'évaluation							Projets	
	Plan stratégique	Domaines du programme (par ex. gouvernance, coopération sud-sud)	Domaines thématiques ou sujets (sexe, renforcement des capacités, gestion par les résultats)	Evaluations du programme			Effets du programme mondial, régional ou national		Effets du PCNUAD
				Programme mondial	Programme régional	Programme national			
Bureau de l'évaluation	Evaluations effectuées par le Bureau de l'évaluation*								
		Evaluations thématiques		Evaluation du cadre de coopération mondiale	Evaluation du cadre de coopération régionale	Estimation des résultats de développement			
Principaux utilisateurs	Conseil d'administration, Direction du PNUD			Conseil d'administration, Direction du PNUD, BDP	Conseil d'administration, Direction du PNUD, Bureaux régionaux	Conseil d'administration, Direction du PNUD, bureaux de pays, partenaires nationaux			
	Evaluations mandatées par les unités de programmes**								
BDP	Evaluations trans-programmes	Evaluations thématiques de l'effet ou orientées sur l'effet	Evaluations thématiques de l'effet ou orientées sur l'effet	Evaluation à mi-parcours			Evaluations de l'effet ou orientées sur l'effet (voir la section 5.3.2)	Evaluations du projet	
BCPR									
Bureaux régionaux					Evaluation à mi-parcours				
Autres groupes***									
Bureaux de pays						Evaluation à mi-parcours ou en fin de cycle		Evaluations du projet (par ex. évaluations finales du Fonds mondial pour la protection de l'environnement)	
UNCT							Evaluation du PCNUAD		
Principaux utilisateurs	Direction et partenaires						Direction et partenaires	Direction, partenaires, donateurs	

* Le Bureau de l'évaluation est requis pour réaliser toutes les évaluations mises en avant dans le programme de travail approuvé par le Conseil d'administration. ** Les unités de programmes sont requises pour réaliser toutes les évaluations prévues dans leur plan d'évaluation. *** Les autres groupes avec des responsabilités de programmes tels que le Bureau de gestion et le Bureau de partenariat, le cas échéant.

- Fournir des données avérées sur la contribution du PNUD dans les effets
- Orienter l'amélioration de la performance au sein des programmes mondiaux, régionaux et nationaux actuels en identifiant les domaines actuels des points forts, points faibles et lacunes, particulièrement en ce qui concerne :
 - Le caractère approprié de la stratégie de partenariat du PNUD
 - Les entraves à l'effet
 - Les ajustements à mi-parcours
 - Les enseignements tirés pour le prochain cycle de programme
- Informer les évaluations de niveau supérieur, comme les ADR et les évaluations des programmes régionaux et mondiaux, ainsi que la planification à venir
- Soutenir l'apprentissage à travers le PNUD au sujet de l'évaluation des effets

Les évaluations des effets sont stratégiques, en abordant : les liens étendus avec le développement ; les partenariats entre les agences ; l'analyse de l'environnement local, régional et mondial extérieur dans l'analyse de la réussite et la valeur comparative du PNUD et l'importance dans le développement. Une autre spécificité distinctive de l'évaluation des effets est qu'elle reconnaît explicitement le rôle des partenaires dans la réalisation de ces effets et fournit des informations essentielles dans le but de renforcer l'efficacité du développement et d'aider la prise de décision et la mise en place de politique au delà d'un projet ou d'une initiative particulière. Les évaluations des effets fournissent également une base importante pour les évaluations de niveau supérieur (par ex. les évaluations du PCNUAD) et les évaluations indépendantes réalisées par le Bureau de l'évaluation. Ainsi, la réalisation des évaluations des effets pendant le cycle du programme est obligatoire pour toutes les unités de programmes du PNUD.

Etant donné que le PNUD fonctionne dans une gamme étendue de contextes et situations de développement, les exigences des évaluations des effets peuvent être remplies par l'intermédiaire de différentes modalités. Par exemple, les évaluations conjointes, ciblées sur les thèmes, les projets importants, ou les zones géographiques, qui évaluent les effets spécifiques tels que prédéfinis dans les documents de planification (comme les documents des programmes nationaux, régionaux ou mondiaux) peuvent être considérés comme remplissant les exigences des évaluations des effets.

Quels que soient les modalités, et de manière à répondre aux exigences des évaluations des effets, **l'évaluation doit être orientée sur les effets**. Les évaluations des effets doivent remplir les objectifs suivants permettant d'évaluer les aspects:

- Progrès pour réaliser l'effet, y compris les effets non désirés des activités liées à cet effet
- Les facteurs contribuant aux effets
- La contribution que le PNUD a apportée aux résultats
- L'efficacité de la stratégie de partenariat pour réaliser les effets

En consultation avec les partenaires concernés, les unités de programmes du PNUD peuvent décider quels effets choisir et avec quelle modalité les évaluer. Les partenariats existants sur le terrain, la nature du programme, les évaluations prévues par les partenaires et le gouvernement (de manière à trouver des opportunités pour réaliser des évaluations communes) et d'autres facteurs spécifiques au programme peuvent influencer ces décisions. Pour plus de détails, veuillez consulter le Compendium sur les évaluations des effets (*Compendium on outcome evaluations*).

EVALUATION DU PROJET

Les unités de programmes du PNUD peuvent déléguer les évaluations de leurs projets respectifs si besoin. La gestion des résultats nécessite, en point de départ, une bonne connaissance des projets, leur efficacité, les facteurs internes et externes affectant l'efficacité, leur valeur ajoutée et leur contribution à des effets de niveau supérieur. Une évaluation de projet évalue la performance d'un projet à atteindre ses résultats désirés. Elle génère des informations utiles sur les modalités d'exécution du projet et la réalisation des produits. C'est à ce niveau que la cause directe et l'attribution peut être abordée en fonction du lien de cause à effet étroit entre les initiatives et les produits.

Le but principal de l'évaluation d'un projet est d'apporter des améliorations, de poursuivre ou de transposer à plus grande échelle une initiative, d'évaluer le potentiel de réplification dans d'autres configurations ou d'envisager des alternatives. C'est pourquoi, même si les évaluations de projets sont obligatoires uniquement lorsqu'elles sont requises par les protocoles de partenariat, **on conseille fortement aux unités de programmes de commanditer des évaluations, en particulier des programmes pilotes, avant la réplification ou la classification, et des projets qui passent dans une phase suivante et les projets d'une durée supérieure à cinq ans.** De plus en plus, les évaluations des projets jouent un rôle important dans la redevabilité vis-à-vis des donateurs et des gouvernements impliqués dans le financement des projets. Pour leurs propres raisons de redevabilité, les organismes de donateurs et les autres partenaires de partage des coûts³⁵ peuvent demander au PNUD d'inclure les exigences d'évaluation dans les accords de partenariat PNUD-donateur. Les évaluations à mi-parcours et les évaluations finales des projets du Fonds mondial pour la protection de l'environnement sont des exemples d'évaluations de projet, étant donné qu'elles sont effectuées dans le cadre clairement défini d'un projet unique.³⁶

Lorsqu'un projet est entrepris en partenariat avec d'autres acteurs du développement, l'évaluation doit prendre en compte les objectifs, les apports et les contributions de chaque partenaire. Les conclusions globales de l'évaluation doivent mettre en lumière comment ces différents éléments s'intègrent pour réaliser les produits désirés et ce qui peut être retiré de la valeur ajoutée de la collaboration. Il est donc extrêmement important que le PNUD et les partenaires impliqués dans un projet travaillent ensemble, expriment leurs attentes et leurs inquiétudes, et maîtrisent l'évaluation dès la phase de planification et tout au long du processus dans son ensemble.

EVALUATIONS DES PROJETS ET ÉVALUATION DES EFFETS

Il existe plusieurs différences importantes entre les évaluations des projets et les évaluations des effets, comme cela est illustré dans le tableau 22.

L'attention croissante portée sur les évaluations des effets dans le PNUD ne signifie pas que les évaluations des effets ont remplacé les évaluations des projets. De nombreuses unités de programmes continuent de réaliser des évaluations des projets parce qu'elles génèrent des informations utiles sur les modalités d'exécution du projet, les structures administratives et la réalisation des produits. De plus, l'évaluation d'un projet fournit une base pour l'évaluation des effets et des programmes, ainsi que pour les évaluations d'un programme ou thématiques réalisées par le Bureau de l'évaluation et pour diffuser les enseignements tirés de l'expérience liée à l'apprentissage et au partage de connaissances.

35 Voir la section sur les évaluations obligatoires

36 The Global Environment Facility, 'Monitoring and Evaluation Policy', février, 2006, disponible sur le site: http://www.undp.org/gef/05/documents/me/GEF_ME_Policies_and_Precedures_06.pdf

Tableau 22. Différences entre l'évaluation d'un projet et l'évaluation des effets

	Evaluation d'un projet	Evaluation des effets
Cible	De manière générale, les apports, les activités et les produits (si et comment les produits du projet ont été fournis au sein d'un secteur ou d'une zone géographique et si des résultats directs sont apparus et peuvent être attribués au projet). (Voir note)	Effets (si, pourquoi et comment l'effet a été réalisé et la contribution du PNUD à un changement dans une situation de développement donnée).
Portée	Spécifique aux objectifs, apports, produits et activités du projet. Tient également compte de la pertinence et du lien continu avec l'effet.	Etendue, englobant les effets et la mesure dans laquelle les programmes, le projet, l'assistance technique, les initiatives des partenaires et les synergies ont contribué à sa réalisation.
Objet	Basé sur le projet, améliorer l'exécution, rediriger les projets à venir dans le même domaine et permettre de transposer le projet à une plus grande échelle.	Renforcer l'efficacité du développement, aider à la prise de décision, aider à la création d'une politique, rediriger l'aide ultérieure du PNUD, systématiser les approches innovantes pour un développement humain durable.

Source : PNUD, *Guidelines for Evaluators*, 2002

Remarque : Les projets importants peuvent avoir des effets susceptibles d'être évalués. De plus, les petits projets peuvent également apporter des contributions tangibles pour réaliser les effets du CPD, voire les effets spécifiques au projet. De ces cas, ces évaluations de projets peuvent être considérées comme remplissant les exigences des évaluations des effets.

Afin de garantir la pertinence et l'utilisation efficace des informations de l'évaluation, celle-ci doivent être disponibles de manière opportune de sorte que les décisionnaires puissent prendre des décisions renseignées par les données avérées de l'évaluation.

EVALUATIONS THÉMATIQUES

En plus des évaluations des projets et des effets, les hauts responsables des unités de programmes peuvent choisir de déléguer des évaluations thématiques afin d'évaluer la performance du PNUD dans des domaines qui sont essentiels pour garantir une contribution durable aux résultats de développement. Elles peuvent cibler un ou plusieurs thèmes transversaux qui ont une importance au-delà d'un projet ou d'une initiative spécifique. Parmi les évaluations thématiques déléguées par les unités de programmes, on trouve par exemple l'évaluation des initiatives du PNUD dans un domaine de résultats particulier, comme la gouvernance démocratique et l'évaluation d'un thème transversal comme le renforcement des capacités ou l'égalité entre les hommes et les femmes dans le programme du PNUD dans un pays donné.

EVALUATION D'UN PROGRAMME NATIONAL, RÉGIONAL OU MONDIAL

Les bureaux de pays peuvent déléguer l'évaluation d'un programme national afin d'évaluer la réalisation du PNUD des résultats attendus et les contributions aux résultats de développement nationaux dans un pays donné. L'évaluation passe en revue les principaux sujets similaires à ceux que l'on trouve dans les ADR, comme l'efficacité du PNUD à proposer et influencer la réalisation des résultats de développement ainsi que le positionnement stratégique du PNUD. L'évaluation d'un programme national contribue à une plus grande redevabilité du PNUD et à l'assurance qualité des initiatives du PNUD au niveau national. Tout comme dans l'ADR, elle permet des déductions et des recommandations à introduire dans la préparation des programmes à venir. Elle peut être utilisée pour faciliter le dialogue entre le gouvernement et les autres partenaires nationaux et peut également donner des enseignements qui sont utiles

pour le gouvernement dans sa mission de gestion de l'aide et sa relation avec les autres partenaires de développement. Malgré un grand nombre de similitudes, les évaluations de programmes nationales déléguées par les bureaux de pays sont différentes des ADR en ce qui concerne leur portée et les modalités de gestion. Elles ciblent généralement un cycle de programme donné avec une attention plus particulière sur la performance au niveau du projet. De plus, les évaluations de programmes nationales décentralisées sont commanditées par les personnes responsables de la gestion des programmes, par opposition au Bureau de l'évaluation indépendant.

De même, les bureaux régionaux et les groupes en charge des politiques et des pratiques peuvent décider d'effectuer des évaluations à mi-parcours de leurs programmes régionaux et mondiaux respectifs. Ces évaluations à mi-parcours permettent un ajustement à mi-chemin des programmes et s'insèrent également dans les évaluations régionales et mondiales que le Bureau de l'évaluation a mandatées à la fin de la période du programme.

EVALUATION D'IMPACT

Une évaluation d'impact est une évaluation des effets – positifs ou négatifs, prévus ou non – sur les foyers et les institutions et l'environnement causés par une activité de développement donnée comme un programme ou un projet. Ce genre d'évaluation fait référence à l'impact final (à long terme) ainsi qu'aux effets (à moyen terme) au niveau des effets.

En identifiant si l'aide au développement fonctionne ou non, l'évaluation d'impact sert également la fonction de redevabilité. L'évaluation d'impact est donc alignée avec la GAR et contrôle la contribution de l'aide au développement pour répondre aux OMD. Une évaluation d'impact est utile lorsque :

- Le projet ou le programme fonctionne suffisamment longtemps pour avoir des effets visibles
- Le projet ou le programme a une échelle qui justifie une évaluation plus détaillée

L'évaluation d'impact ne mesure pas seulement si les objectifs ont été atteints ou n'évalue pas seulement les effets sur les bénéficiaires prévus. Elle inclut une gamme complète d'impacts à tous les niveaux de la chaîne de résultats, y compris les effets d'entraînement sur les familles, les foyers et les communautés, sur les systèmes institutionnels, techniques ou sociaux et sur l'environnement. En tant que modèle logique simple, elle peut avoir des effets (à court et moyen terme) intermédiaires multiples au fil du temps qui mènent finalement à un impact – dont une partie ou tout peut être inclus dans une évaluation d'impact à un moment spécifique.

Cette définition met l'accent sur le besoin de comprendre les conséquences des initiatives de développement sur le long terme. Un autre sujet important associé à l'évaluation d'impact est l'attribution – c'est-à-dire déterminer dans quelle mesure une initiative, plutôt que d'autres facteurs externes, a contribué aux impacts observés. Il existe de nombreuses méthodes qui peuvent être appliquées pour gérer ce problème d'attribution. Il est essentiel que ce sujet soit pris en compte dans l'élaboration de l'initiative, ainsi que dans l'élaboration et les termes de référence de l'évaluation.³⁷

37 Des références supplémentaires sur l'évaluation d'impact peuvent être consultées sur le site Internet de la Banque Mondiale, dans les sections relatives à l'Évaluation d'impact (www.worldbank.org/impacetevaluation) et au Réseau des réseaux sur l'évaluation d'impact (www.worldbank.org/ieg/nonie/).

EVALUATION DU PCNUAD³⁸

Les programmes, projets et opérations du PNUD opèrent de concert pour **soutenir les objectifs et les effets du PNUD** qui abordent les priorités nationales. Le PCNUAD décrit la réponse collective de toutes les opérations des NU dans un pays. Alors que les évaluations des effets du PNUD se concentrent sur les effets du CPD, **les évaluations du PCNUAD** ciblent les effets du PCNUAD, leurs contributions aux priorités nationales et la cohérence du soutien de l'UNCT. L'évaluation du PCNUAD est prévue pour fournir des apports destinés à la préparation du prochain PCNUAD, des prochains programmes et projets par les agences individuelles. L'évaluation du PCNUAD doit avoir lieu au début de l'avant dernière année du cycle du programme et se baser sur les révisions annuelles du PCNUAD ainsi que sur les principales études et évaluations qui ont été complétées par les agences individuelles. Même si les résultats d'une évaluation d'un PCNUAD sont supposés contribuer à gérer les résultats, il s'agit d'une fonction externe qui doit être séparée de la gestion du programme. Le suivi et l'évaluation du PCNUAD doivent toujours être alignés avec les systèmes de suivi et d'évaluation nationaux existants ou cibler leur développement et leur institutionnalisation s'ils sont prématurés ou absents.

La portée de l'évaluation d'un PCNUAD dépend des précédentes évaluations et études déjà réalisées au cours du cycle et de la nature des opérations de l'UNCT dans un pays. Les évaluations du PCNUAD sont commanditées et gérées conjointement par les responsables des organisations des NU et des gouvernements nationaux. Elles sont réalisées par des consultants externes sélectionnés par accord mutuel entre les Nations Unies et le gouvernement via un processus de sélection transparent et détaillé. Les directives 2007 du CCA et du PCNUAD³⁹ doivent être consultées pour plus d'informations.

Encadré 28. Classification de l'évaluation en fonction du calendrier

Les évaluations peuvent être définies en fonction des diverses modalités de soutien du PNUD, comme un projet, un programme et également différents niveaux ou cadres de résultats comme un effet, le PCNUAD ou des thèmes. Les évaluations peuvent également être définies par le moment où elles sont réalisées :

- **L'évaluation ex-ante** est une évaluation prospective des effets futurs potentiels des nouvelles initiatives et du soutien comme les politiques, les programmes et les stratégies. Elle a lieu avant la mise en œuvre d'une initiative.
- **L'évaluation à mi-parcours** a généralement une nature **formative** étant donné qu'elle est effectuée plus ou moins à mi-chemin de l'exécution de l'initiative. **L'évaluation formative** est destinée à améliorer la performance et est le plus souvent réalisée au cours de la phase d'exécution des projets ou des programmes.
- **Les évaluations finales ou terminales** servent normalement d'évaluation **récapitulative** étant donné qu'elles sont effectuées vers la fin de la phase d'exécution des projets ou des programmes. **L'évaluation récapitulative** est réalisée à la fin d'une initiative (ou une phase de cette initiative) afin de déterminer si les effets anticipés ont été réalisés. Elle est destinée à fournir des informations sur l'intérêt du programme.
- **L'évaluation ex-post** est un type d'évaluation récapitulative d'une initiative une fois qu'elle est achevée ; généralement réalisée deux années ou plus après l'achèvement. Son but est d'étudier comment l'initiative (programme ou projet) a servi ses objectifs, d'évaluer la durabilité des résultats et les impacts et de tirer des conclusions pour les initiatives similaires à l'avenir.

Les évaluations définies par la modalité d'initiative des initiatives de développement ou par le niveau de résultats peuvent être définies ultérieurement par le calendrier. Par exemple, un groupe chargé des programmes peut réaliser l'évaluation finale d'un projet ou une évaluation du PCNUAD à mi-parcours.

38 UNDG, 'CCA/UNDAF Monitoring and Evaluation Guidelines', 2007. Disponible sur le site : <http://www.undg.org/index.cfm?P=259>.

39 Ibid

EVALUATIONS EN TEMPS RÉEL

Les évaluations en temps réel sont souvent effectuées à un stade précoce d'une initiative afin de fournir aux responsables une rétroaction appropriée de manière à apporter une différence immédiate à l'initiative. Elles sont généralement appliquées à des contextes humanitaires ou post-conflits pour donner au personnel en charge de l'exécution la possibilité d'analyser si la réponse initiale ou le redressement est approprié en termes de résultats souhaités et de processus. Elles peuvent également être utilisées dans des situations de crise lorsqu'il peut y avoir des contraintes à réaliser des évaluations bien plus longues. Ces contraintes comprennent l'absence de données de base, des efforts de collecte de données limités en raison d'un renouvellement rapide des membres du personnel (par exemple, manque de mémoire institutionnelle) et la difficulté à mener des entretiens et des études en raison de problèmes liés à la sécurité.⁴⁰

EVALUATION CONJOINTE

Une évaluation conjointe est une modalité de réaliser une évaluation à laquelle différents partenaires contribuent. Toutes les évaluations peuvent être réalisées comme des évaluations conjointes. De plus en plus, le PNUD est engagé dans des évaluations conjointes, il existe différents degrés de "collaboration commune" en fonction de l'étendue selon laquelle les partenaires individuels coopèrent dans le processus d'évaluation, fusionnent leurs ressources d'évaluation et combinent leurs rapports d'évaluation.

L'approche d'évaluation conjointe est devenue populaire dans les années 1980 avec la promotion de l'approche par les Principes d'évaluation pour l'aide au développement du CAD,

Encadré 29. Avantages et défis liés aux évaluations conjointes

Avantages

- Renforcement de l'harmonisation de l'évaluation et du développement des capacités : partage des bonnes pratiques, innovations et programmation améliorée
- Réduction des coûts de transaction et du fardeau de gestion (principalement pour le pays partenaire)
- Amélioration de la coordination des donateurs et alignement : augmentation de la compréhension du donateur concernant les stratégies, priorités et procédures gouvernementales
- Objectivité et légitimité : cela permet une plus grande diversité des perspectives et un consensus doit être atteint
- Portée plus étendue : capacité à traiter des domaines plus complexes et ciblant des sujets plus vastes
- Maîtrise renforcée : participation plus importante
- Apprentissage plus important : en offrant les possibilités de regrouper les parties prenantes plus vastes, les enseignements liés à l'évaluation deviennent plus étendus qu'avec un simple apprentissage organisationnel et comprennent également une progression des connaissances en matière de développement

Défis

- Sujets plus difficiles à évaluer (complexes, de nombreux partenaires, etc.)
- Les processus pour coordonner un plus grand nombre de participants peuvent rendre l'obtention d'un consensus plus difficile
- Niveau d'engagement plus faible de certains participants

Adopté par l'OCDE, 'DAC Guidance for Managing Joint Evaluations', Paris, France, 2006 ; et Feinstein O and G Ingram, 'Lessons Learned from World Bank experiences in Joint Evaluation', OECD, Paris, France, 2003.

40 OCDE, 'Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats', (DAC), Paris, France, 2002. Disponible sur le site: <http://www.oecd.org/dataoecd/21/29/2754804.pdf>.

qui stipulaient "L'évaluation conjointe des donateurs doit être mise en avant de manière à améliorer la compréhension des procédures et des approches de chacun et réduire le fardeau administratif du bénéficiaire."⁴¹ La Déclaration de Paris a également renforcé l'approche d'évaluation conjointe par les engagements pris par les agences de développement et les pays partenaires pour trouver des moyens plus efficaces de travailler ensemble.⁴² Les évaluations communes peuvent être caractérisées par de nombreux avantages et défis comme cela est indiqué dans l'encadré 29.

A l'échelle du pays, l'un des exemples les plus évidents d'évaluation conjointe est l'évaluation du PCNUAD, dans laquelle de nombreuses organisations des NU et le gouvernement participent. De plus, un bureau de pays du PNUD peut réaliser simultanément, avec le gouvernement partenaire ou un donateur, une évaluation conjointe des effets qui examine où les deux parties sont mutuellement et également responsable de l'exercice d'évaluation. Pour avoir des conseils sur la manière d'organiser et de gérer un processus d'évaluation conjointe, voir le chapitre 6.

5.4 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS L'ÉVALUATION

La politique d'évaluation du PNUD souligne les rôles et responsabilités des principaux constituants de l'organisation dans l'évaluation. Les unités de programmes et le Bureau de l'évaluation du PNUD au siège réalisent différents types d'évaluations afin d'évaluer de manière objective les contributions du PNUD dans les résultats de développement.

Les hauts responsables des unités de programmes ont la responsabilité de mandater les **évaluations décentralisées** dans les domaines programmatiques desquels ils sont responsables et pour lesquels ils utilisent les informations pour gérer les résultats. De manière à renforcer l'impartialité et l'objectivité des évaluations décentralisées, les unités de programmes recrutent des experts extérieurs et des institutions pour effectuer une évaluation. Les évaluations décentralisées aident à garantir que le PNUD reste responsable vis-à-vis du pays du programme concerné et de ses habitants et a la responsabilité de contribuer aux résultats de développement de la manière la plus appropriée et la plus efficace qui soit.

Dans les unités de programmes, on a constaté une augmentation du nombre de **spécialistes du S&E** qui contribuent à la qualité accrue de la fonction de suivi et d'évaluation au niveau décentralisé. Comme une évaluation réussie requiert l'implication de toutes les parties prenantes, cette fonction entraîne une communication et une coordination étroite avec toutes les personnes impliquées dans les divers stades et aspects de la gestion du programme axée sur les résultats, y compris la gestion du bureau de pays du PNUD, les agents du programme et du projet, les contreparties nationales, les partenaires, les organisations des NU, les bureaux régionaux et le Bureau de l'évaluation. Au niveau du projet et du programme individuel, la principale responsabilité liée à la planification du suivi et de l'évaluation et de l'exécution appartient aux exécuteurs et aux agents du programme du PNUD. Les spécialistes du S&E sont supposés fournir aux personnes responsables de la planification du suivi et de l'évaluation, de l'exécution et du suivi des conseils et un soutien pour renforcer la qualité de leur travail. En ce qui concerne l'évaluation, afin de renforcer son indépendance et sa rigueur technique, il est

41 OECD, 'DAC Principles for Evaluation of Development Assistance', (CAD), Paris, France, 1991, p.8. Disponible sur le site: <http://www.oecd.org/dataoecd/21/32/41029845.pdf>

42 OECD, 'DAC Guidance for Managing Joint Evaluations', Development Assistance Committee (CAD), Paris, France, 2006. Disponible sur le site: <http://www.oecd.org/dataoecd/28/14/37484787.pdf>.

conseillé aux spécialistes du S&E de gérer l'évaluation en étroite collaboration avec le personnel en charge du programme qui est responsable du sujet de l'évaluation.

En raison des structures différentes en termes d'organisation et de programme à l'échelle décentralisée, les relations organisationnelles ne peuvent pas être généralisées et prescrites à toutes les unités de programmes. Pour autant, il est recommandé **aux spécialistes du S&E de signaler à la direction les sujets liés à l'évaluation de manière à garantir une efficacité en matière de cohérence, de coordination et d'indépendance de la fonction.**

Les agents du S&E du PNUD, les agents de programme, les partenaires, les parties prenantes et les évaluateurs jouent tous des rôles différents dans le processus d'évaluation. Leurs rôles et responsabilités respectifs sont décrits dans les sections concernées du chapitre 6.

Dans le cas d'évaluations indépendantes réalisées par le Bureau de l'évaluation, les unités de programmes concernées (par exemple, un bureau de pays soumis à un ADR ou l'étude de cas d'une évaluation thématique) sont censées jouer certains rôles comme fournir la documentation nécessaire, organiser les réunions, soutenir la logistique et donner une rétroaction sur le projet de rapport d'évaluation.

En tant que gardien de la fonction d'évaluation, le **Bureau de l'évaluation du PNUD** effectue des évaluations indépendantes (voir la section 5.3), définit les normes et les directives et gère les systèmes d'assurance qualité et de planification et d'utilisation de l'évaluation, comme l'ERC (voir encadré 30), et développe des produits pour soutenir l'apprentissage organisationnel, la gestion des connaissances et le développement des capacités d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation participe également à l'UNEG, qui travaille pour renforcer l'objectivité, l'efficacité et la visibilité de la fonction d'évaluation au sein du système des NU. Le Bureau de l'évaluation accueille et soutient le secrétariat de l'UNEG.

Encadré 30. Centre de ressources de l'évaluation (ERC)

L'ERC, disponible en ligne sur erc.undp.org, est le système de gestion des informations du PNUD destiné à soutenir la redevabilité pour l'évaluation. Il propose des données opportunes sur le statut de l'évaluation dans les plans d'évaluations, les interventions et le suivi. Le Bureau de l'évaluation rapporte les bonnes pratiques d'évaluation et la conformité, en utilisant les données de l'ERC dans son Rapport annuel sur l'évaluation au Conseil d'administration. Les bureaux régionaux et les autres groupes de surveillance utilisent également les données de l'ERC. L'ERC est un site Internet public.

Les rôles et responsabilités détaillés des principaux acteurs des évaluations décentralisées sont décrits dans le tableau 23.

Tableau 23. Rôles et responsabilités dans les évaluations décentralisées

Qui : Acteurs et redevabilité	Quoi : Rôles et responsabilités	Quand
<p>Hauts responsables des unités de programmes</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Contribution du PNUD pour atteindre les objectifs nationaux ■ Progrès, problèmes et tendances pour arriver au niveau du PCNUD et des résultats du programme ■ Modèles et efficacité de l'utilisation des ressources ■ Utilisation des connaissances d'évaluation pour l'apprentissage et la redevabilité 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantir le développement d'un plan d'évaluation (voir le chapitre 3) ■ Promouvoir une évaluation conjointe avec le système des NU et les autres partenaires ■ Garantir le potentiel d'évaluation des initiatives du PNUD ; garantir que des modèles de résultats clairs et compréhensifs sont en place et qu'un suivi efficace est mis en œuvre ■ Sauvegarder l'indépendance de l'exercice d'évaluation et garantir la qualité des évaluations ■ Préparer une réponse d'évaluation pour toutes les évaluations et garantir l'exécution des mesures engagées dans la réponse de gestion 	<p>Planification</p> <p>Planification et suivi</p> <p>Lancement de l'évaluation</p> <p>Post-évaluation et suivi</p>
<p>Responsables des Groupes thématiques et agents du programme/ personnel du projet</p> <p>Responsables des groupes thématiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Portefeuille des programmes et des projets du PNUD dans un domaine thématique - contribution du PNUD aux effets spécifiques dans un programme <p>Agents du programme ou Personnel du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Progresser vers et réaliser les produits et les effets ■ Problèmes et sujets liés à l'exécution ■ Collaboration pratique au niveau du projet avec suivi de la contribution des partenaires, ainsi que la mobilisation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participer et impliquer les parties prenantes concernées dans le développement d'un plan d'évaluation ■ Garantir le potentiel d'évaluation des initiatives du PNUD dans un domaine thématique ou de résultats donné ■ Faciliter et garantir la préparation et l'élaboration des réponses de gestion appropriées ■ Faciliter et garantir le partage des connaissances et l'utilisation d'informations d'évaluation sectorielles ou thématiques dans la programmation 	<p>Planification</p> <p>Planification et suivi</p> <p>Post-évaluation et suivi</p> <p>Planification</p>
<p>Spécialistes du S&E/Conseillers et Conseillers d'évaluation régionaux</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cadre du S&E cohérent et systèmes en place et mis en œuvre au niveau du programme et du projet ■ Qualité accrue de la planification, du suivi et de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soutenir le potentiel d'évaluation du programme en facilitant le développement d'un cadre de résultats cohérent et d'un système de suivi, et en fournissant des outils, des conseils et une formation aux membres du personnel du programme et du projet ■ Soutenir la planification de l'évaluation et télécharger et conserver le plan d'évaluation dans l'ERC ■ Donner des conseils pour rédiger les Termes de référence de l'évaluation, en sélectionnant les évaluateurs, en organisant les parties prenantes et en révisant les projets de rapports d'évaluation, en identifiant les questions d'évaluation et les méthodologies ■ Faciliter la préparation des réponses de gestion opportunes pour toutes les évaluations obligatoires ■ Garantir que la réponse de gestion suive l'ERC et soutienne le renforcement des capacités du S&E et le partage des connaissances 	<p>Planification et mise en œuvre en cours</p> <p>Post-évaluation et suivi</p> <p>Planification</p>
<p>Parties prenantes et partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participer activement au développement du plan d'évaluation pour le PNUD ■ Participer, le cas échéant, aux évaluations en tant que membre du groupe de référence 	<p>Planification, mise en œuvre et suivi</p>
<p>Groupes de surveillance : Bureaux régionaux et Bureau administratif</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bureaux régionaux : apporter une surveillance pour garantir que les bureaux de pays concernés remplissent les exigences comme indiqué ci-dessus⁴³ ■ Le Bureau administratif fournit une surveillance des évaluations réalisées par les bureaux régionaux et d'autres groupes institutionnels comme le BDP, le BCPR et le Bureau de partenariat 	<p>Mise en œuvre et suivi</p>
<p>Bureau de l'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fournir des normes, des directives et des outils pour soutenir le renforcement de la qualité des évaluations. ■ Conserver et améliorer les systèmes de gestion pour l'évaluation, connus sous le nom d'ERC. ■ Signaler la performance de la fonction d'évaluation au Conseil d'administration dans son Rapport annuel. 	

43 Le centre de ressources d'évaluation ou ERC fournit des informations appropriées pour aider les bureaux régionaux à surveiller les responsabilités de l'évaluation

5.5 EXIGENCES OBLIGATOIRES POUR LES UNITÉS DE PROGRAMMES

Depuis la version de 2002 du Guide de suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, les exigences des pratiques d'évaluation ont été ajustées de nombreuses manières. Le tableau 24 énumère les exigences en matière de politique avant et après l'introduction de la Politique d'évaluation en 2006. Comme cela a été abordé dans le chapitre 3, chaque plan d'évaluation doit indiquer, au minimum, les évaluations obligatoires. Le statut d'exécution du plan d'évaluation et les mesures prises dans les réponses de gestion seront suivies par les groupes responsables de la surveillance de l'ERC.

Tableau 24. Exigences obligatoires concernant l'évaluation		
Outil	Avant (2001 – mai 2006)	La Politique d'évaluation 2006
Evaluation d'un projet	Facultatif	Uniquement obligatoire si elle est requise par un protocole de partenariat (y compris le Fonds mondial pour la protection de l'environnement) et incluse dans le document du projet. Fortement recommandée pour évaluer les projets pilotes avant la réplication ou la transposition à plus grande échelle, les projets qui passent dans une phase suivante et les projets de plus de cinq ans à des fins de redevabilité et d'apprentissage.
Evaluation des effets	Un certain nombre sont requises au cours de la durée du programme, en fonction de la taille du programme total.	Les évaluations des effets ou l'évaluation axée sur l'effet prévue dans le plan d'évaluation. Pour plus d'information sur les exigences des évaluations des effets, consultez la section évaluation du POPP.
Plan d'évaluation	Le plan d'évaluation à l'échelle du pays est préparé par les bureaux de pays électroniquement, et soumis au Bureau de l'évaluation pour approbation.	Toutes les unités de programmes doivent préparer un plan pour la durée du programme. Il est soumis au Conseil d'administration, tout comme le document du programme avant son homologation. Il est téléchargé dans l'ERC pour surveiller et signaler la conformité de l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation ne révisé ou n'approuve plus le plan d'évaluation.
Intervention de gestion	Facultatif	Toutes les évaluations requièrent une réponse de gestion. Elle est renseignée dans l'ERC pour surveiller et signaler le statut des mesures de suivi engagées.
Divulgarion des informations dans l'ERC	Elles contenaient les plans d'évaluation et les rapports pour les bureaux de pays du PNUD. Elles étaient accessibles uniquement pour les détenteurs d'un compte PNUD. Elles étaient facultatives pour les unités de programmes pour télécharger les informations.	Les unités de programmes doivent télécharger les plans d'évaluation, les rapports des Termes de référence et les réponses de gestion. L'ERC contient également le résumé des rapports, des informations sur les points centraux de l'évaluation dans chaque unité de programme et différents outils de rapport pour toutes les unités de programmes. C'est un site accessible au grand public.

EXIGENCES D'ÉVALUATION POUR LES FONDS ET PROGRAMMES ASSOCIÉS

Les groupes d'évaluation des Fonds et programmes associés – le FENU (Fonds d'équipement des NU), l'UNIFEM (Fonds de développement des NU pour la femme) et le VNU (Volontaires des NU) - leurs unités de programmes, comme les bureaux régionaux, sous-régionaux et nationaux, ainsi que les groupes thématiques basés au siège réalisent des évaluations de leurs initiatives respectives. L'encadré 31 souligne leurs exigences d'évaluation obligatoires respectives.

Encadré 31. Exigences d'évaluation obligatoires pour les fonds et programmes associés du PNUD

- **FENU** – Évaluation à mi-parcours et finale de tous les programmes d'une durée de cinq ans ou plus et d'un budget de 2,5 millions de US\$ ou plus, ou lorsque cela est stipulé dans l'accord de partenariat. Les évaluations des projets du FENU financées (ou projets conjoints FENU et PNUD) doivent être incluses dans le plan d'évaluation du bureau de pays du PNUD concerné. Le FENU réalise également des évaluations stratégiques, thématiques ou des effets.
- **UNIFEM** – Une évaluation thématique tous les deux ans et une évaluation au cours du cycle de vie pour tous les programmes d'un budget allant de 1 à 3 millions de US \$. Une évaluation à mi-parcours et finale est requise pour tous les programmes d'un budget de 3 millions de US \$ ou plus.
- **VNU** – Évaluation des initiatives de programmes financées par le Fonds Volontaire Spécial, évaluations thématiques en accord avec les priorités organisationnelles et évaluations des projets si cela est requis par un protocole de partenariat.

MISE EN ŒUVRE ET GESTION D'UNE ÉVALUATION

CHAPITRE 6

Ce chapitre porte sur les étapes clés du processus de préparation et de gestion d'une évaluation pour les unités de programme du PNUD adjudicatrices des évaluations, qui sont planifiées au sein de leurs plans d'évaluation respectifs. Le chapitre présente l'implication des parties prenantes et des partenaires dans l'évaluation comme l'un des principes directeurs de l'évaluation du PNUD. Il décrit l'importance du rôle de ces derniers pour garantir l'appropriation nationale et la qualité de l'évaluation et étudie la manière dont le PNUD peut assurer leur implication significative et optimale dans le processus. Ce chapitre présente également des outils tels que les termes de référence, les modèles de comptes-rendus des évaluations et les normes de qualité, destinées aux unités de programmes afin qu'ils puissent accomplir leur tâche de manière efficace. Enfin, ce chapitre porte sur les éléments clés du processus de l'évaluation conjointe.

6.1 IMPLICATION ET RÔLE DES PARTIES PRENANTES DANS LA GESTION D'UNE ÉVALUATION

Le processus d'évaluation devrait impliquer les principaux homologues des instances gouvernementales, les donateurs, la société civile et les organisations des Nations Unies, ainsi que les bénéficiaires des initiatives et des sources d'informations, n'ayant pas nécessairement un enjeu direct dans le thème d'une évaluation. Une telle implication globale des parties prenantes nationales permettra de renforcer non seulement l'appropriation nationale et la responsabilité mutuelle de rendre compte des résultats, mais aussi la crédibilité et la transparence de l'évaluation.

Le processus d'évaluation décrit dans la partie 6.2 adhère aux principes d'appropriation nationale (voir encadré 32). Toutes les parties concernées devraient être consultées et prendre part à la prise de décision à chaque étape fondamentale du processus. Les parties prenantes de l'évaluation, déterminées lors de la phase d'identification des intervenants, devraient être consultées et impliquées, le cas échéant, dans le développement d'un programme d'évaluation, la rédaction des termes de référence de l'évaluation et le recrutement des évaluateurs. Elles devraient également participer à la mise à disposition de l'information et de l'assistance

nécessaire, la révision du projet d'évaluation, la préparation et la mise en œuvre de la réponse gestion, et la diffusion et l'internalisation des enseignements tirés de l'évaluation.

Dans les situations de conflits, conduire une évaluation d'une manière adéquate est fondamental pour regrouper les différentes factions et pour écouter les points de vue de chacune d'elles, en vue d'une meilleure transparence et d'une représentation équilibrée des avis des différents groupes. Cela permet au PNUD de rester transparent et de s'assurer qu'aucun groupe ne se sente (à tort ou à raison) exclu ou victime de discrimination, ce qui provoquerait des tensions ou des faiblesses. Il est certes difficile de maintenir une telle approche globale lors des situations de conflits, en raison du taux habituellement élevé de renouvellement et de la mobilité, et du fait de la nécessité de résultats rapides, qui incite, afin de faciliter le travail, à réaliser une évaluation sans considérer les autres partenaires nationaux, au lieu de prendre le temps d'impliquer ces derniers et de renforcer leur capacité. Néanmoins, malgré les difficultés, le renforcement de la capacité d'une manière globale est un élément important du processus de reprise.

Encadré 32. Appropriation nationale de l'évaluation

Le PNUD met l'accent sur le rôle central de l'appropriation nationale dans l'évaluation des résultats. L'atteinte des résultats escomptés dépend de la contribution d'une série de partenaires, dont le PNUD. En ce sens, l'implication des parties prenantes et des partenaires dans la planification, la gestion, la conduite et l'utilisation de l'évaluation est essentielle. Le degré de leur implication, ainsi que les modalités de celle-ci varient en fonction des différentes étapes du processus. Si certaines d'entre elles n'ont besoin que d'être informées, il serait important pour d'autres de participer activement au processus de prise de décision. Pour chaque évaluation, il est conseillé de procéder à une analyse minutieuse visant à identifier les parties prenantes et à déterminer la manière dont elles seront impliquées dans l'évaluation. Plusieurs manières de mener les évaluations, présentant différents degrés d'appropriation nationale, sont exposées ci-dessous :

- **Évaluations menées par les pays** où l'action est menée, en grande partie, par des organismes d'évaluation indépendants opérant au sein de systèmes d'évaluation et de suivi nationaux.
- Évaluations bénéficiant de contributions du PNUD, menées uniquement par une **entité nationale** non-gouvernementale indépendante (par exemple un organisme de recherche, un groupe de réflexion ou une institution universitaire)
- **Évaluations conjointes** avec le gouvernement et/ou les partenaires de mise en œuvre, lors desquelles le PNUD et les partenaires sont responsables de l'évaluation mutuellement et au même degré
- En partenariat avec le gouvernement et d'autres parties prenantes ou partenaires, **le PNUD délègue des évaluations** à des institutions internationales et/ou nationales et des consultants

Afin d'atteindre ces différentes modalités, les unités de programme du PNUD et les partenaires clés concernés devraient tout d'abord estimer et développer, le cas échéant, la capacité d'évaluation des systèmes de suivi et d'évaluation nationaux existants et déterminer le rôle des institutions d'évaluation indépendantes. Ces étapes sont nécessaires pour garantir l'indépendance de l'évaluation et en renforcer la crédibilité. Le PNUD soutient globalement le développement de la capacité d'évaluation des gouvernements et des institutions nationales, les aidant à consolider leur capacité statistique et de traitement de données. Cela comprend la capacité d'établir des mesures et des niveaux de référence au sujet de leur performance, et le développement de systèmes de collecte de données dans le cadre des Stratégies de réduction de la pauvreté et des OMD. De même, le PNUD soutient le renforcement de la capacité au niveau local et communautaire pour déterminer et effectuer un suivi du taux de pauvreté et des faiblesses, et établir un lien entre les résultats et les processus de planification et de prévision budgétaire. Ce genre de soutien des programmes de la part du PNUD, dans le domaine du développement de la capacité d'évaluation, possède un avantage supplémentaire dans le sens où il ouvre la voie aux évaluations d'une plus grande appropriation au niveau national et local.

6.2 ÉTAPES CLÉS DES ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES

Le processus des évaluations décentralisées, mises en œuvre par les unités de programme adjudicatrices, comprend les étapes suivantes (voir encadré 33 et la liste de contrôle page 150).

Encadré 33. Étapes des évaluations décentralisées

Première étape :
Mise en œuvre
du Processus
d'évaluation

Deuxième
étape :
Préparation

Troisième
étape :
Gestion de
l'évaluation

Quatrième
étape :
Utilisation de
l'évaluation

Première étape : Pré-évaluation : Mise en œuvre du processus d'évaluation

- Vérification de l'évaluabilité, ou de la disposition pour l'évaluation

Outils : *Modèle de plan d'évaluation (chapitre 3)*

Deuxième étape : Préparation

- Définition de la structure de gestion d'une évaluation ; rôles et responsabilités
- Rédaction du mandat
- Organisation de la documentation pertinente
- Recrutement de l'équipe d'évaluation

Outils : *Modèle et critères de qualité pour les termes de référence (Annexe 3), critères de sélection pour les évaluateurs (Annexe 5)*

Troisième étape : Gestion de l'exécution de l'évaluation (pendant que les évaluateurs externes mènent l'évaluation)

- Instructions et soutien à l'équipe d'évaluation
- Révision du rapport initial préparé par l'équipe d'évaluation
- Révision du projet de rapport d'évaluation

Outils : *Modèle et critères de qualité pour les rapports d'évaluation (Annexe 7)*

Quatrième étape : Utilisation de l'évaluation : Réponse de la direction (« management response »), partage et diffusion du savoir

- Préparation de la réponse de gestion et mise en œuvre des actions de suivi
- Préparation et diffusion des produits d'évaluation et organisation d'événements pour le partage du savoir
- Révision des évaluations avant de nouveaux processus de planification

Outils : *Modèles de réponses de gestion (Annexe 6), étapes pratiques pour le développement de produits de savoir et diffusion*

PREMIÈRE ÉTAPE : PRÉ-ÉVALUATION : MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

Vérification de l'évaluabilité, ou de la disposition pour l'évaluation

Avant de mettre en œuvre officiellement un processus d'évaluation, il est recommandé aux unités de programmes du PNUD et aux parties prenantes, impliquées dans le développement d'un plan d'évaluation (voir chapitre 3) de vérifier si l'objet de l'évaluation est prêt à être évalué. Cela implique de déterminer si l'évaluation proposée est : toujours pertinente et réalisable telle qu'elle a été planifiée, destinée à compléter l'analyse précédente, et susceptible d'apporter une valeur à l'information existante et aux autres évaluations planifiées et futures par le gouvernement et les autres partenaires.

En outre, les unités de programmes du PNUD devraient réviser la matrice de résultats, qui constitue la base des évaluations. Étant donné que le modèle a été effectué à l'étape de planification (voir chapitre 2), il est possible que des changements aient eu lieu dans le contexte du développement ou de la stratégie de partenariat pendant la mise en œuvre. C'est pourquoi, avant de lancer officiellement une évaluation, les unités de programme, les partenaires clés et les parties prenantes devraient peut être procéder à une révision et une actualisation du modèle et y ajouter l'information supplémentaire reflétant les changements survenus. Le modèle des résultats devrait être actualisé tout au long de la vie du programme, étant donné qu'il permet aux évaluateurs et à d'autres personnes de comprendre le résultat, les changements qui ont eu lieu, ainsi que les facteurs qui sont susceptibles de contribuer aux résultats.

La liste de contrôle ci-dessous est destinée à aider les unités de programmes du PNUD et les parties prenantes à déterminer le degré de préparation pour l'évaluation.

LISTE DE CONTROLE POUR APPRECIER LA PRÉPARATION POUR L'ÉVALUATION	OUI	NON
✓ L'objet de l'évaluation dispose-t-il d'un modèle de résultats clairement défini ? Les initiatives qui seront soumises à l'évaluation sont-elles clairement identifiées ?		
✓ Existe-t-il un modèle de résultats bien défini concernant l'/les initiative(s) soumise(s) à l'évaluation ? Les objectifs, résultats attendus, produits, ressources, et activités sont-ils clairement définis ? Les indicateurs sont-ils SMART ?		
✓ Les capacités d'initiative(s) sont-elles suffisantes pour fournir les données nécessaires à l'évaluation ? Existe-t-il, par exemple, des données de base ? Y a-t-il suffisamment de données collectées à partir du suivi d'un ensemble de groupes cibles ? Existe-t-il des rapports d'avancement du projet et de visite de terrain, des examens et des évaluations préalables bien renseignées ?		
✓ L'évaluation planifiée est-elle toujours pertinente , étant donné l'évolution du contexte ? En d'autres mots, l'évaluation est-elle toujours requise ? L'objectif de l'évaluation est-il bien défini et approuvé communément par les parties prenantes ?		
✓ Les facteurs politiques, sociaux et économiques permettront-ils une conduite et une utilisation de l'évaluation telle qu'elle était prévue ?		
✓ Les ressources allouées (humaines et financières) sont-elles suffisantes pour la réalisation de l'évaluation ?		

Si le contexte socio-économique ne permet pas à l'équipe de mener une évaluation de manière significative, l'administration du PNUD et les parties prenantes nationales, peuvent décider d'attendre que l'environnement soit favorable à une évaluation sûre. Dans les situations de conflits, de telles décisions seront prises en se basant sur des analyses fiables et actuelles de la situation, de façon à ce que l'évaluation soit pertinente dans un contexte instable de crise. Les facteurs tels que les situations de sécurité (sécurité des évaluateurs, du personnel du PNUD

impliqué et des personnes interviewées) et l'impact potentiel de l'évaluation sur des tensions existantes devraient être scrupuleusement appréciés.

Dans le cas d'une amélioration nécessaire concernant le modèle ou le cadre des résultats, le PNUD peut réunir les parties prenantes concernées afin de les aider à se perfectionner, grâce à la révision et à la formulation claire des résultats escomptés, des produits et des indicateurs. Le PNUD pourra également procéder à une collecte rapide de données de première importance grâce à des enquêtes et à un examen sur documents. Cela représente en outre une occasion d'établir des données de référence, peut être non disponibles au moment de la planification.

S'il est décidé d'entreprendre une évaluation, toutes les parties concernées devraient en être informées afin d'assurer l'adhésion, la crédibilité et la transparence de celle-ci. En situation de conflits, faire en sorte que les agents concernés soient dûment contactés et informés au début du processus d'évaluation est crucial pour assurer l'appropriation de l'action prochaine.

DEUXIÈME ÉTAPE : PRÉPARATION

Définition de la structure de gestion d'une évaluation, des rôles et des responsabilités

Une structure d'organisation et de gestion pour l'évaluation devrait être clairement définie, et les rôles et responsabilités des acteurs clés devraient être déterminés. Le tableau 25 présente brièvement les rôles et responsabilités des commissaires de l'évaluation (PNUD), des partenaires, des évaluateurs et des parties prenantes au sein du processus d'évaluation. Le schéma 16 expose la structure de gestion.

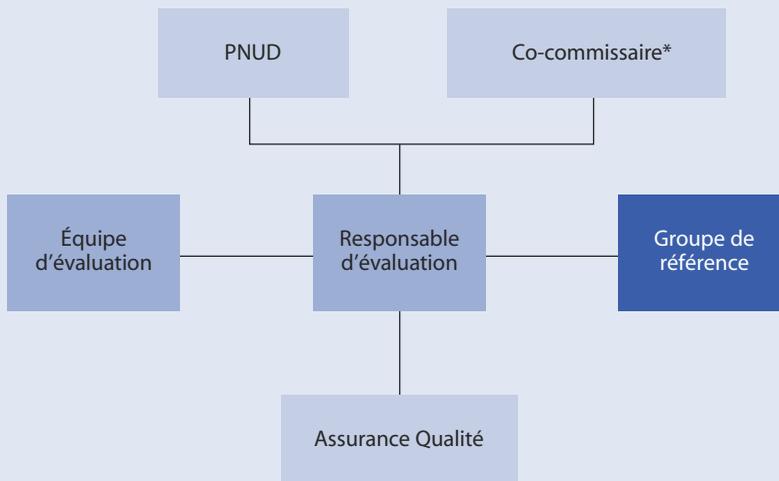
Le PNUD et les parties prenantes de l'évaluation devraient nommer un **responsable de l'évaluation**, qui assumera les responsabilités quotidiennes ayant trait à la gestion de l'évaluation et sera le lien entre les différents acteurs clés. Dans la mesure du possible, un spécialiste d'évaluation ou de S&E devrait assumer ce rôle au sein de l'unité de programme afin de renforcer l'indépendance de l'action par rapport aux personnes directement responsables de l'objet d'une évaluation. En vue d'assurer un lien solide entre le programme ou le projet évalué et l'évaluation, le responsable désigné devrait travailler étroitement avec une équipe compétente du programme ou du projet. En l'absence d'un tel spécialiste, un agent de programme du PNUD assumera ce rôle.

L'appropriation nationale signifie que les partenaires et les parties prenantes clés assument un rôle essentiel dans le processus d'évaluation depuis le début de celle-ci. Chaque évaluation devrait disposer d'un **groupe de référence**, composé de parties prenantes clés, collaborant étroitement avec le responsable de l'évaluation, afin d'orienter le processus. La plupart des programmes et des projets gérés par le PNUD, disposent déjà d'un mécanisme et d'une structure garantissant un niveau convenable d'engagement et d'appropriation de la part des parties prenantes et des partenaires. Si une telle entité - par exemple un groupe de pilotage, un programme, un conseil de résultat ou de projet ou un groupe thématique - existe déjà, des membres de ces conseils et autres parties prenantes destinées à une évaluation particulière peuvent constituer le groupe de parties prenantes de l'évaluation, c'est à dire, le groupe de référence. Tant qu'une structure existante permettra un niveau convenable de participation des parties prenantes au sein du processus d'évaluation, il ne sera pas nécessaire de créer une nouvelle structure. S'il n'existe pas de structure, un processus d'identification devrait être mis en œuvre afin de déterminer les parties prenantes clés pour une évaluation particulière. En situation de crise, il est peu probable qu'une structure formelle opérationnelle existe. Si elle se

Tableau 25. Rôles clés et responsabilités au sein du processus d'évaluation

Personne ou organisation	Rôles et responsabilités
<p>Commissaire de l'évaluation (PNUD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Détermine les résultats et projets à évaluer, ainsi que le moment et le niveau de l'évaluation ■ Fournit, au début du processus, des conseils clairs au responsable de l'évaluation sur la manière dont les déductions seront utilisées ■ Fournit un retour d'information à l'évaluation grâce à la préparation d'une réponse de gestion et à l'utilisation des déductions, le cas échéant ■ Assume la responsabilité de tirer des enseignements des évaluations dans différents domaines ■ Veille à sauvegarder l'indépendance de l'évaluation ■ Alloue les fonds et les ressources humaines nécessaires
<p>Co-Commissaire de l'évaluation (dans le cas des évaluations conjointes, gouvernements, autres organisations des NU, partenaires de développement, etc.)</p>	<p>Même responsabilités que le commissaire</p>
<p>Responsable de l'évaluation désigné par le commissaire et les partenaires ; souvent un agent de programme du PNUD ou un expert de S&E, lorsqu'il est disponible</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dirige l'élaboration des termes de référence de l'évaluation ■ Assure la sélection et le recrutement des évaluateurs externes ■ Gère les dispositions contractuelles, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation ■ Fournit un soutien en matière d'exécution et de coordination au groupe de référence ■ Fournit aux évaluateurs un soutien administratif, ainsi que les données requises ■ Travaille en collaboration avec les commissaires et les co-commissaires ■ Assure la liaison entre l'équipe d'évaluation, l'unité de programme, la direction et les parties prenantes clés, et garantit l'approche globale et transparente de l'évaluation ■ Révise le rapport initial et le(s) rapport(s) du projet d'évaluation ; il s'assure que le projet final réponde aux normes de qualité
<p>Représentants des parties prenantes, dont les bénéficiaires qui constituent le groupe de référence</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Définissent et confirment le profil, les compétences, les rôles et responsabilités du responsable et du co-responsable de l'évaluation, notamment dans les cas d'évaluations conjointes, le cas échéant, pour l'évaluation et la révision, et proposent des candidats pour exercer cette fonction. ■ Participent à la rédaction et à la révision de l'ébauche des termes de référence ■ Prêtent leur assistance à la collecte de données requises ■ Supervisent les progrès et la conduite de l'évaluation ■ Révisent le rapport du projet d'évaluation et s'assurent que le projet final réponde aux normes de qualité
<p>Équipe d'évaluation (Consultants)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réalise les dispositions contractuelles en accord avec les normes et les directives éthiques du Groupe des Nations Unies sur l'Évaluation (UNEG); ce qui comprend le développement d'une matrice d'évaluation, incluse dans le rapport initial, la rédaction de rapports et la communication d'instructions au commissaire et aux parties prenantes en matière de progrès, de déductions et de recommandations, le cas échéant
<p>Membres du Comité d'assurance de la qualité, ne participent pas directement à l'évaluation, ils peuvent être des conseillers du S&E des centres ou des bureaux régionaux, ou des experts nationaux d'évaluation (voir la liste des associations d'évaluation nationales en annexe 4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Révisent les documents, le cas échéant, et fournissent des conseils sur la qualité de l'évaluation et les possibilités d'amélioration, même s'il s'agit d'une autre évaluation ■ Agissent en tant qu'amis critiques

Schéma 16. Proposition de structure de gestion pour une évaluation



* La présence du co-commissaire est requise en cas d'évaluation conjointe.

créé dans de telles circonstances, il est important de s'assurer que la représentation est équilibrée, afin de ne favoriser aucun groupe de personnes au sein de la structure, et d'éviter les tensions entre les différents groupes de personnes.

Chaque évaluation devrait également disposer d'un mécanisme veillant à **la qualité du processus et des produits de l'évaluation**, tel que le mandat et les rapports d'évaluation. Les responsables des unités de programmes du PNUD sont, en fin de compte, responsables de la qualité du processus d'évaluation et des produits et ont le devoir de rendre compte de celle-ci. L'expertise nécessaire pourra être trouvée auprès des conseillers d'évaluation dans des centres régionaux du PNUD et au sein du système des NU dans le pays ou les pays voisins, ainsi que dans les associations d'évaluation nationales et régionales et les organismes de recherche (voir la liste de ces associations en Annexe 4).

Élaboration des termes de référence

Les termes de référence définissent la portée, les exigences et les attentes de l'évaluation et servent d'orientation et de point de repère tout au long de l'évaluation. Alors que le premier projet des termes de référence est généralement du ressort du bureau de délégation, les parties prenantes clés et les partenaires de l'évaluation devraient se consulter pour élaborer des termes de référence de l'évaluation, afin de s'assurer que leurs problèmes sont abordés et que la plupart du public de l'évaluation aura accès aux résultats de l'évaluation, s'ils sont pertinents et utiles. Des conseillers d'évaluation régionaux et autres conseillers suffisamment compétents en la matière peuvent émettre des commentaires sur le projet de termes de référence afin de garantir son adéquation aux standards de qualité.

Des termes de référence de qualité devraient être explicites et ciblés. Une mission claire pour l'équipe d'évaluation devrait y figurer, présentant l'objet à évaluer et la raison de l'évaluation, ainsi que les personnes impliquées dans le processus d'évaluation et les produits escomptés.

Chaque terme de référence sera propre aux circonstances particulières et aux objectifs de l'évaluation. Dans la mesure où les termes de référence jouent un rôle essentiel dans l'établissement des critères de qualité et dans l'utilisation du rapport d'évaluation, il est conseillé d'y accorder un temps suffisant. Des conseils supplémentaires sont fournis au chapitre 7 et un modèle est proposé en Annexe 3.

Les résultats, le projet, le domaine thématique et toute autre initiative choisis pour l'évaluation ainsi que le calendrier, l'objet, la durée et la portée de l'évaluation comportent l'essentiel du contenu des termes de référence. Néanmoins, étant donné qu'une évaluation n'est pas en mesure d'aborder tous les problèmes, l'élaboration des termes de référence implique des choix stratégiques concernant la priorité, les paramètres et les résultats de l'évaluation, à la portée des ressources disponibles.

Organisation de la documentation pertinente

Une fois la portée de l'évaluation définie, le responsable de l'évaluation, avec l'aide des parties prenantes clés, procède à la réunion de la documentation basique qui sera mise à disposition de l'équipe d'évaluation. Un travail de bureau préliminaire pourra avoir lieu afin de réunir l'information concernant les activités et les produits des partenaires, l'assistance précédente apportée par le PNUD, et la situation actuelle du projet, du programme ou de la réalisation. Le tableau 26 présente les différentes sources d'information susceptibles d'être utiles à une équipe d'évaluation.

Recrutement des évaluateurs

Le recrutement des évaluateurs a un impact sur la qualité des évaluations. Comme cela a été mentionné dans la section 6.1, le PNUD et les parties prenantes de l'évaluation devraient, dans la mesure du possible, faire appel à des organismes indépendants d'évaluation au sein du système de suivi et d'évaluation national existant, notamment les organisations nationales non-gouvernementales ou les évaluateurs nationaux pour mener l'évaluation. Les acteurs clés du système national d'évaluation devraient être identifiés, ainsi que leurs capacités, avant de mettre en œuvre l'action. Et cela dans l'objectif d'adopter les mesures nécessaires, telles que l'établissement d'une collaboration avec des organismes ou des évaluateurs internationaux expérimentés ou l'incorporation de formation concernant le développement de la capacité au sein du programme, afin de remédier aux lacunes en matière de capacité, tout en s'assurant que le produit final réponde aux critères de qualité convenus.

Le PNUD recrute les évaluateurs grâce à un processus compétitif et transparent, conformément aux normes et aux réglementations d'appel d'offre. Les domaines de compétences à considérer lors de la constitution de l'équipe sont les suivants :

- Expérience et compétences démontrées dans la conduite d'évaluation
- Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques du PNUD, avec une spécialisation correspondant au thème spécifique de l'évaluation, et aux sujets tels que la parité des sexes, l'approche fondée sur les droits, et le renforcement de la capacité.
- Une connaissance de la situation et du contexte national
- Des compétences en matière de gestion axée sur les résultats
- Une pratique des processus de prise de décision (élaboration, adoption et mise en œuvre) si l'évaluation touche à des questions d'orientation et de concertation sur l'action à mener.

Tableau 26. Sources d'information pour l'équipe d'évaluation

Sources d'information	Description de l'information
Modèles des résultats de programmes de pays, régionaux et mondiaux	Ils abordent les résultats que le PNUD compte atteindre dans un délai de trois à cinq ans. Le Document de programme de pays (CPD) fournit également des informations sur le contexte et le point de vue du PNUD sur le développement d'un pays donné.
Suivi (comptes-rendus réguliers, examens) et rapports de d'évaluation	Cela inclut les rapports d'évaluation, sur des sujets connexes, octroyés par le Bureau de l'évaluation du PNUD, les unités de programme, le gouvernement, ou autres partenaires de développement et parties prenantes, les rapports trimestriels sur les progrès, les revues annuels du Plan d'action du programme de pays (CPAP), les rapports de visites sur le terrain, et autre documentation au sujet des résultats et des programmes ou projets clés. Des recherches peuvent être faites auprès de L'ERC (centre de ressources pour les évaluations) en vue d'informations sur des évaluations pertinentes menées par d'autres unités du PNUD sur des sujets similaires.
Rapports sur les progrès des initiatives de partenaires	Ces rapports sont susceptibles d'offrir des informations sur les progrès réalisés par les partenaires visant à obtenir le même résultat et sur la stratégie de partenariat adoptée avec le PNUD
Données de sources officielles	Il est possible d'obtenir des informations sur les progrès réalisés concernant les résultats obtenus à partir des sources émanant du gouvernement, du secteur privé, de l'université ainsi que des organismes de recherche régionaux et internationaux, dont ceux du système des Nations Unies. Dans beaucoup de cas, le système DevInfo, adopté au niveau national, et les sites web des autorités nationales de statistiques représentent des sources de statistiques nationales intéressantes.
Rapports de recherche	Il est possible que des sujets en rapport avec les résultats évalués aient été abordés dans les rapports de recherche du gouvernement, des ONG, des institutions financières internationales et de l'université.
Rapports nationaux, régionaux et mondiaux	On peut trouver des données utiles dans différents rapports tels que le Rapport national sur le développement humain, le rapport sur les OMD et autres rapports publiés par des organisations nationales, régionales et sous-régionales, des institutions financières internationales et des organisations des NU.
Information financière et de gestion (Atlas, pilotage de la performance, audit, gestion basée sur les résultats, etc.)	Un certain nombre d'outils fournissent des données financières et des informations de gestion pertinentes pour l'évaluation. Par exemple: informations sur l'efficacité, sur la mobilisation des ressources et sur la gestion des ressources humaines.
Sources supplémentaires au niveau du pays	
Rapports sur des projets et programmes régionaux et sous-régionaux similaires.	Ces rapports indiquent dans quelle mesure ces projets et programmes ont joué un rôle complémentaire aux contributions réalisées par le PNUD et ses partenaires dans la progression vers les résultats attendus.
CPAP du Bureau de pays et Rapport annuel axé sur les résultats	Idéalement, Le CPAP et le Rapport annuel axé sur les résultats devraient identifier tous les projets, programmes, sous-programmes et assistance douce contribuant à chaque résultat. Ils devraient également comporter des informations sur les produits clés, les partenaires stratégiques, la stratégie de partenariat, les progrès réalisés durant les dernières années, la qualité des indicateurs des réalisations, le besoin de travailler davantage et les informations de base.
Évaluations du PCNUAD et rapports annuels du CPAP	Ces documents comprennent des informations de base sur la situation de développement du pays, les partenariats et les activités conjointes du PNUD et autres organisations des NU.

Les organismes, entreprises ou évaluateurs individuels, chargés de l'évaluation externe, peuvent se trouver au niveau national ou international ou une combinaison des deux. Les avantages et les inconvénients de collaborer avec des entreprises ou des évaluateurs particuliers sont comparés en Annexe 5. Il est recommandé de disposer d'une équipe formée d'au moins deux évaluateurs. Cela permettra aux membres de l'équipe de comparer leurs notes, de vérifier l'exactitude de l'information collectée et relevée, de diviser leurs efforts pour interviewer davantage de personnes et de confronter leurs idées. En outre, **les équipes devraient, dans la mesure du possible, respecter la parité hommes-femmes et être réparties de manière égale géographiquement.**

CONSEIL

Le Bureau de l'évaluation offre une liste de spécialistes en évaluation approuvés sur son site intranet (intra.undp.org/eo).

Outre la compétence des évaluateurs, la répartition géographique de l'équipe et la parité entre les sexes au sein de celle-ci, la préservation de l'indépendance de l'opération d'évaluation devrait être envisagée. **Le concept d'indépendance** implique impartialité et absence de **conflits d'intérêts**. Les conflits d'intérêts potentiels peuvent être abordés au moment du recrutement des membres de l'équipe de l'évaluation, et l'impartialité peut être garantie tout au long de l'élaboration, de l'analyse et de la mise en œuvre de l'évaluation. Un conflit d'intérêt lors du recrutement des évaluateurs peut être défini comme une situation dans laquelle, en raison de l'historique professionnel d'une personne ou de possibles engagements futurs, le consultant n'est pas en mesure de fournir une analyse objective et impartiale de l'objet de l'évaluation (voir encadré 34).

Une bonne pratique est de partager le CV des candidats potentiels avec l'ensemble des parties prenantes et des partenaires avant l'engagement. Elle permettrait de s'assurer qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt potentiel ou d'objection au recrutement. Vérifiez les références en consultant les collègues et les partenaires ayant travaillé avec les candidats antérieurement, afin de vous assurer de leurs compétences en tant qu'évaluateurs.

TROISIÈME ÉTAPE : GESTION DE LA CONDUITE DE L'ÉVALUATION

Instructions et soutien apporté à l'équipe d'évaluation

La préservation de l'indépendance de l'évaluation conduit souvent à la conclusion erronée qu'il ne faut pas intervenir au sein des équipes d'évaluation. Au contraire, le succès de l'évaluation dépend du degré de coopération avec l'entité adjudicatrice et du soutien apporté par celle-ci. Les rôles clés des entités adjudicatrices et du responsable des tâches sont définis ci-dessous :

- Communiquer des instructions aux évaluateurs concernant les objectifs et la portée de l'évaluation et indiquer les attentes du PNUD et de ses parties prenantes en termes de normes requises pour la qualité du processus et des produits de l'évaluation. Leur fournir des directives pertinentes en matière de politique d'évaluation, notamment les normes de qualité pour les rapports d'évaluation, la politique d'évaluation du PNUD et les règles et normes d'évaluation applicables au sein du système des NU de l'UNEG.⁴⁴ Les évaluateurs

44 UNEG, Normes d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005, disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/uneqnorms>; UNEG, 'Règles d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005 disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/uneqstandards>.

Encadré 34. Éviter et atténuer les conflits d'intérêt durant l'évaluation (exemples)

Cas A : Conflit d'intérêt dû à des engagements dans le passé

En principe, les entités adjudicatrices du PNUD n'affecteront pas de consultants à l'évaluation des projets, des programmes de pays, des secteurs, des thèmes, des stratégies, des processus internes ou des politiques, pour lesquels ils ont préalablement contribué à l'élaboration, la mise en œuvre, la prise de décision ou le financement. Selon ce principe, les membres du personnel du PNUD - notamment les conseillers basés dans des centres régionaux et des services du siège - les fonctionnaires et les employés des organisations non-gouvernementales susceptibles d'avoir, ou d'avoir eu, un lien direct ou indirect avec le programme ou le projet ne devraient pas faire partie de l'équipe d'évaluation. Si la candidature d'un ancien membre du personnel est prise en considération, son implication dans des projets précédents devrait être examinée avec attention.

Cas B : Conflit d'intérêt dû à une implication future potentielle

Les unités de programmes doivent s'assurer que les évaluateurs ne fourniront aucun service (lié ou non au sujet de l'évaluation) à l'agence de mise en œuvre du projet ou du programme à évaluer dans un futur immédiat. De préférence, une période d'interruption d'au moins un an devrait être fixée avant d'engager l'évaluateur dans la mise en œuvre du programme ou du projet qui faisait l'objet de l'évaluation. Un évaluateur du projet de soutien électoral du PNUD devrait par exemple s'abstenir de travailler pour la commission électorale nationale, en tant que conseiller technique, pendant au moins un an.

Cas C : Conflit d'intérêt dû à une implication dans de multiples missions

Si un consultant se présente à deux missions connexes, demandez-lui qu'il/elle les classe par ordre de préférence. Les unités de programme du PNUD devraient étudier si la conduite simultanée de deux missions pourrait provoquer un conflit d'intérêt, et prendre les mesures nécessaires pour atténuer ce dernier.

Quant à l'évaluateur, il ou elle doit informer le PNUD et les parties prenantes de tout conflit d'intérêt potentiel. Le rapport d'évaluation devrait aborder tout conflit d'intérêt potentiel ou actuel et indiquer les mesures adoptées en vue d'atténuer ses conséquences négatives. Si le conflit d'intérêt est découvert ou survient durant l'évaluation, l'organisation devrait déterminer si l'évaluateur doit être démis de ses fonctions et/ou s'il doit être mis un terme à l'évaluation.

Réalisé à partir de différentes sources, dont : UNEG, Normes d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005, disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/uneqnorms>; UNEG, 'Règles d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005, disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/uneqstandards>; Fond international pour le développement agricole (FIDA), Conflit d'intérêt des consultants et élargissement du nombre des spécialistes d'évaluation ; Banque asiatique de développement, Département de l'évaluation des opérations (OED) Directives pour éviter le conflit d'intérêt au sein des évaluations indépendantes, Avril 2005, disponible ici : <http://www.adb.org/documents/Guidelines/evaluation/independent-evaluation.pdf>; et Banque mondiale, Manuel de services conseils 2006 : Guide complet pour le recrutement de consultants, Washington DC, 2006, disponible ici : <http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/2006ConsultantManual.pdf>.

devraient notamment approuver l'obligation de respecter les principes, exposés dans les directives éthiques pour les évaluateurs de l'UNEG, en signant le Code de conduite des évaluateurs au sein du système des NU.⁴⁵

- Assurer que toute l'information est mise à disposition des évaluateurs. Dans le cas de difficultés à obtenir l'information, qui est cruciale pour la conduite de l'évaluation, apporter le soutien nécessaire, dans la mesure du possible.
- Procurer aux évaluateurs, dans le cas où ces derniers en feraient la demande, une liste préliminaire avec les coordonnées des parties prenantes, que les évaluateurs devraient rencontrer. Les consultants de l'évaluation restent en définitive les responsables du choix des personnes à rencontrer et le PNUD ne peut s'opposer à leur décision.

45 UNEG, 'Code de conduite, Juin 2008, disponible sur le site : <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=code+of+conduct>.

- Organiser un forum en vue de présenter l'équipe de l'évaluation aux partenaires et aux parties prenantes et de favoriser le premier contact. L'équipe d'évaluation peut également profiter de cette occasion pour accepter la contribution des parties prenantes au sujet de la formulation des questions d'évaluation, la clarification du mandat, et pour échanger des idées sur la manière dont l'évaluation sera conduite.
- Organiser des interviews, des réunions et des visites sur le terrain.
- Proposer des commentaires sur le plan de travail et le rapport initial (s'il existe), et en assurer la qualité, au moyen d'une méthodologie d'évaluation élaborée, préparée par l'équipe d'évaluation.
- Garantir la sécurité des consultants, des parties prenantes et du personnel d'accompagnement du PNUD, notamment en situations de crises. Les membres de l'équipe d'évaluation devraient avoir passé les examens de sécurité des NU et devraient respecter les protocoles de sécurité et agir en conformité avec ces derniers.

CONSEIL Il existe un juste milieu entre l'apport adéquat du soutien à l'évaluation et le maintien de l'indépendance de l'opération. Alors que le PNUD est censé organiser des réunions et des visites, le personnel du PNUD ou du gouvernement travaillant pour l'organisation responsable du projet ou du programme ne devrait pas y prendre part, étant donné que les intervenants et les participants peuvent se trouver mal à l'aise de parler en leur présence.

Révision du rapport initial préparé par l'équipe d'évaluation

Les évaluateurs devraient élaborer un rapport initial, basé sur les termes de référence, les réunions initiales avec l'unité de programme du PNUD ou le responsable de l'évaluation et l'examen sur les documents. La description de l'objet de l'évaluation illustre la compréhension des évaluateurs de la logique ou de la théorie de la manière dont l'initiative est censée fonctionner. Y sont notamment décrits les stratégies, les activités, les produits et les résultats escomptés ainsi que les relations entre ces différents éléments. Le rapport initial devrait comporter *entre autres* :

- **L'objet et la portée de l'évaluation** : Objets de l'évaluation clairement exposés et principaux aspects ou éléments de l'initiative à examiner.
- **Critères et questions de l'évaluation** : Critères et les questions retenus lors de l'évaluation pour apprécier la performance et la logique.
- **Méthodologie de l'évaluation** : Description des méthodes de collecte d'information et des sources de données à utiliser, notamment la logique de leur sélection (manière d'informer sur l'avancement de l'évaluation) et leurs restrictions ; les outils de collecte d'information, les instruments, protocoles et discussions au sujet de la fiabilité et la validité de l'évaluation et du plan d'échantillonnage. **Matrice d'évaluation** : **Identifie** les questions clés au sujet de l'évaluation et la manière d'y répondre par les méthodes choisies (voir Annexe 3).
- Un **calendrier des étapes clés**, des prestations et des responsabilités.
- Une liste détaillée des **exigences en matière de ressources** associées aux activités de l'évaluation et aux prestations présentées dans le plan de **travail**.

NOTE Bonne pratique : L'entité adjudicatrice et les parties prenantes clés devraient réviser le rapport initial et en assurer la qualité. Ce rapport initial offre une occasion de clarifier certains points - tels que les exigences de ressource et le plan des prestations - au début de l'exécution de l'évaluation ; il permet à l'entité adjudicatrice, les parties prenantes et les évaluateurs de s'entendre sur la manière dont l'évaluation sera conduite.

Révision du projet de rapport d'évaluation

Suite à la présentation du premier projet de rapport d'évaluation, l'agent de coordination de l'évaluation et les parties prenantes de l'évaluation principales devraient s'assurer de la qualité de ce dernier et présenter leurs observations. Les unités de programme du PNUD peuvent éventuellement faire appel à des experts d'évaluation ou au groupe de conseillers afin d'apprécier la rigueur technique de l'évaluation. Le rapport d'évaluation devrait être structuré de manière logique ; contenir les conclusions fondées sur les résultats, les leçons et les recommandations et devrait être présenté de manière à ce que l'information soit accessible et compréhensible. Il devrait respecter les critères exposés dans l'encadré 35.

Les normes de qualité pour les rapports d'évaluation fournies en Annexe 7 peuvent être utilisées comme base pour apprécier la qualité du rapport. En cas de points faibles et de doutes sur la rigueur méthodologique, les unités de programme devraient demander aux évaluateurs de parfaire le rapport.

Selon la complexité des résultats de l'évaluation, l'unité de programme devrait envisager d'organiser une réunion, pour présenter le rapport aux partenaires et aux parties prenantes. Une interprétation commune des résultats sera ainsi assurée, le retour d'information sur le projet de rapport facilité et l'appropriation et l'utilisation future de l'évaluation favorisée. Un soin particulier devrait être apporté lorsque les observations des parties prenantes sont sollicitées, afin de ne pas compromettre l'indépendance des jugements formulés pendant l'évaluation. L'évaluation est une opération indépendante. Les observations devraient se limiter aux problèmes concernant la méthodologie appliquée (pour plus d'informations, voir chapitre 7 sur l'élaboration de l'évaluation) et les erreurs basées sur les faits et les omissions.

Encadré 35. Critères pour l'élaboration des rapports d'évaluation

Un rapport d'évaluation de qualité devrait :

- Être bien structuré et complet
- Décrire l'objet et les raisons de l'évaluation
- Identifier les questions de l'intérêt des utilisateurs
- Expliquer les étapes et les procédures utilisées pour répondre à ces questions
- Présenter les déductions fondées sur des résultats fiables, en réponse aux questions
- Reconnaître les limitations du projet
- Tirer des conclusions au sujet des déductions fondées sur les résultats
- Proposer des recommandations concrètes et utiles se basant sur les conclusions
- Être rédigé à l'intention des utilisateurs, en prenant en considération la manière dont ces derniers appliqueront l'évaluation

Source : UNEG, 'Règles d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005, disponible ici : <http://www.unevaluation.org/uneqstandards>.

À ce stade, l'unité de programme devrait également commencer à aborder la préparation de la réponse de gestion avec les parties prenantes clés, en déterminant, par exemple, les personnes qui seront impliquées dans la préparation ; le moment, la manière et le degré d'implication de ces dernières ; et les problèmes sur lesquels l'accent devrait être mis.

QUATRIÈME ÉTAPE : UTILISATION DE L'ÉVALUATION : RÉPONSE DE GESTION, PARTAGE ET DIFFUSION DU SAVOIR

Préparation de la réponse de gestion pour les évaluations décentralisées

En vue de garantir une utilisation efficace de l'évaluation, le PNUD a institutionnalisé un système de réponse de gestion (un modèle est fourni en Annexe 6). Les unités de programme sont responsables de la préparation d'une réponse de gestion concernant les problèmes clés et les recommandations soulevées lors des évaluations, et de déterminer les actions de suivi, les unités chargées de la mise en œuvre et les délais estimés de ces actions.

Afin de favoriser l'apprentissage et le partage du savoir, le processus de développement de la réponse de gestion devrait inciter toutes les parties prenantes de l'évaluation à réfléchir aux problèmes clés, aux résultats et aux recommandations. Durant ce processus, des actions de suivi, ainsi que les organismes et le calendrier correspondant à celles-ci, sont déterminés collectivement. Lors de la préparation de la réponse, le PNUD, les partenaires et les autres parties prenantes devraient non seulement prendre en considération les problèmes de gestion internes, tels que la mise en œuvre et le calendrier des ressources et des produits, mais aussi traiter les questions concernant les contributions du PNUD envers les résultats de développement et la focalisation sur les problèmes stratégiques.

NOTE Une bonne pratique est qu'une fois la réponse de gestion finalisée et approuvée par les parties prenantes, celle-ci est publiée au Centre de ressources pour les évaluations (ERC) pour répondre aux exigences de transparence et de redevabilité. Les unités de programme sont responsables de l'actualisation régulière de l'état de la mise en œuvre. Les unités chargés de superviser la responsabilité (par exemple les Bureaux régionaux pour les évaluations des Bureaux de pays) assurent la supervision de la mise en œuvre des actions de suivi à l'ERC.

La préparation d'une réponse de gestion ne devrait pas être considérée comme une activité unique. Les enseignements tirés du processus de la réponse de gestion devraient servir de documentation et de base de réflexion au moment de l'élaboration d'un nouveau projet ou programme ou lors de la définition de résultats à atteindre. Il existe souvent un manque de motivation à l'heure de préparer une réponse de gestion aux évaluations finales lorsque le projet est clos au niveau opérationnel. Cependant, le processus de développement d'une réponse de gestion aux évaluations de projets en phase terminale permet aux parties prenantes clés de réfléchir aux résultats des projets et d'en tirer des enseignements qui pourront être appliqués à d'autres projets. Cela permet également de satisfaire la volonté de rendre compte du PNUD, en étant réceptif aux résultats des évaluations et en se responsabilisant des actions de suivi. C'est pourquoi, la politique d'évaluation exige des réponses de gestion à toutes les évaluations sans tenir compte du statut de l'initiative qui était évaluée.

Partage et diffusion du savoir

Le processus d'évaluation ne s'achève pas à l'issue du rapport. En réalité, l'apprentissage et l'utilisation active du savoir provenant de l'évaluation est l'élément le plus important de l'évaluation.

Le temps et les ressources exigées pour un suivi et un apprentissage efficaces devraient être affectés au moment de l'élaboration du programme et du projet.

Révision des évaluations avant le nouveau processus de planification

Les leçons tirées et le savoir provenant des évaluations devraient être révisés avec les parties prenantes nationales et les partenaires afin d'assurer leur incorporation à l'élaboration de nouveaux programmes et projets. Cette mise en application systématique des enseignements tirés des évaluations est un élément clé de la gestion axée sur les résultats. Pour plus d'information sur le partage et la diffusion du savoir provenant de l'évaluation, veuillez vous référer au chapitre 8.

6.3 ÉLÉMENTS CLÉS DU PROCESSUS DE L'ÉVALUATION CONJOINTE

En principe, les étapes suggérées pour la planification et la conduite d'une évaluation conjointe sont celles de toute autre évaluation bien gérée. Cependant, il existe un certain nombre de questions spécifiques aux évaluations conjointes qui justifient une attention particulière.

DÉCISION D'UNE ÉVALUATION CONJOINTE. EXISTE-T-IL UNE RAISON D'ÊTRE?

Il est important d'évaluer si le programme ou le projet nécessite une évaluation conjointe. Pour cela, posez-vous les questions suivantes :

- Le programme est-il orienté vers un résultat englobant plusieurs secteurs et agences?
- Le programme est-il co-financé par plusieurs partenaires?
- S'agit-il d'un sujet conflictuel, exigeant par conséquent une approche objective?

En outre, il est possible qu'une étude au sujet du but de l'évaluation du programme soit nécessaire. Si l'évaluation du programme est réalisée dans le seul but de rendre compte, une évaluation conjointe à grande échelle n'est pas justifiée. Les restrictions temporelles pour la production d'un rapport d'évaluation peuvent également représenter un problème. Les évaluations conjointes ont tendance à être des processus plus lents, exigeants en outre de plus grands efforts de coordination. Les avantages et les inconvénients des évaluations conjointes devraient être soupesés aussi bien au niveau interne qu'avec les parties prenantes (voir Avantages et inconvénients des évaluations conjointes dans l'encadré 29).

DÉTERMINATION DES PARTENAIRES. QUI EST IMPORTANT?

Les évaluations conjointes, comme toutes autres évaluations, reposent sur l'appropriation nationale et devraient contribuer, dans la mesure du possible, au développement de la capacité des parties prenantes. Elles contribuent également à faire entendre la voix de toutes les parties prenantes et à aider les partenaires à travailler ensemble pour évaluer les contributions d'un programme ou d'un projet. Cependant, il est essentiel de déterminer les partenaires, au début de l'évaluation afin d'assurer leur implication et leur appropriation. Les partenaires pourraient être sélectionnés en fonction de l'origine des fonds, de l'identité des partenaires de mise en œuvre, ou à l'issue d'une recherche d'autres agences réalisant un travail similaire et qui, par conséquent, pourraient contribuer au résultat global de développement. Il est également important d'apprécier, à ce stade, les contributions potentielles des partenaires. Si, par exemple, un partenaire est impliqué dans de nombreuses autres activités, ou doit faire face à des

contraintes extérieures, il n'est peut être pas le partenaire idéal avec lequel s'associer. Il est toujours important d'étudier l'objectivité que les partenaires peuvent ou non apporter, afin de garantir l'indépendance et l'impartialité de l'évaluation.

CHOIX D'UNE STRUCTURE DE GESTION ET DIVISION DES TÂCHES

Les structures de gestion et les systèmes de communication efficaces sont des éléments essentiels au bon fonctionnement des évaluations conjointes. Les suggestions suivantes s'inspirent de différentes sources du domaine de l'évaluation⁴⁶ :

- **Définition de la structure de gestion** : La structure recommandée est une structure à deux vitesses comportant un comité directeur supervisant le processus et un groupe de gestion plus restreint visant à s'assurer du bon fonctionnement de la mise en œuvre. Le comité directeur se compose en principe d'un représentant de chaque organisation partenaire et entité gouvernementale. Le comité directeur se réunira à des moments précis pour approuver les termes de référence et l'équipe d'évaluation, assurer la supervision de l'évaluation, introduire la cohérence dans les jugements d'évaluation définitifs, et se charger de l'utilisation des résultats. En fonction de la portée de l'évaluation conjointe, un groupe de gestion composé de représentants techniques des organisations ou des entités gouvernementales correspondantes devrait être créé. Le groupe de gestion désigne en principe une agence ou un particulier, pour agir en tant que responsable de l'évaluation et assurer le recrutement et la gestion de l'équipe d'évaluation. Il est du ressort des entités octroyant l'évaluation de déterminer les meilleures pratiques au sein de leur contexte particulier.

Encadré 36. Exemple de mesures de gestion adoptées pour une évaluation conjointe du PCNUAD

Dans le cas typique d'une évaluation du PCNUAD, les directeurs d'agences et les agents gouvernementaux clés sont susceptibles de faire partie d'un comité directeur, qui fournit une orientation globale au processus et en assure la conduite. Les agents de S&E et les agents techniques du groupe de gestion sont conjointement responsables de la rédaction des termes de référence ; ils doivent également assurer le recrutement des évaluateurs, avec qui ils collaborent régulièrement. Il est possible que le Bureau du Coordinateur Résident ou une autre organisation des NU soient désignés comme responsables d'évaluation, pour assurer la gestion quotidienne du processus d'évaluation et la coordination des agences qui y participent.

- **Définition de la division des tâches au sein du groupe de gestion** : la direction de l'unité de programme du PNUD devrait s'entendre sur les procédures de prise de décision et sur la division des tâches avec d'autres partenaires, au début du processus d'évaluation. Cela implique le choix des personnes qui assumeront le rôle principal lors de chacune des étapes de l'évaluation à venir. Un processus de résolution de conflit devrait être créé pour traiter tout problème pouvant survenir.

46 OECD, 'CAD Orientations relatives à la gestion des évaluations conjointes', Comité d'aide au développement (CAD), Paris, France, 2006, disponible sur le site : <http://www.oecd.org/dataoecd/37/51/37681798.pdf>; Feinstein O and G Ingram, 'Lessons Learned from World Bank Experiences in Joint Evaluation', Document de séance soumis au Réseau d'évaluation, OECD, Paris, France, 2003, disponible sur le site : <http://www.oecd.org/dataoecd/secure/15/13/31736431.pdf>; et OECD, 'Pratiques efficaces pour mener une évaluation associant plusieurs donateurs', OECD, Paris, France, 2000, disponible ici : <http://www.oecd.org/dataoecd/10/28/2667318.pdf>.

DÉFINITION DE LA PORTÉE DU TRAVAIL

En principe, il est plus efficace que tous les partenaires d'une évaluation conjointe décident ensemble de la portée de l'évaluation. Certains sujets pratiques devraient être clarifiés, tels que la portée de l'évaluation, les problèmes à traiter et le calendrier de l'action. Cependant, cela n'est pas toujours possible étant donné la variété motivations qui conduisent à entreprendre une évaluation, telles que tirer des enseignements, établir une base pratique pour une réorientation de fond ou du financement, satisfaire les exigences politiques des pays donateurs ou respecter les contraintes institutionnelles particulières aux projets de grande envergure.

- **Rédaction des termes de référence** : Il est pratique de désigner une partie qui dirigera la rédaction des termes de référence. Ces derniers définissent la portée du travail et une fois rédigés, ils doivent être ensuite discutés et approuvés par les organisations partenaires. Il est important de satisfaire les intérêts de toutes les parties concernées par les termes de référence, dans la mesure du possible. Un programme commun qui définirait les priorités, cherchant à renforcer l'appropriation nationale tout en étant à la portée des possibilités, pourrait être envisagé.
- **Détermination des procédures à suivre** : Dans la mesure où les organisations ont une approche différente de l'évaluation, il est important d'être flexible et de prévoir un temps d'adaptation pour faire face aux retards dus à ces différences. Deux approches communes sont possibles : accepter que l'évaluation soit gérée selon les systèmes et les procédures d'une agence, ou diviser l'évaluation en plusieurs parties et déterminer les systèmes utilisés pour chacune des parties.

DÉTERMINATION DES MODALITÉS DE FINANCEMENT

Différentes modalités de financement sont possibles pour les évaluations conjointes. Le PNUD préfère que les partenaires contribuent financièrement à l'évaluation dans le cadre d'un pool de fonds (similaire à un fonds d'affectation), géré par une agence 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 similaire à un financement parallèle). Cette option est moins avantageuse, dans la mesure où elle entraîne des coûts d'opération et de coordination.

Encadré 37. Négociation des modalités pour les évaluations conjointes

Ces modalités de financement mentionnées antérieurement doivent se décider entre les gouvernements à l'élaboration du projet ou du programme, et des ressources nécessaires devraient être affectées dans le budget à l'évaluation conjointe. Si d'autres donateurs apportent une contribution financière, la décision devrait avoir lieu lors du développement du projet ou lors de la détermination du partage des coûts. Afin de faciliter les négociations entre les unités de programme du PNUD et les donateurs, le PNUD a préparé une clause pour l'évaluation dans les accords de partage des coûts avec une tierce partie.⁴⁷

47 UNDP, 'Standard Third-Party Cost-Sharing Agreement', Partnership Bureau, 2007. disponible sur le site : <http://content.undp.org/go/groups/brsp/Non-Core/Formats/?g11n.enc=ISO-8859-1>.

RECRUTEMENT DES ÉVALUATEURS

Plusieurs méthodes sont possibles pour sélectionner les experts participant à une évaluation conjointe. Une des possibilités 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 devrait 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 déterminer le responsable de l'équipe dès le début, ou charger une agence particulière de cette tâche et préciser clairement aux évaluateurs que l'indépendance de l'équipe est de rigueur et doit être respectée.

STRATÉGIES DE RAPPORT ET DE DIFFUSION

Les organisations suivent différentes pratiques quant à la décision finale du contenu du rapport. En ce qui concerne les évaluations conjointes, le travail est facilité si les partenaires s'entendent sur le fait que : Ils ont la possibilité de corriger les erreurs de fait dans le rapport ; et s'il est impossible de résoudre les différends concernant les déductions et les conclusions, les points de vue divergents devraient néanmoins être inclus dans le rapport, et les conclusions et les recommandations devraient être du ressort des évaluateurs. Cependant, certaines mesures, telles que l'autorisation de conclusions séparées de l'évaluation, peuvent représenter un avantage pour les partenaires ayant une responsabilité de redevabilité ou de remise de rapports.

RÉPONSE DE GESTION, RECOMMANDATIONS DE SUIVI ET DE MISE EN ŒUVRE

Tous les responsables doivent se rapporter aux déductions et aux recommandations de chaque rapport d'évaluation du PNUD. Cela peut, cependant, représenter un véritable défi en ce qui concerne les évaluations conjointes, étant donné que l'internalisation des déductions et la mise en œuvre des recommandations doivent se réaliser au niveau des organismes individuels et au niveau du partenariat entre ces derniers. C'est pourquoi, les partenaires doivent se mettre d'accord sur les actions à réaliser individuellement et conjointement, et décider d'un mécanisme de suivi qui assurerait un contrôle de l'état des changements mis en œuvre. Conformément aux exigences en matière de politique d'évaluation, il est possible que le PNUD retienne les recommandations qui lui semblent pertinentes et prépare une réponse de gestion basée sur celles-ci.

GARANTIR LA QUALITÉ DE L'ÉLABORATION ET DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

CHAPITRE 7

Ce chapitre décrit les principales composantes du modèle d'évaluation de la qualité, ainsi que certains éléments des rapports d'évaluation de la qualité, afin d'aider les responsables du PNUD, les responsables de l'évaluation et les partenaires à mettre en œuvre un **contrôle de qualité efficace des processus et des produits de l'évaluation**. Le présent chapitre est destiné à améliorer la connaissance des méthodes et outils disponibles, en vue d'assurer la conformité des principaux produits d'évaluation — notamment les termes de référence, le modèle d'évaluation et les rapports d'évaluation — avec les critères de qualité tels que définis par les normes, dispositions réglementaires et politiques applicables. Ce chapitre vise également à permettre aux évaluateurs externes d'appréhender les normes de qualité devant être appliquées dans le cadre des évaluations réalisées au sein du PNUD.

Si les évaluateurs externes sont chargés d'affiner la méthodologie et de mettre en œuvre l'évaluation, le modèle général et le cadre méthodologique sont largement déterminés par les dispositions établies dans les termes de référence dédiés à l'évaluation. Par conséquent, les personnes ayant la responsabilité d'élaborer ces termes de référence pourront se reporter au présent chapitre pour obtenir des informations concernant les principales composantes du modèle, le rôle des parties prenantes, la définition du contexte et la finalité de l'évaluation, ainsi que le champ de l'évaluation, avant de rédiger et de finaliser ces mêmes termes de référence. Certains aspects relatifs à l'assurance qualité de la méthodologie d'évaluation (section 7.5) sont également traités dans ce chapitre.

7.1 VUE D'ENSEMBLE

Concevoir un modèle d'évaluation de la qualité exige une compréhension approfondie de l'objet soumis à l'évaluation (**un programme donné et son contexte**), nécessite de procéder à un certain nombre d'arbitrages portant sur les principaux éléments suivants, et implique de déterminer dans quelle mesure chacun de ces éléments contribuera à valider les résultats utiles de l'évaluation :

- La **finalité** de l'évaluation ;
- Le **champ** de l'évaluation, c'est-à-dire les **questions essentielles** auxquelles l'évaluation tente de répondre ;

- Les **sources et méthodes** utilisées afin d'obtenir une information crédible et défendable ;
- Les procédures qui seront mises en œuvre afin d'**analyser et d'interpréter les données et les résultats des rapports** ;
- Les **normes** devant impérativement être respectées afin de considérer un programme comme réussi ;
- Les **indicateurs** qui seront utilisés afin de mesurer les performances du programme et d'établir ses résultats (produits et effets) ;

RÔLE DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes jouent un rôle important dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'évaluation de la qualité. Elles incluent les individus et les groupes ayant un intérêt direct dans le programme ou dans les résultats de l'évaluation. Leur implication à tous les stades de l'évaluation — y compris dans la définition du champ de l'évaluation, dans l'élaboration des questions à traiter, dans l'identification des sources d'indicateurs crédibles, dans l'analyse des conclusions et dans la contribution à leur interprétation — renforce la crédibilité, ainsi que l'utilité potentielle et la durabilité des résultats de l'évaluation. En règle générale, les parties prenantes se subdivisent en trois principales catégories, pouvant le cas échéant se recouper :

- **Les parties prenantes impliquées dans l'exécution du programme** : par exemple, les donateurs, les collaborateurs, les partenaires stratégiques, les administrateurs, les responsables et les membres du personnel ;
- **Les parties prenantes destinataires du programme ou affectées par celui-ci** : par exemple, les bénéficiaires prévus, les organisations et agences concernées, les responsables des pouvoirs publics, les groupes de pression, les sceptiques, les opposants et le personnel des organisations exécutantes ou concurrentes ;
- **Les premiers utilisateurs de l'évaluation** : par exemple, les personnes spécifiquement en position d'effectuer ou de décider une action relative au programme, notamment les donateurs, les homologues des programmes du PNUD (Comité de programme ou de résultats) et les partenaires associés à l'évaluation conjointe.

Le niveau d'implication des parties prenantes variera selon les évaluations. Au moment d'élaborer une évaluation, il est important que l'unité de programme mandatée puisse déterminer les parties prenantes en amont et qu'elle fasse appel à leur savoir pendant l'étape d'élaboration de l'évaluation, en commençant par leur implication significative dans la préparation des termes de référence. Ce point est particulièrement crucial pour les évaluations conjointes pour lesquelles les partenaires impliqués dans l'évaluation doivent participer à toutes les étapes de l'élaboration du modèle de l'évaluation.

7.2 DÉTERMINER LE CONTEXTE

Les évaluations du PNUD soutiennent la stratégie de développement humain de celui-ci pour « aider les populations à construire une vie meilleure » en créant des connaissances sur ce qui fonctionne, les raisons de ce fonctionnement et ses circonstances. Par conséquent, les évaluations de qualité ne se bornent pas simplement à la réalisation des produits et des effets, elles évaluent également la manière avec laquelle les initiatives s'adaptent aux contextes dans lesquels elles opèrent et expliquent comment et pourquoi elles contribuent à la réalisation des produits et des effets.

Les évaluations doivent être conçues et élaborées avec une connaissance approfondie de l'initiative à mettre en place et du contexte dans lequel celle-ci va opérer. L'unité mandatée du PNUD et les principales parties prenantes engagées dans l'élaboration du projet de mandat (voir annexe 3) sont tenues d'énoncer clairement les informations nécessaires aux évaluateurs pour qu'ils aient une bonne compréhension de l'initiative, du contexte de l'évaluation, des points d'intérêt et du but de l'évaluation et, les questions-clés qui seront traitées dans celle-ci.

Tableau 27. Aspects-clés de l'initiative

Aspect-clé	Questions à se poser
Demande	Quels sont les besoins ou les demandes de l'initiative? Quel problème ou possibilité de développement l'initiative compte-t-elle traiter ?
Bénéficiaires	Qui sont les bénéficiaires ou cibles de l'initiative? Qui sont les individus, groupes ou organisations, ciblés ou non, qui bénéficient directement ou indirectement de l'initiative de développement ?
Portée	Quelle est la portée de l'initiative en termes de limites géographiques et nombre de bénéficiaires espérés ?
Produits et effets	Quels changements (effets) ou produits et services tangibles (produits) sont anticipés en tant que résultat de l'initiative ? Que doit accomplir le projet, programme ou stratégie pour être considéré une réussite ? Comment les effets espérés sont-ils liés aux priorités nationales, aux priorités du PCNUAD et aux objectifs du plan stratégique institutionnel ?
Activités	Quelles activités, stratégies, ou actions, planifiées ou pas, le programme exécute-t-il en vue d'un changement ?
Théorie du changement ou modèle de résultats	Quelles sont les principes et hypothèses sous-jacents ou quelle est la théorie définissant la relation ou chaîne de résultats qui mènent les stratégies de l'initiative aux effets souhaités ? Quelles sont les hypothèses, les facteurs ou les risques inhérents à l'élaboration pouvant influencer la réussite ou l'échec de l'initiative ?
Ressources	Quelles ressources en matière de temps, d'expérience, de technologie, d'informations et de finances sont allouées à cette tâche ?
Stratégie de partenariat et des parties prenantes	Quels sont les principaux acteurs et partenaires impliqués dans le programme ou projet et ayant un intérêt direct ? Quels sont leurs rôles, participation et contributions –en ressources financières, contributions en nature, leadership et plaidoyer - y compris pour les organisations des Nations Unies et autres ? Comment la stratégie de partenariat a-t-elle été divisée ? Comment opère-t-elle ?
Étape de mise en œuvre	Quelle est le degré de maturité du programme ou du projet, c'est-à-dire à quel étape ou année en est la mise en œuvre ? La mise en œuvre suit-elle le cours planifié de l'initiative ? Le programme est-il engagé de manière générale dans les activités de planification ou de mise en œuvre ?
Modifications du modèle original	Quels changements dans les plans et les stratégies de l'initiative, le cas échéant, ont-ils eu lieu ? Quelles sont les implications potentielles pour la réalisation des résultats escomptés ?
Évaluabilité	Le projet ou programme, tel que définit, peut-il être réellement évalué ? Les résultats escomptés (produits et effets) sont-ils adéquatement déterminés, appropriés et cités en termes mesurables et, les résultats sont-ils vérifiables ? Les systèmes de suivi et d'évaluation qui fourniront les données exploitables et fiables sont-ils mis en place ?
Questions transversales	A quel point les questions transversales et les valeurs prônées par les Nations Unies ont-elles été intégrées et traitées dans l'élaboration, la mise en œuvre et les résultats ?

COMPRENDRE L'INITIATIVE

Afin de pouvoir fournir des informations crédibles et utiles aux responsables de la prise de décision, les évaluations doivent être élaborées avec une claire compréhension de l'initiative, sa manière d'opérer, comment était-elle censée opérer, pourquoi opère-t-elle de cette manière et quels sont les résultats qu'elle produit. Il ne suffit pas de savoir ce qui a fonctionné et ce qui ne l'a pas (c'est-à-dire si les résultats ont été atteints ou pas). Pour une action en bonne connaissance de cause, les évaluations doivent fournir des informations crédibles sur la raison pour laquelle une initiative a produit de tels résultats et déterminer également les facteurs qui ont contribué à ces résultats (aussi bien les résultats positifs que négatifs). Comprendre parfaitement ce qui a été mis en œuvre, et pourquoi, établit les bases pour comprendre l'importance ou la signification des résultats d'un programme ou d'un projet.

Par conséquent, les évaluations doivent être élaborées sur la base d'une compréhension approfondie de l'initiative évaluée, y compris la chaîne de résultats escomptés (apports, produits et effets espérés), sa stratégie de mise en œuvre, son étendue et, les hypothèses-clés et risques sous-jacents au modèle de résultats ou à la théorie du changement. Les questions posées dans le tableau 27 devraient être comprises par les évaluateurs lorsqu'ils mènent une évaluation.

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Le contexte de l'évaluation concerne deux groupes de facteurs corrélés qui influent sur la précision, la crédibilité et l'utilité des résultats de l'évaluation⁴⁸ :

- **Facteurs sociaux, politiques, démographiques et institutionnels, aussi bien internes qu'externes**, qui influencent le comment et le pourquoi de la réalisation des résultats (positifs ou négatifs) et leur durabilité.
- **Facteurs sociaux, politiques, démographiques et institutionnels contenus au sein de l'environnement et du calendrier fixé pour l'évaluation** et qui influencent la précision, l'impartialité et la crédibilité des résultats de celle-ci.

Encadré 38. Questions-indications pour définir le contexte⁴⁹

- Quel est l'environnement opérationnel du projet ou programme ?
- De quelle manière des facteurs tels que l'histoire, la géographie, les politiques, les conditions sociales et économiques, les tendances séculaires et les efforts fournis par les organisations concernées ou en compétition, influencent-ils la mise en œuvre de la stratégie de l'initiative, de ses produits, de ses effets ?
- Comment le contexte au sein duquel l'évaluation est menée (comme par exemple les mœurs culturelles, la langue, le cadre institutionnel, les perceptions des populations, etc.) influence-t-il l'évaluation ?
- Comment le projet ou le programme collabore-t-il et se coordonne-t-il avec d'autres initiatives et celles d'autres organisations ?
- Comment le programme est-il financé ? Les fonds sont-ils suffisants ? Le projet ou le programme possède-t-il un financement assuré pour le futur ?
- Dans quel environnement normatif et politique le projet ou le programme opère-t-il ? Comment les alternatives politiques actuelles et émergentes peuvent-elles influencer les produits et les effets de l'initiative ?

48 Les résultats de l'évaluation sont le produit final de l'évaluation – la somme des informations que l'évaluation génère pour les utilisateurs, y compris les résultats, les conclusions, les recommandations et les enseignements tirés.

49 Les questions posées dans ce chapitre ont un simple but d'illustration et ne sont pas exhaustives.

Étudier les facteurs internes et externes au sein desquels une initiative pour le développement opère, aide à expliquer la raison pour laquelle celle-ci a été mise en œuvre d'une certaine manière et pourquoi certains produits ou effets ont été réalisés et d'autres ne l'ont pas été. L'examen du contexte de l'initiative peut également révéler des facteurs pouvant entraver la réalisation de produits et d'effets anticipés ou compliquer l'estimation de leur réalisation, ou de la contribution que les produits apportent aux effets. De plus, comprendre les cadres politique, culturel et institutionnel de l'évaluation peut fournir d'importantes indications sur la meilleure manière d'élaborer et de mener l'évaluation afin de garantir l'impartialité, la crédibilité et l'utilité de ses résultats.

7.3 L'OBJET DE L'ÉVALUATION

Toutes les évaluations commencent par un objet qui met en place les directives à suivre. En l'absence d'un énoncé clair et complet des objets, une évaluation court le risque d'être inutile et de manquer de crédibilité. Les évaluations peuvent répondre à nombre de différents besoins. L'énonciation des objets doit répondre clairement aux points suivants :

- Pourquoi l'évaluation est-elle menée et pourquoi à ce moment bien précis?
- Qui exploitera les informations?
- De quelles informations a-t-on besoin?
- Comment cette information sera-t-elle utilisée?

L'objet et le calendrier d'une évaluation devrait être déterminé au moment de son élaboration (voir chapitre 3 pour de plus amples informations). L'énonciation de l'objet de l'évaluation peut par la suite être élaborée en même temps que le projet des termes de référence de l'évaluation afin de documenter l'élaboration de l'évaluation.

CONSEIL **Modèle d'énonciation de l'objet** – « Ce projet d'évaluation est mené à la demande du gouvernement national et du PNUD afin de fournir des informations sur le statut de la mise en œuvre du projet et permettre ainsi de garantir la redevabilité vis-à-vis des dépenses engagées à ce jour et la réalisation des produits, pour que les responsables puissent prendre les mesures correctives à mi-parcours nécessaires. »

7.4 AJUSTER L'ÉVALUATION

PORTÉE DE L'ÉVALUATION

La portée de l'évaluation réduit le centre d'intérêt de l'évaluation en établissant les limites de ce que l'évaluation couvrira et ce qu'elle ne couvrira pas dans le cadre de l'exécution de son objet. La portée détermine les aspects de l'initiative et leur contexte situés dans les limites de l'évaluation. Ainsi, la portée détermine par exemple :

- Les unités d'analyse à couvrir par l'évaluation tels que, un système de programmes associés, les politiques ou stratégies, un seul programme impliquant un ensemble de projets, un seul projet, ou une sous-composante ou processus au sein d'un projet
- Le temps ou étape(s) de la mise en œuvre
- Les fonds dépensés au moment de l'évaluation par rapport au montant total alloué

- La couverture géographique
- Les groupes ciblés ou bénéficiaires à inclure

La portée aide donc à bien déterminer la sélection de questions liées à l'évaluation dans le cadre des limites prédéfinies.

OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION ET CRITÈRES

Les objectifs de l'évaluation sont des formulations sur ce que l'évaluation fera pour remplir ses objets. Ils sont basés sur de minutieuses considérations sur : le type de décisions que les utilisateurs de l'évaluation prendront ; les questions auxquelles ils auront à trouver une réponse pour prendre ces décisions et ; ce que l'évaluation aura à réaliser pour contribuer à ces décisions. Une évaluation donnée peu poursuivre un ou plusieurs objectifs. Le point le plus important reste néanmoins que les objectifs sont directement issus de l'objet de l'évaluation et servent à la centrer sur les décisions à prendre.

CONSEIL Proposition de projet d'objectifs d'une évaluation – « évaluer le statut des produits; évaluer la manière avec laquelle ces produits sont réalisés; évaluer l'efficacité avec laquelle les produits sont réalisés. »

Les critères de l'évaluation aident à mettre au point les objectifs en déterminant les normes d'évaluation de l'initiative. Les évaluations du PNUD appliquent généralement les critères suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et les impacts des efforts du développement.⁵⁰

La pertinence fait référence au degré de compatibilité qu'une initiative de développement et ses produits et effets escomptés entretiennent avec les politiques nationales et locales et avec les priorités et les besoins des bénéficiaires visés. Elle tient compte par ailleurs du degré de réactivité de l'initiative face aux priorités de développement humain et de plan institutionnel du PNUD, en matière de redevabilité des populations et des questions d'égalité des sexes. Elle vérifie également le niveau de compatibilité entre la perception des besoins tels que planifiés par les chargés de la planification de l'initiative et la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires visés. Enfin, elle englobe le concept de capacité de réaction, c'est-à-dire le degré de réactivité du PNUD face aux changements et émergence des priorités et besoins de développement.

L'une des importantes sous-catégories de la pertinence est le critère de **justesse**, qui traite de l'acceptation culturelle ainsi que de la faisabilité des activités ou méthode d'une initiative de développement.

Alors que la pertinence étudie l'importance de l'initiative par rapport aux besoins et aux priorités des bénéficiaires visés, la justesse étudie quant à elle l'acceptation et la faisabilité de l'initiative telle qu'elle opère au sein d'un contexte local. Ainsi par exemple, une initiative peut être pertinente parce qu'elle traite un besoin que les bénéficiaires ciblés estiment important mais

50 'Critères du CAD d'évaluation de l'aide au développement', Comité d'Aide au Développement (CAD), OCDE / 'DAC Criteria for Evaluating Development Assistance', Development Assistance Committee. Disponible sur le site : http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html.

elle peut être également inadéquate parce que la méthode d'exécution utilisée est incompatible avec la culture locale ou infaisable au vu des réalités géographiques ou contextuelles. Grâce à l'application du critère de pertinence, les évaluations devraient être à même de déterminer jusqu'à quel point la planification, l'élaboration et la mise en œuvre des initiatives tiennent compte du contexte local.

L'efficacité est la mesure du niveau de réalisation des résultats (produits ou effets) escomptés d'une initiative donnée ou la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des produits ou effets.

L'évaluation de l'efficacité dans les évaluations d'un projet implique une appréciation des causes et des effets, c'est-à-dire l'attribution des changements observés aux activités du projet et à ses produits. Par exemple, le niveau de changement du nombre de votants pouvant être **attribué** à un projet d'éducation électorale. L'appréciation de l'efficacité des effets des évaluations se penchera plus sur l'examen des contributions apportées par le PNUD et par d'autres partenaires à la réalisation des effets escomptés. L'évaluation d'un effet pourra par exemple étudier jusqu'à quel point les produits observés d'un projet d'éducation électorale, ainsi que d'autres produits bénéficiant du soutien du PNUD tels que la professionnalisation de l'administration électorale, ont contribué à la réalisation des effets formulés en rapport avec une participation inclusive et mesurés par des observateurs internationaux et des experts réputés.

L'évaluation de l'efficacité implique trois étapes fondamentales :

1. Mesurer le changement dans les produits et les effets observés
2. Attribuer ces changements ou les progrès réalisés à l'initiative (évaluation du projet) ou déterminer les contributions du PNUD à ces changements observés
3. Juger la valeur du changement (positive ou négative)

L'efficience mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficiente lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités. L'efficience est importante pour garantir le bon usage des ressources et mettre en relief d'autres usages efficaces de ces ressources.

Étant donné que la nature et les objets premiers des évaluations des projets et des effets diffèrent, l'application du critère à utiliser diffère également. Ainsi, lors de l'évaluation de l'efficience par exemple, une évaluation de projet peut être amenée à étudier le degré d'utilisation des ressources pour réaliser les produits escomptés et comment ces ressources peuvent-elles être utilisées plus efficacement pour réaliser les résultats prévus. D'autre part, une évaluation des effets, peut impliquer des estimations de l'investissement global du PNUD (tous les projets et l'appui-conseil) destiné à un effet de développement donné. L'application de ce critère, particulièrement dans les évaluations du PNUD, constitue un certain défi vu que la nature même des initiatives du PNUD (par exemple l'appui-conseil), ne se prêtent pas toujours aux indicateurs conventionnels d'efficience. Dans ces cas, il faut donc considérer de leur appliquer certaines analyses de taux d'exécution, de raisons pour lesquelles certaines initiatives sont mises en œuvre plus rapidement que d'autres et, de ratios de gestion au niveau du programme. Il est également important d'évaluer la manière avec laquelle la stratégie de partenariat a influencé l'efficience des initiatives du PNUD à travers des mesures de partage de frais et d'activités complémentaires.

La durabilité mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives perdurent après que l'aide au développement en provenance de l'extérieur ait touché à sa fin. Évaluer la durabilité implique une appréciation du niveau auquel les pertinentes conditions sociales, économiques, politiques et

autres sont réunies et, toujours sur la base de cette appréciation, d'effectuer des projections sur la capacité nationale à maintenir, diriger et garantir les résultats du développement dans le futur.

Une évaluation de la durabilité peut par exemple étudier le degré auquel :

- Une stratégie de durabilité, y compris le renforcement de la capacité des parties prenantes nationales, a été développée ou mise en œuvre.
- Il existe des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéfiques en cours une fois que l'aide touchera à sa fin.
- Les modalités organisationnelles appropriées (dans le secteur public ou privé) ont été appliquées.
- Les cadres politiques et de régulation ont été mis en place et soutiendront la continuité des bénéfiques.
- La capacité institutionnelle requise (systèmes, structures, personnel, compétence, etc.) existe.

L'impact mesure les changements dans le développement humain et dans le bien-être des populations apportés, directement ou indirectement, prévus ou non, par les initiatives de développement. Plusieurs organisations de développement évaluent l'impact parce qu'il génère des informations utiles à la prise de décision et soutient la redevabilité dans la réalisation des résultats. Par moments, l'évaluation d'impact fait face à certains défis: ainsi, confirmer si les bénéfiques apportés aux bénéficiaires peuvent être directement attribués au soutien du PNUD peut s'avérer difficile, et particulièrement lorsque le PNUD est l'un des nombreux donateurs. Évaluer l'impact des initiatives du PNUD doit néanmoins avoir lieu à chaque fois que des bienfaits directs sur les populations sont perceptibles.

De manière générale, l'application des critères les plus utilisés - pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact - en les associant, peut aider à s'assurer que l'évaluation couvrira les domaines les plus importants de l'initiative. Tous les critères ne sont cependant pas applicables, ou applicables de manière identique, à chaque évaluation. Différents critères peuvent être appliqués dans des cas uniques. À l'heure de choisir le critère à appliquer, il faut tenir compte du type d'évaluation et des contributions des informations relatives à l'objet du coût (utilisation de l'évaluation des ressources). Les évaluations des programmes humanitaires ou en cas de conflit peuvent faire appel à des critères de connexion, de cohérence, de couverture et de coordination.⁵¹ L'encadré 39 passe brièvement en revue les questions pouvant aider à déterminer le critère d'évaluation et les questions sur l'évaluation qui y sont associées.

Encadré 39. Questions-indications pour la détermination des critères de l'évaluation

- Jusqu'à quel point le critère renseigne-t-il sur l'objet de l'évaluation ?
- De quelle quantité et de quel type d'informations les utilisateurs potentiels ont-ils besoin ?
- L'accent devrait-il être mis de la même manière sur chacun des critères ou est-ce que certaines informations seront plus utiles ?
- Ce critère représente-t-il une mesure utile ou adéquate à l'évaluation en particulier ?
- Quel critère générera le plus d'informations utiles au vu des ressources disponibles ?

51 Pour plus de détails, consulter: Beck T, 'Evaluating Humanitarian Action Using OECD/DAC Criteria', 2006.

QUESTIONS SUR L'ÉVALUATION

Apporter des réponses aux questions sur l'évaluation permet d'offrir aux utilisateurs de celle-ci les informations qu'ils recherchent pour leurs prises de décision, prises de mesures ou l'enrichissement de la base de connaissances. Les questions sur l'évaluation permettent également d'affiner la mise au point de l'évaluation en rendant plus explicites les aspects de l'initiative pris en compte au moment d'apprécier sa performance.

Les questions sur l'évaluation reflètent par ailleurs la chaîne d'hypothèses sous-jacente sur la manière avec laquelle l'initiative est supposée opérer au sein de son contexte conformément aux produits et effets escomptés. Le choix de ces questions doit découler d'une compréhension approfondie des opérations, des intentions et du contexte de l'initiative et selon le rôle que ces questions vont jouer dans l'exécution de l'objet, des objectifs et des critères pertinents de l'évaluation.

Théoriquement, un nombre indéfini de questions peut être posé pour chaque critère d'évaluation, en pratique cependant, les évaluations ont des limites en termes de temps, de budget et de ressources. Il est par conséquent important de déterminer de manière stratégique les informations les plus indispensables et d'établir des priorités pour les questions sur l'évaluation. Il est plus judicieux de répondre plus solidement à un petit nombre de questions plutôt que de répondre de manière superficielle à un grand nombre d'entre elles. Établir un ensemble clair et concis des questions les plus pertinentes, garantit des évaluations bien ciblées, plus simples à mener, rentables et utiles.

Afin de s'assurer que les questions-clés choisies pour l'évaluation sont les plus pertinentes et les plus à même de générer les informations les plus significatives aux utilisateurs, les unités de programme du PNUD doivent solliciter des apports et négocier des accords parmi les partenaires et autres parties prenantes, y compris l'équipe d'évaluation. Les bureaux mandatés doivent garantir que la matrice d'évaluation contenue dans le rapport préliminaire de l'évaluation, établit des liens bien déterminés avec les critères d'évaluation, les questions sur l'évaluation et les besoins en informations des utilisateurs ciblés (voir annexe 3 pour plus de détails).

APPROCHE AXÉE SUR L'ÉGALITÉ DES SEXES, LA SENSIBILITÉ À L'EXCLUSION ET LES DROITS

En accord avec les efforts de développement du PNUD, les évaluations de ce dernier sont guidées par les principes d'égalité des sexes, d'approche axée sur les droits et de développement humain.⁵² Par conséquent, les évaluations du PNUD mesurent le degré auquel les initiatives : ont abordé les questions relatives à l'inclusion selon les sexes et le niveau social, l'égalité entre les hommes et les femmes et la redevabilité ; ont contribué à renforcer l'application de ces principes aux différents efforts de développement dans un pays donné ; et ont assimilé l'engagement du PNUD aux approches axées sur les droits et à l'intégration des deux sexes dans l'élaboration de l'initiative.

L'intégration des deux sexes est le processus par lequel sont évaluées les implications des femmes et des hommes dans toute action planifiée, y compris législative, politique ou de programmes, dans tous les domaines et à tous les niveaux. Il s'agit d'une stratégie destinée à faire des questions et expériences liées à l'égalité des sexes une partie intégrante de l'élaboration,

52 PNUD, 'la politique d'évaluation du PNUD', Document du Conseil d'administration DP/2005/28, mai 2006. Disponible sur le site: <http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf>.

de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des politiques et des programmes, et ce dans toutes les sphères économiques, politiques et sociales, et apporter ainsi les mêmes bénéfices aussi bien aux hommes qu'aux femmes et évitant les inégalités entre les deux sexes. Les évaluations du PNUD doivent déterminer le degré auquel les initiatives de ce dernier ont tenu compte d'intégrer la question de l'égalité des sexes dans l'élaboration, la mise en œuvre et résultat de l'initiative et si aussi bien les hommes que les femmes peuvent prétendre de manière égale, et au même niveau présumé, aux bénéfices apportés par l'initiative. De la même manière, les évaluations devraient également déterminer jusqu'à quel point le PNUD a défendu les principes d'égalité et de développement et a contribué à renforcer et répondre aux besoins des populations les plus désavantagées et vulnérables dans une société donnée.

L'approche axée sur les droits dans les efforts de développement, suppose le besoin de garantir que les stratégies de développement répondent aux revendications des ayants droit et que les garants de ces droits respectent leurs obligations. Cette approche met également en valeur le besoin crucial d'examiner les causes sous-jacentes et structurelles immédiates pour lesquelles ces droits n'ont pas été respectés. Le concept d'engagement civique, en tant que mécanisme de revendication des droits, est un aspect important du cadre général de travail. Les évaluations doivent, lorsque cela s'avère nécessaire, d'estimer le point auquel l'initiative a permis aux ayants droits de revendiquer leurs droits et aux garants de ces droits de respecter leurs obligations.

Les évaluations doivent enfin aborder également d'autres questions transversales, telles que le degré auquel le PNUD a intégré et encouragé dans son initiative la coopération sud-sud, la gestion du savoir, le volontarisme et la réforme des Nations Unies et ce, selon l'orientation de l'évaluation.

7.5 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

L'élaboration de l'évaluation doit contenir un plan de travail détaillé étape par étape, précisant les méthodes que l'évaluation va adopter pour la collecte de l'information nécessaire au traitement des critères d'évaluation et pour répondre aux questions sur l'évaluation, ainsi que les méthodes à suivre pour l'analyse des données, l'interprétation des conclusions et le rapport des résultats.

Les méthodes d'évaluation doivent donc être choisies selon leur rigueur à produire des données empiriques destinées à aborder les critères d'évaluation et répondre aux questions d'évaluation. Le rapport initial d'évaluation doit contenir une matrice d'évaluation qui expose, pour chaque critère d'évaluation, les questions et sous-questions auxquelles l'évaluation apportera une réponse et, pour chaque question, les données à collecter qui renseigneront celle-ci ainsi que les méthodes à suivre pour la collecte de ces informations (voir encadré 40). Le rapport initial d'évaluation doit en outre mettre explicitement en relief, la théorie ou hypothèses sous-jacentes sur la manière avec laquelle chaque donnée contribuera à comprendre les résultats de développement – imputabilité, contribution, processus, mise en œuvre et ainsi de suite – et la raison de la collecte d'information et des méthodologies choisies pour l'analyse et la rédaction de rapports.

MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

Les données à collecter et la méthode à suivre à cet effet seront déterminées par : les éléments nécessaires pour répondre aux questions de l'évaluation ; l'analyse utilisée pour traduire ces données en conclusions significatives pour répondre aux questions de l'évaluation et ; les jugements sur quelles données il faudra collecter au vu des contraintes de temps et de ressources.

Encadré 40. Questions pour les évaluateurs

Le bureau commissaire doit garantir au minimum que les méthodes exposées dans le rapport initial des évaluateurs répondent à chacune des questions suivantes :

- Quel élément est nécessaire pour répondre aux questions de l'évaluation ?
- Quelle(s) méthode(s) de collecte de données seront utilisées pour répondre aux critères et aux questions de l'évaluation ? Pourquoi ces méthodes ont-elles été choisies ? Les ressources allouées sont-elles suffisantes ?
- Qui sera chargé de la collecte des données ?
- Quel est le cadre choisi pour la modélisation ? Quel principe suit-il ?
- Qui sera chargé d'impliquer les participants et autres parties prenantes ?
- Quels systèmes de gestion de données seront utilisés ? C'est-à-dire, quelle est la logistique, y compris les procédures, le calendrier et l'infrastructure physique, mises en place pour réunir et traiter l'information ?
- Comment les informations collectées seront-elles analysées et les conclusions interprétées et rapportées ?
- Quelles sont les questions de méthodologie à revoir pour garantir la qualité ?

Les évaluations du PNUD puisent énormément dans les données (indicateurs de performance) générées à travers le suivi pendant le cycle de mise en œuvre du programme ou projet. Les indicateurs de performance sont des moyens simples et fiables de documenter les changements des conditions de développement (effets), de la production, ou de la réalisation de produits et services (résultats), liés à une initiative de développement (voir chapitre 2).

Les indicateurs de performance sont utiles mais ont des limites : ils indiquent, ils n'expliquent pas. Les indicateurs ne répondront pas à l'ensemble des questions auxquelles l'évaluation cherche à répondre. Ainsi, ils pourront mesurer le progrès, par exemple, mais ne pourront donner une explication sur la raison de ce progrès ou déterminer les facteurs ayant contribué à ce progrès. Les évaluations du PNUD font en général appel à un mélange d'autres sources de données, collectées selon différentes méthodes, pour donner un sens aux informations fournies par les indicateurs de performance à propos d'une initiative.

Les données de base consistent en un ensemble d'informations observées par les évaluateurs ou collectées directement auprès des parties prenantes, et concernent leur premier contact avec l'initiative. Ces données constituent en général un ensemble d'observations sur les valeurs, les croyances, les attitudes, les opinions, les comportements, les motivations et les connaissances des parties prenantes, réunies à travers des questionnaires, des enquêtes, des entretiens, des groupes d'experts, d'informateurs-clés, de panels d'experts, d'observations directes et d'études de cas. Ces méthodes permettent d'effectuer une étude plus approfondie et fournissent plus d'information pouvant apporter une meilleure compréhension des changements observés dans les effets et les produits (aussi bien voulus que non), et des facteurs ayant contribué à un renforcement du contexte opérationnel des résultats.

Les données secondaires sont les données de base qui ont été collectées puis qui ont été compilées et publiées par quelqu'un d'autre. Ces données peuvent adopter plusieurs formes mais consistent en général en une série d'éléments de documentation ayant un intérêt direct pour les objets de l'évaluation. Les sources de ces éléments comprennent : des données démographiques locales, régionales ou nationales ; des rapports publiés à niveau national ou international ; des indicateurs économiques, sociaux ou sanitaires ; des plans de programme ou projet ; de rapports de suivi ; d'examen, d'évaluations et autres rapports antérieurs, de plans

Tableau 28. Récapitulatif des méthodes de collecte de données communément appliquées pour les évaluations du PNUD⁵³

Méthode	Description	Avantages	Défis
Systèmes de suivi et d'évaluation	Utilisent les indicateurs de performance pour mesurer le progrès, particulièrement les résultats actuels face aux résultats escomptés.	Peuvent être une méthode fiable, efficiente et objective pour l'évaluation du progrès des produits et des effets.	Dépend de systèmes de suivi et d'évaluation viables ayant mis en place des indicateurs et des cibles de référence et ont collecté des données fiables liées aux cibles dans le temps et aux indicateurs d'effets.
Rapports et documents existants	Documentation existante, y compris des informations quantitatives et descriptives sur l'initiative, ses produits et ses effets, telles que la documentation issue des activités de renforcement des capacités, les rapports des donateurs, et autres éléments.	Rentables	Les éléments de documentation peuvent être difficiles à coder et à analyser en tant que réponse aux questions. Difficulté de vérifier la fiabilité et la validité des données.
Questionnaires	Fournissent une approche standardisée pour l'obtention des informations sur un large éventail de sujets de la part d'un grand nombre de diverses parties prenantes (en employant généralement des techniques d'échantillonnage) pour l'obtention d'informations sur leurs attitudes, croyances, opinions, perceptions, niveau de satisfaction, etc. concernant les opérations, les apports, les produits, et les facteurs contextuels de l'initiative du PNUD.	Efficaces pour réunir rapidement et relativement à moindre coût, des données descriptives sur un large éventail de sujets Faciles à analyser Respecte l'anonymat des participants.	Les auto-rapports peuvent affecter leur objectivité. Les données peuvent fournir une vue générale mais manquer d'approfondissement. Susceptibles de ne pas fournir des informations adéquates sur le contexte. Sujets à des erreurs d'échantillonnage.
Entretiens	Requièrent des réponses de personne à personne à des questions prédéterminées pour l'obtention d'informations approfondies sur les impressions ou expériences d'une personne, ou d'apprendre plus sur leurs réponses à des questionnaires ou enquêtes menés.	Une couverture, un éventail et approfondissement plus importants des informations sur un sujet.	Peuvent nécessiter beaucoup de temps. Peuvent être difficiles à analyser. Peuvent être coûteux. Peuvent donner lieu à un parti pris dans les réponses.
Observations sur le terrain	Impliquent l'utilisation d'un formulaire d'observation détaillé afin d'enregistrer les plus pertinentes informations sur le terrain sur le fonctionnement d'un programme (activités en cours, processus, discussions, interactions sociales et résultats tels qu'observés au cours d'une initiative).	Peuvent suivre les opérations d'un programme en temps réel. Peuvent s'adapter aux événements en temps réel.	Peuvent être difficiles à catégoriser ou compliquer l'interprétation des comportements observés. Peuvent être coûteux. Peuvent donner lieu à un parti pris dans le choix du site.
Entretiens de groupes	Entretiens avec de petits groupes (6 à 8 personnes) pour étudier en profondeur les opinions des parties prenantes, les points de vue semblables ou divergents, ou les jugements portés sur une initiative de développement ou politique ainsi que les informations sur leurs comportements, compréhension et perception face à une initiative ou la collecte d'informations sur les changements tangibles et intangibles résultants d'une initiative.	Moyen rapide et fiable d'obtenir des impressions communes sur différentes parties prenantes. Moyen efficace d'obtenir un ensemble important d'informations approfondies dans une courte durée.	L'analyse des réponses peut être difficile. Requièrent un animateur expérimenté. Peuvent être difficiles à mettre en place.

⁵³ Les méthodes décrites ne sont pas exhaustives et illustrent les types de méthodes applicables dans le contexte d'évaluation du PNUD.

Tableau 28. Récapitulatif des méthodes de collecte de données communément appliquées pour les évaluations du PNUD

Méthode	Description	Avantages	Défis
Informateurs-clés	Des entretiens qualitatifs approfondis, souvent en tête à tête, avec un large éventail de parties prenantes qui ont une connaissance de première main des opérations de l'initiative et du contexte. Ces communautés d'experts peuvent fournir une connaissance et une compréhension particulières des problèmes et faire des recommandations pour des solutions.	Peuvent fournir un aperçu de la nature des problèmes et offrir des recommandations pour des solutions. Peuvent fournir différentes perspectives sur une même question ou sur plusieurs.	Sujets à tendre vers un échantillonnage. Doivent avoir les moyens de vérifier ou corroborer les informations.
Panels d'experts	Un examen par les pairs ou par un groupe de référence, composé d'experts externes permettant de fournir un apport en termes techniques ou autres sujets couverts par l'initiative.	Augmentent la crédibilité. Peuvent servir en tant que source (experts) supplémentaire d'informations approfondies. Peuvent vérifier ou justifier les informations et les résultats dans le domaine du sujet.	Coût de la consultation et frais inhérents, le cas échéant. Doivent garantir l'impartialité et l'absence de conflits d'intérêts.
Études de cas	Impliquent une étude détaillée, grâce au croisement de comparaisons de cas, pour l'obtention d'informations approfondies avec, pour objectif, de comprendre pleinement les dynamiques opérationnelles, les activités, les produits, les effets et les interactions d'un projet ou programme de développement.	Utiles pour une étude complète des facteurs contribuant aux produits et aux effets.	Requièrent un temps considérable et des ressources souvent indisponibles pour les évaluations mandatées. Peuvent être difficiles à analyser.

stratégiques de pays et ; de rapports de recherches pouvant avoir un intérêt pour l'évaluation. Les éléments de documentation sont particulièrement utiles lorsque le projet ou programme manque d'indicateurs et de cibles de référence pour mesurer le progrès des produits et des effets. Malgré que ce ne soit pas la méthode la plus conseillée, les données secondaires peuvent être utilisées pour recréer des données et des cibles de références. Elles viennent enfin en complément et en supplément aux données de base mais ne remplacent pas la collecte de données de sources primaires.

Au vu de la nature et du contexte des évaluations du PNUD au niveau décentralisé, et en tenant compte des limitations de temps et de ressources, les évaluateurs sont souvent amenés à utiliser un mélange de méthodes, y compris des indicateurs de performance, des éléments de documentation pertinents supplémentaires issus de sources secondaires et, de données de qualité collectées par différents moyens.

Le tableau 28 présente de brèves descriptions des méthodes de collecte de données qui sont le plus communément appliquées pour les évaluations du PNUD aussi bien pour les évaluations de projet que pour les évaluations des effets.

Les bureaux mandatés doivent garantir que les méthodes et les instruments (questions, enquêtes, protocoles, listes de vérifications) utilisées pour la collecte ou l'enregistrement des

données sont : cohérentes avec les normes de qualité en termes de validité et de fiabilité,⁵⁴ sensibles à la culture et en adéquation avec les populations concernées et, pertinentes et appropriées aux différents types d'informations recherchées et aux questions sur l'évaluation auxquelles elles doivent apporter une réponse. Dans le cas de situations en milieux de conflits, les facteurs tels que les questions de sécurité, le manque d'infrastructures, l'accès limité aux populations détenant les informations ainsi que les sensibilités et considérations éthiques en termes de travail avec des populations vulnérables doivent alors être prise en ligne de compte pour déterminer les méthodes de collectes de données les plus adéquates.

QUESTIONS SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Les bureaux mandatés du PNUD doivent s'assurer que l'évaluation collecte des données liées aux objets fixés et qu'elle emploie les méthodologies et procédures de collecte d'information rigoureuses et défendables et qu'elles donnent lieu à des éléments empiriquement vérifiés, qui soient valides, fiables et crédibles.

La fiabilité et la validité sont également des aspects importants de la qualité d'une évaluation. **La fiabilité** fait référence à la cohérence des mesures effectuées – s'assurer par exemple qu'un instrument de collecte de données particulier, tel qu'un questionnaire, donnera lieu aux mêmes réponses s'il est mené dans des conditions similaires. **La validité fait référence à la précision des mesures effectuées – s'assurer par exemple** qu'un instrument de collecte de données mesure bien ce qu'il était censé mesurer. C'est également le degré auquel les déductions et conclusions tirées des données sont fondées et justifiables. **La crédibilité** concerne le degré de perception des parties prenantes, et particulièrement les utilisateurs des résultats de l'évaluation, de la validité, fiabilité et impartialité des éléments d'évaluation et des résultats. Il existe trois grandes stratégies pour améliorer la fiabilité et la validité qu'une bonne évaluation devrait aborder :

- Améliorer la qualité de l'échantillonnage
- Améliorer la qualité du rassemblement des données
- Utiliser un mélange de collecte de données et de stratégies constructives (comme par exemple la 'triangulation' ou croisement des données ou l'utilisation de sources multiples de données) afin de vérifier ou recouper les données en utilisant plusieurs éléments plutôt qu'un seul.

Améliorer la qualité de l'échantillonnage

Les évaluations du PNUD rassemblent souvent les éléments d'informations d'un échantillon de populations ou de lieux. Si cet échantillon n'est pas représentatif de la portion d'une population, il y a un risque que les conclusions tirées sur la population en question soient fausses. Ainsi, si un entretien de groupe par exemple, ne réunit que les personnes vivant en ville et pouvant donc facilement accéder au lieu ou se tient l'entretien, les intérêts et expériences de ceux vivant en dehors de la ville pourraient ne pas être tenu en compte. L'échantillon doit donc être sélectionné sur la base d'un raisonnement ou d'un but directement lié aux objets de l'évaluation et est censé garantir une précision dans l'interprétation des conclusions et de l'utilité des résultats de l'évaluation. Les bureaux mandatés doivent donc s'assurer que l'élaboration de l'évaluation retrace clairement les caractéristiques de l'échantillon, la manière avec laquelle il sera

54 Voir la discussion sur la validité et la fiabilité dans la section 'Questions sur la qualité des données' du présent chapitre.

sélectionné et les raisons de cette sélection et enfin les limites de l'échantillon pour l'interprétation des résultats de l'évaluation. Si un échantillon n'est pas utilisé, les raisons et les répercussions sur l'évaluation doivent être discutées.

Garantir la consistance du rassemblement des données

Que ce soit à l'heure d'utiliser des questionnaires, de fixer des entretiens, de suivre des protocoles d'observation ou autres outils de rassemblement de données, les équipes d'évaluation doivent tester tout d'abord les outils de collecte de données et s'assurer qu'ils rassemblent des éléments à la fois précis et cohérents. Quelques démarches à suivre seraient :

- La formation de collecteurs de données grâce aux protocoles d'observation, afin de s'assurer qu'ils enregistrent tous leurs observations de la même manière
- Vérifier la signification de mots-clés utilisés dans les questionnaires et les calendriers des entretiens, particulièrement s'ils ont été traduits, afin de s'assurer que les personnes sondées comprennent bien ce qui leur est demandé.
- Prendre en ligne de compte comment les caractéristiques des personnes chargées de mener un entretien (particulièrement l'âge, le sexe et s'ils sont connu des informateurs) peuvent améliorer ou réduire la précision des informations fournies.

'Triangler' les données pour vérifier leur précision: utiliser plusieurs sources de données

Un bon élément d'évaluation doit être à la fois cohérent et précis. Concevoir des stratégies destinées à vérifier les données améliorera la fiabilité et garantira des résultats valides.

- Utiliser un mélange de méthodes pour collecter l'information plutôt que de s'en tenir à une seule source ou à un seul élément. Recouper par exemple l'élément d'une source (telle que l'entretien de groupe) avec un autre élément sur les expériences des personnes vivant en milieu rural (pouvant être un élément documentaire en provenance de rapports ou d'entretiens avec des informateurs-clés crédibles et bien informés sur la situation).
- Faire appel à des experts pour examiner et valider les faits.

Le défi pour les évaluations du PNUD est d'utiliser des méthodes d'élaboration d'évaluations rigoureuses qui donneront lieu à des informations utiles et basées sur des faits crédibles et défendables face au défi que représente la précision et la validité des déductions tirées de ces faits.

CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Les évaluations doivent être élaborées et menées dans le respect et la protection des droits et du bien-être des populations et des communautés auxquelles elles appartiennent, conformément à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies⁵⁵ et autres conventions sur les droits de l'Homme. Les évaluateurs doivent donc respecter la dignité et la diversité des participants aux évaluations au moment de sa planification, de son déroulement et de la rédaction des rapports, en partie grâce à l'utilisation des instruments d'évaluation appropriés au milieu culturel. Plus encore, les éventuels participants à l'évaluation doivent être considérés comme autonomes, que le temps et les informations nécessaires leur soient donnés pour décider de leur participation ou pas, et qu'ils puissent prendre une décision libre et sans aucune pression.

55 Nations Unies, 'Déclaration Universelle des Droits de l'Homme'. Disponible sur le site: <http://www.un.org/en/documents/udhr/>.

Les responsables de l'évaluation et les évaluateurs doivent être conscients des implications liées à la conduite d'une évaluation en zones de conflit. Les évaluateurs doivent particulièrement savoir que leur manière d'agir, y compris dans les messages explicites et implicites qu'ils transmettent, peut avoir des répercussions sur la situation et faire courir de plus grands risques aux personnes avec lesquelles ils interagissent.⁵⁶ Lorsque les évaluateurs doivent s'entretenir avec des groupes vulnérables, ils doivent s'assurer que les personnes interrogées sont conscientes des implications potentielles de leur participation à l'évaluation et qu'ils ont reçu suffisamment d'informations leur permettant de décider de leur participation à cet exercice. Tous les évaluateurs mandatés par les unités de programme du PNUD doivent s'accorder à signer le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies.⁵⁷ Pour de plus amples informations sur les questions déontologiques dans le cadre des évaluations, veuillez consulter: '*UNEG Ethical Guidelines for Evaluation*'.⁵⁸

Encadré 41. Droits de l'Homme et égalité des sexes dans l'élaboration de l'évaluation

Les évaluations au sein du PNUD sont guidées par les principes du respect des Droits de l'Homme et de l'égalité des sexes. Ceci a des répercussions sur l'élaboration et la conduite des évaluations et requiert une compréhension mutuelle de ces principes et une attention particulière de part des évaluateurs, des responsables des évaluations et des parties prenantes. Ainsi, lors de la collecte de données par exemple, les évaluateurs doivent s'assurer que les femmes et les groupes les moins avantagés sont représentés de manière adéquate. Afin de faire apparaître les groupes exclus ou les moins avantagés, les données doivent être ventilées par sexe, âge, handicap, ethnicité, caste, richesse et toute autre différence pertinente.

De plus, les données doivent être analysées, à chaque fois que cela est possible, sous différents points de vue, y compris le sexe, le groupe socio-économique, l'ethnicité et le handicap. Les groupes marginalisés sont souvent sujets à différentes formes de discriminations, et il est donc important de comprendre comment ces discriminations se croisent et privent ces groupes de leurs droits.

ANALYSE ET SYNTHÈSE DES DONNÉES

La collecte de données implique la gestion de questionnaires, la conduite d'entretiens, l'observation d'opérations de programmes et l'examen ou l'intégration de données de sources déjà existantes. L'analyse des données est un processus systématique pour lequel il s'agit d'organiser et de classer les informations collectées sous forme de tableaux, de les résumer et de comparer les résultats avec ceux d'autres informations adéquates afin d'en extraire des déductions pouvant répondre aux questions de l'évaluation et à ses objets. C'est également un processus qui permet de déchiffrer les faits issus d'un ensemble de témoignages grâce à une codification et un rassemblement systématique des données collectées, en veillant à s'assurer de leur précision, en effectuant toute analyse statistique nécessaire et en transposant ces données sur des formats ou unités d'analyse liés à chacune des questions sur l'évaluation.

56 Guide de l'OCDE pour l'évaluation des activités de prévention des conflits et de construction de la paix – Document de travail pour la période d'application, 2008.

57 UNEG, 'Code of Conduct', Juin 2008. Disponible en anglais sur le site: http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=100.

58 UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', Juin 2008. Disponible en anglais sur le site: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>.

L'analyse des données cherche à identifier des modèles dans les faits, soit en isolant d'importantes déductions (analyse), soit en combinant des sources d'informations pour atteindre une plus grande compréhension (synthèse). Le mélange des méthodes d'évaluation requiert donc une analyse séparée de chaque élément et une synthèse de toutes les sources afin d'examiner les schémas, la convergence ou la complexité.

Plan d'analyse

L'analyse et la synthèse des données doivent provenir d'un plan d'analyse devant être établi dans l'élaboration de l'évaluation et son plan de travail, détaillé dans le rapport initial de l'évaluation. Le plan d'analyse est un outil d'évaluation fondamental permettant de déterminer la manière avec laquelle l'information collectée sera

Organisée, classée, mise en corrélation, comparée et présentée selon les questions de l'évaluation, y compris ce qui sera fait pour intégrer les multiples sources, et particulièrement celles qui fournissent des informations sous forme narrative, et toute méthode statistique à laquelle on fera appel pour l'intégration ou la présentation des données (calculs, sommes, pourcentages, analyses des coûts, et ainsi de suite). Les éventuelles limites de l'analyse des données et les défis auxquels elle peut faire face doivent être décrits dans le plan d'analyse. Ce dernier doit être rédigé en même temps que les méthodes et instruments de collecte de données plutôt qu'après.

Interprétation des résultats de l'analyse

L'interprétation des déductions est le processus par le biais duquel un sens est donné aux conclusions de l'évaluation tirées de l'analyse. Il puise dans l'ensemble des synthèses d'informations provenant de faits, de formulations, d'opinions et de documents pour transformer les déductions faites des données en jugements sur les résultats de développement (conclusions). Des recommandations pour les actions à venir seront alors faites sur la base de ces conclusions. L'interprétation est l'opération qui permet de comprendre la les déductions et de saisir la signification des éléments rassemblés dans une évaluation et de ses applications pour l'efficacité du développement.

Tirer des conclusions

Une conclusion est un jugement raisonné se basant sur une synthèse de déductions empiriques ou formulations factuelles selon des circonstances bien déterminées. Les conclusions ne sont pas des déductions ; ce sont des interprétations donnant un sens aux déductions. Les conclusions sont considérées valables et crédibles lorsqu'elles sont directement liées au fait et peuvent être justifiées selon des méthodes d'analyse et de synthèse résumant les déductions. Les conclusions doivent :

- Réfléchir à d'autres moyens de comparer les résultats (comme par exemple la comparaison avec les objectifs du programme, un groupe de comparaison, les normes nationales, les performances passées ou les besoins)
- Générer d'autres explications pour les déductions et indiquer la raison pour laquelle il ne faut plus tenir compte de ces explications.
- Créer la base pour la recommandation d'actions ou de décisions en cohérence avec les conclusions
- Se limiter aux situations, périodes de temps, personnes, contextes et objets pour lesquels les déductions sont applicables.⁵⁹

⁵⁹ Basé sur Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 'Programme Evaluation Standards: How to Assess Evaluations of Educational Programmes', 2nd ed, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Faire des recommandations

Les recommandations sont des propositions basées sur les faits en vue de prise de mesures de la part des utilisateurs de l'évaluation. Elles doivent être fondées sur les conclusions. Faire des recommandations est néanmoins un élément différent de l'évaluation qui requiert plus d'informations que celles qui sont nécessaires aux conclusions. Elaborer des recommandations implique la prise en compte d'alternatives efficaces, de politiques, de priorités de financement entre autres, dans un contexte plus large. Cet exercice requiert également une connaissance approfondie de contexte, particulièrement le contexte organisationnel au sein duquel les décisions sur les politiques et les programmes seront prises ainsi que le contexte politique, social et économique dans lequel l'initiative va opérer.

Les recommandations devraient être formulées de manière à faciliter le développement d'une réponse de gestion (voir chapitre 6 et l'annexe 6 sur le système de réponse de gestion). Elles doivent également être réalistes et refléter une bonne compréhension de l'organisation mandatée et les principales contraintes à suivre. Chaque recommandation devrait clairement identifier ses groupes ciblés et stipuler l'action recommandée et sa raison.

Leçons tirées

Les leçons tirées d'une évaluation comprennent les nouvelles connaissances acquises de la circonstance particulière (initiative, effets du contexte et même des méthodes d'évaluation) qui sont applicables et utiles à d'autres contextes similaires. Les leçons tirées mettent souvent en valeur les forces et les faiblesses de la préparation, de l'élaboration et de la mise en œuvre qui ont une influence sur la performance, l'effet et l'impact. Quelles leçons ont été tirées et pourquoi ces leçons sont significatives et peuvent être généralisées à des programmes ou des projets similaires ou à venir, sont des questions pouvant être soulevées par l'évaluation.

OPTIMISER L'EXPLOITATION DES INFORMATIONS ISSUES DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

CHAPITRE 8

Les avantages liés à l'utilisation des informations issues du suivi et de l'évaluation sont multiples. La valeur de la procédure de suivi et d'évaluation dépend de la mesure dans laquelle ces informations sont utilisées par les décideurs auxquels elles sont destinées, ainsi que par un public plus vaste. Ce chapitre vise à aider les responsables du PNUD, les personnels des programmes et des projets, les spécialistes du suivi et de l'évaluation, les responsables de la communication du PNUD et les organisations partenaires à exploiter efficacement les données issues du suivi et de l'évaluation dans leur travail quotidien aux fins d'obligation de rendre compte, d'optimisation de la performance, de prise de décision et d'apprentissage. Il fournit des exemples d'utilisation des résultats d'évaluation, des outils et moyens disponibles pour un partage de connaissances et d'informations efficace, et des conseils pratiques concernant la publication et la diffusion des données d'évaluation.

8.1 POURQUOI UTILISER LE SUIVI ET L'ÉVALUATION ?

Chaque activité de suivi et d'évaluation possède une finalité. Le PNUD accorde une grande importance au suivi et à l'évaluation car lorsqu'ils sont mis en œuvre et utilisés correctement, ils confortent la **gestion axée sur les résultats**, favorisent l'**apprentissage** et la **production de connaissances** au sein de l'organisation et dans l'ensemble de la communauté des acteurs du développement et de l'évaluation, et soutient l'effort de **redevabilité publique** du PNUD.

Les connaissances issues du suivi et de l'évaluation sont au cœur du processus d'apprentissage interne. Le suivi et l'évaluation fournissent des informations et des données factuelles qui, une fois validées et intégrées, deviennent des connaissances favorisant l'apprentissage. Le PNUD utilise et applique les enseignements du suivi et de l'évaluation afin d'améliorer la performance globale et la qualité de résultats des projets, programmes et stratégies en cours et futurs. Le rôle essentiel des données issues du suivi et de l'évaluation consiste à soutenir les processus de la GAR et de la GRD. Pour permettre une performance optimale du PNUD, l'apprentissage doit par conséquent être intégré à la fonction essentielle d'un programme, au travers d'un système d'acquisition de connaissances et de partage d'information efficace.

Par ailleurs, les conclusions et les enseignements du suivi et de l'évaluation peuvent servir à la construction de partenariats et à la promotion des programmes. Par exemple, lorsque les évalua-

tions mettent en lumière réussites et bonnes pratiques, elles permettent d'étayer la demande de soutien aux actions du PNUD, et de partager la vision et la stratégie du PNUD en faveur d'un élargissement des partenariats. Une exploitation systématique des informations issues du suivi et de l'évaluation renforce non seulement la crédibilité du PNUD en tant qu'organisme public, mais encourage également l'adoption d'une culture de résultats et de la transparence au sein de l'organisation et parmi ses partenaires. Les données fournies par le suivi et l'évaluation deviennent ainsi un bien public. En tant qu'organisation majeure fondée sur l'information, le PNUD agit en faveur d'un partage et d'une diffusion efficaces de cette information, afin de soutenir l'effort mondial de la gestion axée sur les résultats de développement (GRD).

8.2 APPRENDRE ET PRODUIRE DES CONNAISSANCES À PARTIR DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

LA REDEVABILITÉ POUR L'ACQUISITION DE CONNAISSANCES

L'orientation croissante du PNUD vers la GRD s'est traduite par un déplacement des priorités des apports, effets et processus vers les résultats du développement en termes d'impact mesurable. Lorsque la priorité porte sur les résultats obtenus, lesquels sont soumis à de multiples facteurs et échappent au contrôle direct du PNUD, la manière traditionnelle d'assigner aux individus la redevabilité de produire des résultats n'est plus adaptée. Cette redevabilité s'inscrit en réalité dans le cadre de la GAR. Apprendre de manière constructive des erreurs et expériences du passé constitue une part essentielle de la GRD et du cadre de redevabilité du PNUD.

Le suivi et l'évaluation peuvent jouer un rôle important dans le processus de redevabilité si des mesures destinées à améliorer l'apprentissage sont mises en place. Au travers d'un échange régulier d'informations, de la production de rapports, d'outils de connaissance, de sessions de formation et d'un système de gestion de l'évaluation, les données issues du suivi et de l'évaluation peuvent alimenter le processus d'acquisition de connaissances et la planification. Le PNUD doit se concentrer sur les enseignements du suivi et de l'évaluation afin de fournir une contribution significative à la redevabilité de production de résultats, et d'encourager l'innovation pour de meilleurs résultats.

EXPLOITER LES ENSEIGNEMENTS DANS LA PLANIFICATION ET LA PROGRAMMATION

L'un des moyens les plus directs d'exploitation des données issues du suivi et de l'évaluation consiste à étayer la prise de décision relative aux actions de planification et de programmation en cours et futures. Les enseignements de l'évaluation de programmes, projets et initiatives, ainsi que les réponses en termes de gestion, doivent être disponibles lorsque de nouveaux résultats sont élaborés, ou lorsque des projets ou programmes sont identifiés, conçus et évalués. Lors de la révision ou de la création de nouveaux programmes, projets, politiques, stratégies et autres initiatives, le PNUD doit inviter les principaux partenaires et parties prenantes à une réunion consultative afin d'analyser et de partager les données d'évaluation de manière systématique et substantielle.

L'institutionnalisation du processus d'acquisition de connaissances peut être obtenue en partie par une meilleure intégration des enseignements du suivi et de l'évaluation dans les outils et processus existants. Ces enseignements doivent être mieux intégrés dans les éléments suivants :

- **Révisions de projet : le suivi et l'évaluation doivent conjointement répondre à un certain nombre de questions utiles** - les initiatives de projet traitent-elles de manière pertinente les besoins de développement ? ; l'exécution du projet est-elle conforme à la

planification ? (les résultats sont-ils produits dans les délais ?) ; la stratégie et la logique de la chaîne de résultats sont-elles opérantes ? ; la stratégie de partenariat est-elle efficace ? ; le projet parvient-il à atteindre les bénéficiaires visés conformément aux prévisions ? Outre les réponses à toutes ces questions, l'évaluation renseigne sur les raisons pour lesquelles les choses fonctionnent ou ne fonctionnent pas. Ces éléments d'information doivent être incorporés dans la stratégie de projet, et induire des ajustements opportuns. Lorsque des révisions de budget ou d'autres modifications sont apportées au document de projet, les enseignements justifiant ces aménagements doivent être spécifiés. Une documentation appropriée des enseignements et leur intégration dans les révisions de projet aident le PNUD et ses partenaires à mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats, et à promouvoir une culture de l'apprentissage systématique.

- **Réplication et transposition à la plus grande échelle** : l'évaluation des initiatives pilotes doit impérativement être conduite avant que ces initiatives ne soient répliquées ou transposées à plus grande échelle. Les informations démontrant ce qui a marché et ce qui n'a pas marché doivent éclairer le processus de réplication. Il convient de le répéter : une documentation appropriée des enseignements et leur intégration dans les processus de réplication et de transposition à plus grande échelle, aideront le PNUD et ses partenaires à éviter la répétition des erreurs.

Les enseignements du suivi et de l'évaluation doivent également être incorporés dans l'élaboration de :

- **Nouveaux documents de programme** : la construction des programmes nationaux, régionaux et mondiaux prend en compte les résultats obtenus et les enseignements issus des rapports réguliers, des analyses internes, des évaluations pertinentes (y compris les évaluations de projet, les évaluations d'impact et les évaluations indépendantes conduites par le Bureau de l'évaluation), telles que l'ADR, qui examine la contribution du PNUD aux résultats de développement dans un pays donné. Les évaluations des cadres de coopération régional et mondial doivent également fournir des apports substantiels dans l'élaboration des programmes correspondants. Il est également utile de consulter les bilans et évaluations réalisés par les partenaires et non-partenaires du PNUD sur un thème ou dans un domaine d'intérêt similaire, afin d'identifier les enseignements pouvant être retirés de leurs expériences. Une bonne pratique consiste également à consigner les sources de ces données d'évaluation dans un document de programme pour référence ultérieure et aux fins de transparence. Les membres du Comité d'évaluation des programmes doivent également démontrer que les évaluations indépendantes et décentralisées pertinentes sont utilisées dans l'élaboration des nouveaux documents de programme.
- **Documents de projet** : les documents de projet doivent mentionner les résultats de bilans ou évaluations pertinents dans la section d'analyse de situation. Les membres du Comité d'évaluation des programmes doivent également garantir le respect de cette exigence en demandant explicitement quels résultats et enseignements ont éclairé l'élaboration de projet.

CONTRIBUER À L'INFORMATION NATIONALE, RÉGIONALE ET MONDIALE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT ET D'ÉVALUATION

En tant que partenaire du développement, le PNUD doit œuvrer afin que ses initiatives en matière d'évaluation contribuent à une meilleure compréhension de l'efficacité du développement dans l'ensemble de la communauté du développement, au-delà du seul cadre du PNUD. Les principaux résultats, conclusions et recommandations issus des évaluations doivent être largement partagés et mis à disposition des utilisateurs potentiels, car la diffusion publique au-delà du PNUD et de ses parties prenantes immédiates peut renforcer l'impact de ces évalua-

Encadré 42. Expérience du bureau Pays du Népal : utilisation des données d'évaluation dans la préparation du document de programme Pays (CPD) et dans l'élaboration du projet

Le bureau Pays du Népal a déployé un effort concerté afin de tirer les enseignements des évaluations et de les exploiter. Très récemment, lors de la phase préparatoire de création du nouveau document de programme Pays (CPD) 2008-2010, le bureau a étudié l'ensemble des évaluations d'impact du programme en cours, les évaluations de projets de 2006 (approximativement huit ont été conduites), ainsi que d'autres bilans et évaluations réalisés entre 2003 et fin 2006. Le bureau a ensuite synthétisé les principales conclusions et recommandations — en se concentrant sur les points récurrents, les enseignements communs et les aspects les plus pertinents pour l'élaboration du nouveau programme — dans un document de 40 pages, qui a servi de référence lors de la phase préparatoire de création du nouveau document de programme Pays. Le bureau s'est également appuyé sur ces données, et a partagé les sections pertinentes de cette synthèse dans le cadre des discussions de programmation conjointe ou d'autres opportunités de collaboration avec les autres organismes des Nations unies.

Le bureau Pays exploite les évaluations, notamment les évaluations de projets, dans la préparation des reconductions ou des extensions de projets. Il a créé une liste de contrôle destinée à valider les nouveaux projets et les révisions substantielles. Cette liste intègre une section réservée à l'équipe de suivi et d'évaluation. Outre la consultation des sections concernant le suivi et l'évaluation, les cadres de résultats et d'autres outils de suivi, le personnel de suivi et d'évaluation du bureau analyse conjointement l'évaluation (en cas d'évaluation récente) et le document de projet, afin de vérifier que les recommandations pertinentes ont été appliquées au nouveau projet ou à sa révision.

Source : PNUD Népal — extrait de la contribution à la discussion EvalNet, juin 2007.

tions à divers égards importants. Dans cette optique, les rapports d'évaluation doivent être disponibles pour un large public. Cependant, les utilisateurs de ces rapports les trouvent souvent trop longs et peu accessibles. Il faut, par conséquent, présenter les enseignements et les données fournis par les évaluations sous la forme d'un outil de connaissance répondant aux exigences du grand public.

Afin de cibler efficacement un vaste public, il convient d'analyser en profondeur qui sont les utilisateurs potentiels des données et enseignements de l'évaluation, quel rôle ils assument, quels sont leurs besoins en matière d'information, comment s'effectue leur apprentissage, et quels moyens de communication et outils de connaissance sont les plus appropriés pour atteindre l'objectif du partage d'information. L'entité ayant assigné le mandat d'évaluation doit désigner une personne (par exemple, un chargé de communication ou un gestionnaire de connaissances) pour diriger le processus et coordonner les activités, afin de garantir un partage et une diffusion efficaces des rapports, enseignements et données d'évaluation, ainsi que des outils de connaissance.⁶⁰

Il existe de nombreuses manières de partager les données issues des évaluations. Vous en trouverez ci-dessous quelques exemples:

- Publier les rapports d'évaluation et d'autres outils de connaissance associés aux évaluations sur **les sites Web publics de l'organisation**. Veillez à ce que les rapports et les outils de connaissances soient rédigés clairement et disponibles dans les langues locales les plus courantes.
- Organiser une **réunion avec les parties prenantes intéressées** afin de discuter des enseignements de l'évaluation ou des évaluations.

60 La boîte à outils de communication du PNUD (<http://comtoolkit.undp.org/>) vous guide pour communiquer et diffuser l'information efficacement.

- Intégrer les résultats et les enseignements des évaluations dans les **publications existantes de l'organisation, telles que les rapports annuels, les lettres ou les bulletins d'information.**
- Présenter les résultats et les enseignements des évaluations lors de la **réunion annuelle des parties prenantes**, telles que les réunions d'examen du plan d'action du programme de pays (CPAP) et les rencontres avec la presse.
- Créer une **brochure présentant les activités du PNUD et ses réussites.**
- Élaborer un **dossier incluant un bref résumé** en langage accessible et le diffuser largement. Le PNUD peut prévoir l'ajout d'un tel dossier dans le cahier des charges dédié à l'évaluation. Par ailleurs, le responsable de l'évaluation ou un chargé de communication du PNUD peut le créer en concertation avec les évaluateurs.
- Publier un **article dans une publication universitaire** à partir des résultats de l'évaluation.
- Présenter une **contribution lors d'une conférence** portant sur les problématiques d'évaluation.
- **Inviter des chercheurs et universitaires locaux** à discuter des données recueillies au travers de l'évaluation ou à débattre de l'approche méthodologique utilisée lors de l'évaluation ou des méthodes appliquées au cours de cette même évaluation. Cette initiative peut également être soutenue par les évaluateurs.
- Partager les résultats, les recommandations et les enseignements de l'évaluation lors de **sessions et d'ateliers de formation** destinés au personnel du PNUD, aux homologues des instances gouvernementales et à d'autres partenaires. La formation doit se concentrer sur des questions telles que la manière d'améliorer la qualité des programmes et projets du PNUD, et développer les compétences en matière d'innovation méthodologique.
- Partager les enseignements au travers de **réseaux d'information au sein et au-delà du PNUD.** Pour le Bureau de la politique de développement (BDP), intégrer les données d'évaluation dans les notes de pratique et d'autres outils de connaissance élaborés par les Bureaux de la politique et des pratiques et d'autres entités au siège de l'organisation.

Il est primordial de rendre les informations issues de l'évaluation agréables à consulter, facilement accessibles et attrayantes pour le public. La section suivante offre des conseils sur la manière de créer un outil de connaissance utile.

8.3 OUTILS DE CONNAISSANCE ET DIFFUSION DE L'INFORMATION

Les outils de connaissance peuvent prendre de nombreuses formes différentes selon leurs destinataires et leurs exigences spécifiques en matière d'information. Afin de permettre un apprentissage et un partage d'information riches, les outils de connaissance doivent se caractériser par une haute qualité et être conçus pour un public et une finalité clairement identifiés. Les caractéristiques d'un bon outil de connaissance, y compris d'une publication appropriée, sont énumérées dans l'encadré 43.

Ne pas perdre de vue ces caractéristiques avant l'analyse préliminaire ou la préparation d'un outil de connaissance, permet d'organiser les informations de manière claire et ordonnée.

ÉTAPES PRATIQUES DE LA CRÉATION ET DE LA DIFFUSION D'OUTILS DE CONNAISSANCE

La **diffusion** est aussi importante que la création d'outils de connaissance. Seul un système de diffusion efficace garantira que les destinataires cibles recevront les données de suivi et d'évalua-

Encadré 43. Caractéristiques d'un bon outil de connaissance

- Fondé sur une évaluation des besoins et sur une demande de l'outil en question parmi les utilisateurs ciblés, afin de garantir la pertinence, l'efficacité, l'utilité et la valeur ajoutée du produit
- Conçu pour un public spécifique, en tenant compte des besoins fonctionnels et des niveaux de connaissances et compétences techniques
- Répondant avec pertinence aux exigences décisionnelles
- Disponible en temps opportun
- Rédigé dans un langage clair et facilement compréhensible
- Présentation claire des informations
- Fondé sur les données factuelles issues de l'évaluation, sans aucun parti pris
- Élaboré, le cas échéant, au moyen d'un processus participatif et validé par le biais d'un processus d'assurance qualité avec les parties prenantes intéressées
- Facilement accessible pour le public cible via les moyens les plus efficaces et efficients
- Cohérence dans la présentation des outils afin d'optimiser la visibilité et l'acquisition de connaissances

Source : PNUD, 'Ensuring Quality Control and Policy Coherence: BDP Quality Assurance and Clearance Process', Bureau de la politique de développement, mai 2007. Disponible sur le site: http://intra.undp.org/bdp/clearance_process.htm.

tion répondant de manière pertinente à leurs besoins. Les modes de diffusion les plus couramment appliqués aux produits de suivi et d'évaluation sont : les rapports imprimés, les copies au format HTML ou PDF des produits, partagées sur les sites Internet internes et externes, envoyées par courrier électronique et via les listes de diffusion, et fournies sur CD-ROM. Les médias peuvent représenter un partenaire de poids pour diffuser les résultats, recommandations et enseignements issus de l'évaluation. Dans bon nombre de pays, ils ont en effet joué un rôle déterminant en plaidant pour davantage de transparence et en abordant des sujets sensibles. Vous trouverez ci-dessous les étapes pratiques de la création et de la diffusion d'outils de connaissance issus du suivi et de l'évaluation.

Étape 1 : Identifier les publics cibles et leurs besoins en matière d'information

Certains des publics cibles communément identifiés pour les rapports d'évaluation et les outils de connaissance sont les suivants :

- Collaborateurs du PNUD au sein des bureaux Pays et des autres entités
- Homologues gouvernementaux susceptibles d'être directement impliqués, ou non directement impliqués dans le projet soumis à évaluation, mais pouvant faciliter les changements de politiques recommandés par l'évaluation ou soutenir l'action du PNUD au niveau de leur pays respectif
- Partenaires de développement, autres organismes des Nations unies, ONG, instituts universitaires et de recherche
- Autres réseaux d'évaluateurs (par exemple, une association nationale d'évaluation)

Les personnes chargées du partage et de la diffusion des connaissances doivent évaluer les besoins des différents groupes en matière d'information, y compris dans les cas où l'information se révèle très précieuse et pourrait servir "d'agent de change". Par exemple, les homologues gouvernementaux peuvent trouver certaines données d'une évaluation particulièrement utiles pour éclairer des décisions politiques essentielles. Lors de la planification d'une procédure de suivi et d'évaluation, l'entité adjudicatrice du mandat d'évaluation doit savoir quand une

"fenêtre d'opportunité" se présente pour la prise de décision, et rendre l'information disponible de manière à répondre aux exigences techniques et fonctionnelles du public cible.

Étape 2 : Collecter les données de contact des parties prenantes

Le succès de toute initiative de diffusion dépend largement des données de contact des destinataires collectées durant les procédures de suivi et d'évaluation. Par exemple, les membres de l'équipe d'évaluation rencontrent les principales parties prenantes et leurs homologues nationaux, qui représentent, quel que soit leur degré d'implication dans l'évaluation, un public essentiel, et doivent par conséquent être informés des résultats de cette évaluation. Les données de contact de ces personnes doivent être recueillies par l'équipe d'évaluation, et transmises aux personnes chargées de la diffusion et du partage de l'information.

Étape 3 : Déterminer les types de produits répondant aux besoins d'information des publics cibles

Au-delà de la publication d'informations issues des rapports de suivi⁶¹ et d'évaluation réguliers, il est possible de créer différents types d'outils de connaissance afin de répondre aux exigences d'information des différents groupes. Une évaluation systématique des besoins et de la demande d'outils spécifiques parmi les publics cibles, peut être conduite afin de garantir la pertinence et la valeur de ces outils. Vous trouvez ci-dessous quelques exemples de supports de communication et de produits d'évaluation :

- **Résumé d'évaluation** : les rapports d'évaluation doivent inclure un résumé certes succinct, mais complet et riche en information. Ce résumé peut être utilisé comme outil indépendant afin d'élargir le lectorat de l'évaluation.
- **Dossier d'évaluation** : ce document constitue une version non technique du résumé, comprise entre trois et cinq pages, et destinée à stimuler l'intérêt du lecteur sans le submerger d'informations. Le Guide de publication du Bureau de l'évaluation fournit des conseils sur la manière de rédiger des dossiers d'évaluation dans un langage courant.
- **Notice d'évaluation** : il s'agit d'un descriptif d'un paragraphe, conçu pour accroître la visibilité du contenu publié et signaler la publication du rapport sur la page Web, par courrier électronique et via les listes de diffusion.

Il ressort de la responsabilité du PNUD de veiller à ce que des outils de connaissance pertinents et de haute qualité soient créés dans des délais opportuns. Afin de préserver l'intégrité et l'exactitude des données d'évaluation, les entités adjudicatrices du mandat d'évaluation peuvent envisager d'intégrer la création de ces outils de connaissance dans le cahier des charges des évaluateurs.

Étape 4 : Identifier les exigences linguistiques en fonction des outils et des publics

Afin d'optimiser l'impact du partage et de la diffusion de l'information, les outils de connaissance doivent être traduits en langue locale, dans la mesure du possible. Lorsque les ressources sont limitées, l'entité ayant commandé l'évaluation détermine les exigences linguistiques selon les outils de connaissance et les groupes cibles. Au minimum, le dossier d'évaluation doit être

61 Dans certaines circonstances, le PNUD et ses partenaires sont susceptibles de publier des rapports de suivi 'tel que', en raison de leur caractère interne. Afin d'assurer un large partage de l'information, le PNUD peut être amené à extraire des données essentielles de ces documents, et à les mettre sous une forme permettant leur diffusion. En ce qui concerne l'évaluation, la politique du PNUD exige que tous les rapports d'évaluation soient rendus publics.

traduit dans la langue locale la plus utilisée. Par ailleurs, le registre de langue utilisé lors de la rédaction de l'outil doit correspondre au niveau de connaissances et de compétences techniques du public visé. Il convient ainsi d'éviter le jargon spécialisé et le recours excessif aux acronymes.

Étape 5 : Déterminer les supports et modes de diffusion efficaces selon les outils de connaissance et produits d'évaluation

La plupart des rapports d'évaluation et outils de connaissance peuvent faire l'objet d'un partage sous forme électronique. Afin d'accroître l'efficacité en termes de délais et de coûts, les pages Web publiques et la liste de diffusion électronique de l'organisation doivent être utilisées stratégiquement comme supports et modes de diffusion (se reporter à l'Encadré 44). Par exemple, les rapports d'évaluation doivent être publiés sur les sites Web internes et externes du PNUD, et assortis d'une notice résumant les principales informations du rapport.

Encadré 44. Outils et réseaux dédiés au partage des données d'évaluation

Centre de ressources d'évaluation : Le centre de ressources d'évaluation (ERC), disponible sur erc.undp.org, est un référentiel contenant les rapports d'évaluation, et constitue le premier outil de l'organisation pour la gestion des données d'évaluation. À ce jour, il regroupe plus de 1 000 rapports d'évaluation et environ 400 cahiers des charges relatifs à l'évaluation. Les rapports sont consultables par région, pays, type d'évaluation, année et autres mots-clés. Ce centre de ressources fournit également une liste des points centraux du PNUD destinés à favoriser l'échange d'informations et l'acquisition de connaissances autour de l'évaluation.

Outils de connaissance des Bureaux de la politique et des pratiques au siège du PNUD (BPD, Bureau de la prévention des crises et du relèvement et Bureau des partenariats) : Les Bureaux de la politique et des pratiques au siège du PNUD produisent un certain nombre de documents d'information dans les zones de résultats essentiels et leurs domaines d'intérêt respectifs. Les enseignements issus des évaluations fournissent de précieuses contributions en alimentant leur action continue en matière de consolidation des connaissances et de partage de l'information.

Réseaux d'information et communautés de pratiques : Il existe, au sein du PNUD, des réseaux et communautés de pratiques liés au système mondial de structures de ressources sous-régionales et de centres régionaux de l'organisation. Les responsables de l'évaluation ou les chargés de communication du PNUD peuvent partager les rapports d'évaluation et d'autres outils de connaissance avec leurs collaborateurs dans l'ensemble de l'organisation, via des réseaux d'information spécifiques aux pratiques, tels que le Réseau Gouvernance (dgp-net) ou le Réseau Pauvreté (pr-net).

Réseau d'évaluation ou "EvalNet" : Ce réseau agit plus directement que le système de gestion d'information interne afin d'appuyer l'élaboration et l'élaboration de produits d'information et d'outils de connaissance issus du suivi et de l'évaluation. Il repose largement sur la participation des parties prenantes. EvalNet est un groupe spécifique appartenant au personnel du PNUD. Principalement issus des bureaux Pays, ses membres participent aux évaluations du PNUD, élaborent des outils et méthodologies de gestion axée sur les résultats, et organisent des activités de développement des ressources d'évaluation. Le réseau répond à un double objectif : renforcer les capacités d'apprentissage du PNUD ; promouvoir le suivi et l'évaluation axés sur les résultats, ainsi que l'adoption de l'évaluation dans la culture organisationnelle du PNUD.

Par ailleurs, le partage de l'information issue du suivi et de l'évaluation passe largement par son intégration dans les rapports et publications existants, tels que les rapports annuels des bureaux Pays ou d'autres rapports importants, brochures et lettres d'information.

Étape 6 : Suivre le retour d'information et mesurer les résultats des initiatives de diffusion

Il convient d'assurer le suivi du retour d'information et des mécanismes de partage des connaissances, afin de vérifier l'efficacité de la stratégie de diffusion et la qualité d'outils de connais-

sance donnés. Par exemple, le PNUD peut conduire une brève enquête auprès des destinataires des outils de connaissance ou mettre en place une section sur son site Web dans laquelle les utilisateurs auront la possibilité de fournir leurs commentaires directement en ligne.

L'analyse du retour d'information doit s'articuler autour des questions suivantes : dans quelle mesure les données de suivi et d'évaluation ont été exploitées dans la programmation et la prise de décision au sein et au-delà du PNUD ? ; Ces données ont-elles été rendues disponibles dans des délais opportuns permettant d'influencer efficacement les processus décisionnels ? ; Les outils de connaissance ont-ils atteint un public direct et indirect de manière efficace et étaient-ils facilement accessibles ? ; Le public a-t-il jugé ces outils utiles ? ; Si non, pour quelles raisons ? Qu'est-ce qui peut être amélioré lors de la prochaine initiative de diffusion ?

Les acquis de l'expérience doivent être intégrés dans les futures initiatives de partage et de diffusion des données d'évaluation, afin que les évaluations du PNUD demeurent pertinentes et continuent de contribuer à l'apprentissage interne et à l'enrichissement d'une base de connaissances mondiale en matière de développement.

Annexe 1. Références

- Asian Development Bank, 'Operations Evaluation Department (OED) Guidelines to Avoid Conflict of Interest in Independent Evaluations', avril 2005. Disponible sur : <http://www.adb.org/documents/Guidelines/evaluation/independent-evaluation.pdf>.
- Beck T, 'Evaluating Humanitarian Action Using OECD/DAC Criteria', 2006.
- Feinstein O and G Ingram, 'Lessons Learned from World Bank Experiences in Joint Evaluation', Room Document soumis au Réseau d'Evaluation, OCDE, Paris, France, 2003. Disponible sur : <http://www.oecd.org/dataoecd/secure/15/13/31736431.pdf>.
- Global Environment Facility, 'Monitoring and Evaluation Policy', février 2006, Disponible sur : http://www.undp.org/gef/05/documents/me/GEF_ME_Policies_and_Precedures_06.pdf.
- IFAD, 'Conflict of Interest of Consultants and Widening the Pool of Evaluation Specialists'
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 'Programme Evaluation Standards: How to Assess Evaluations of Educational Programmes', 2nd ed, Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- 'Managing for Development Results (MfDR) Initiative'. Disponible sur : <http://www.mfdr.org>.
- Managing for Development Results (MfDR), 'Second International Roundtable Marrakech 2004; Annexe 1: Promoting a Harmonized Approach to Managing for Development Results: Core Principles'. Disponible sur : <http://www.mfdr.org/documents/2CorePrinciples05Feb04.pdf>.
- OCDE, 'DAC Principles for Evaluation of Development Assistance', Development Assistance Committee (DAC), Paris, France, 1991. Disponible sur : <http://www.oecd.org/dataoecd/21/32/41029845.pdf>.
- OCDE, 'Effective Practices in Conducting a Multi-donor Evaluation', OECD, Paris, France, 2000. Disponible sur : <http://www.oecd.org/dataoecd/10/28/2667318.pdf>.
- OCDE, 'DAC Principles for Evaluation of Development Assistance', Development Assistance Committee (DAC), Paris, France, 2006. Disponible sur : <http://www.oecd.org/dataoecd/14/28/37484787.pdf>.
- OCDE, 'Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management', Development Assistance Committee (DAC), Paris, France, 2002. Disponible sur : <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.
- OCDE 'DAC Workshop on Joint Evaluations: Challenging the Conventional Wisdom the View from Developing Country Partners', Development Assistance Committee (DAC), Nairobi, Kenya, avril 2005. Disponible sur : <http://www.oecd.org/dataoecd/20/44/34981186.pdf>.
- OCDE, 'Criteria from Evaluating Development Assistance', Development Assistance Committee (DAC). Disponible sur : http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html.
- OCDE, 'Guidance on Conflict Prevention and Peacebuilding Activities: Working Draft for Application Period', 2008. Disponible sur : https://www.oecd.org/secure/pdfDocument/0,2834,en_21571361_30097720_39774574_1_1_1_1,00.pdf.
- OCHA, 'Guidelines: Results-Oriented Planning & Monitoring', 2007, p. 11.
- United Nations, 'Resolution Adopted by the General Assembly: Triennial Comprehensive Policy Review of Operational Activities for Development of the United Nations System', A/RES/59/250, 59th Session Agenda Item 90 (b), décembre 2004.
- UNDG, 'CCA/UNDAF Monitoring and Evaluation Guidelines', 2007. Disponible sur : <http://www.undg.org/index.cfm?P=259>.
- UNDG, 'CCA and UNDAF Guidelines', 2007. Disponible sur : <http://www.undg.org/?P=232>.

- UNDG, 'Human Rights Based Approach to Development'. Disponible sur : <http://www.undg.org/index.cfm?P=74>.
- PNUD, 'Assessment of Development Results (ADR) Guidelines', Evaluation Office, New York, NY, janvier 2009. Disponible sur : <http://intra.undp.org/eo/documents/ADR/ADR-Guide-2009.pdf>
- PNUD, 'Ensuring Quality Control and Policy Coherence: BDP Quality Assurance and Clearance Process', Bureau for Development Policy, mai 2007. Disponible sur : http://intra.undp.org/bdp/clearance_process.htm.
- PNUD, 'The Evaluation Policy of UNDP', Executive Board Document DP/2005/28, mai 2006. Disponible sur : <http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf>.
- PNUD, 'The Evaluation of Results Based Management at UNDP', Evaluation Office, New York, NY, décembre 2007.
- PNUD, 'Guidelines for an Assessment of Development Results (ADR)', Evaluation Office, New York, NY, janvier 2007. Disponible sur : http://intra.undp.org/eo/documents/ADR/framework/ADR_Guide.pdf.
- PNUD, 'Knowing the What and the How, RBM in UNDP: Technical Note', non daté. Disponible sur : www.undp.org/eo/documents/methodology/rbm/RBM-technical-note.doc.
- PNUD, 'Programme and Operations Policies and Procedures', 2008. Disponible sur : <http://content.undp.org/go/userGuide>.
- PNUD, 'Practice Note on Capacity Assessment', octobre 2008.
- PNUD, 'RBM in UNDP: Technical Note'.
- PNUD, 'Supporting Capacity Development: The UNDP Approach'.
- PNUD, 'Standard Third-Party Cost-Sharing Agreement', Partnership Bureau, 2007. Disponible sur : <http://content.undp.org/go/groups/brsp/Non-Core/Formats/?g11n.enc=ISO-8859-1>.
- PNUD, 'Supporting Capacity Development: The UNDP Approach'. Disponible sur : <http://www.capacity.undp.org/indexAction.cfm?module=Library&action=GetFile&DocumentAttachmentID=2141>.
- PNUD, 'UNDP Strategic Plan, 2008-2011: Accelerating Global Progress on Human Development', Executive Board document DP/2007/43, (pursuant DP/2007/32), republié en janvier 2008.
- UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', juillet 2007. Disponible sur : <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>.
- UNEG, 'Guidance on Integrating Human Rights and Gender Equality Perspectives in Evaluations in the UN System'.
- UNEG, 'Norms for Evaluation in the UN System', 2005. Disponible sur : <http://www.unevaluation.org/unegnorms>.
- UNEG, 'The Role of Evaluation in Results-Based Management', 21 août 2007. Disponible sur : http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=87.
- UNEG, 'Role of Evaluation in RBM: Final Report', Annual General Meeting, avril 2007. Disponible sur : http://cfapp1-docs-public.undp.org/eo/evaldocs1/uneq_2006/eo_doc_722014901.pdf.
- UNEG, 'Norms for Evaluation in the UN System', 2005. Disponible sur : <http://www.unevaluation.org/uneqstandards>.
- UNEG, 'UNEG Training—What a UN Evaluator Needs to Know?', Module 1, 2008.
- UNSSC, 'Draft Technical Brief: Outcomes', 11 septembre.
- World Bank, 'Consulting Service Manual 2006: A Comprehensive Guide to the Selection of Consultants', Washington DC, 2006. Disponible sur : <http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/2006ConsultantManual.pdf>.
- World Bank, 'Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs: Indicative Principles and Standards', Independent Evaluation Group and DAC Network. Disponible sur : <http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOREGPARPRO/Resources/sourcebook.pdf>.

Annexe 2. Format du rapport de visite sur le terrain

Le contenu du rapport de visite sur le terrain varie en fonction du but de la visite. En tout état de cause, un rapport de visite sur le terrain doit au minimum examiner les progrès dans la réalisation, l'état des produits, les partenariats, les principaux problèmes et les mesures proposées. **Ce format peut être modifié pour répondre aux besoins locaux.**

Date de la visite : _____

Objet et lieu de la visite : _____

[Numéro(s) et titre(s) du projet, endroit visité]

But de la visite sur le terrain :

Effets	Le point sur les effets	Produits	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 mesure proposée
	Brève analyse de tout changement ayant trait à l'effet tel qu'indiqué dans la matrice des résultats	Indiquer l'effet à partir du document du projet ou du plan de travail	Réalisation du projet dans les produits (indiquez s'ils sont stratégiques) et appui-conseil (si besoin).	Le cas échéant.		Interventions concernant toute question liée au résultat, à l'avancement des produits et aux partenariats. Mesures correctives. Responsabilités/temps.

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]

Enumérez les principaux problèmes rencontrés dans l'exécution et proposez une solution. .

NOTATION DES PROGRÈS DANS LA RÉALISATION DES EFFETS

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Décrivez brièvement les principaux enseignements tirés au cours du projet :

Participants à la visite sur le terrain :

Rédigé par : _____ (Nom, titre et organisation)

Annexes

Liste des personnes rencontrées

Autres annexes

Annexe 3. Modèle des termes de référence de l'évaluation et normes de qualité

Le modèle des Termes de référence est destiné à aider les groupes des programmes du PNUD à créer des Termes de référence basés sur des normes de qualité afin d'obtenir des évaluations cohérentes avec les concepts et les termes présentés dans ce Manuel et les « Normes pour l'évaluation dans le système des NU » de l'UNEG'.⁶²

Les Termes de référence doivent également mentionner de manière explicite une exigence pour l'évaluation de manière à évaluer l'étendue de l'engagement du PNUD en matière d'approche de développement humain et comment l'égalité et des questions de spécificité de genre ont été efficacement intégrées dans l'élaboration et l'exécution du projet ou programme à évaluer.

En termes de méthodologie d'évaluation, les Termes de référence doivent rester suffisamment flexibles pour que l'équipe de l'évaluation puisse déterminer les meilleures méthodes et les outils permettant de collecter et d'analyser les données. Par exemple, les Termes de référence peuvent suggérer d'utiliser des questionnaires, des visites sur le terrain et des entretiens, pour autant, l'équipe d'évaluation doit être en mesure de réviser l'approche dans la consultation avec les parties prenantes, en particulier les utilisateurs présumés et ceux affectés par les résultats de l'évaluation (Voir le chapitre 7 pour plus d'informations sur les questions de conception).

Les Termes de référence doivent, au minimum, couvrir les éléments décrits ci-après :

1. HISTORIQUE ET CONTEXTE

La section concernant l'historique clarifie ce qui est évalué et identifie les principaux facteurs sociaux, économiques, politiques, géographiques et démographiques au sein desquels il opère et qui ont un impact direct sur l'évaluation. Cette description doit être ciblée et concise (1 page maximum), en mettant en avant uniquement les questions les plus pertinentes par rapport à l'évaluation. Les principaux descripteurs d'historique et de contexte devant être inclus sont énumérés ci-après :

- Description de l'intervention (effet, programme, projet, groupe de projets, thèmes, appui-conseil) qui est évaluée.
- Le nom de l'intervention (par ex. nom du projet), le but et les objectifs, y compris le moment et la manière dont elle a été initiée, à qui elle est censée profiter et quels effets ou produits elle est censée atteindre, ainsi que la durée de l'intervention et son statut d'exécution dans ce calendrier.

62 UNEG, 'Règles d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005, disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/unegststandards>

- L'étendue et la complexité de l'intervention, y compris, par exemple, le nombre de composants, s'il y en a plus d'un, et la taille et la description de la population que chaque composant est censé servir, à la fois directement et indirectement.
- Le contexte géographique et les limites, telles que la région, le pays, le paysage et les obstacles le cas échéant.
- Les ressources totales nécessaires pour l'intervention à partir de toutes les sources, y compris les ressources humaines et les budgets comprenant le PNUD, le bailleur et les autres contributions.
- Les principaux partenaires impliqués dans l'intervention, y compris les agences et les partenaires d'exécution, les autres parties prenantes ainsi que leurs inquiétudes et la pertinence de l'évaluation.
- Les changements observés depuis le début de l'exécution et les facteurs qui y contribuent.
- Comment l'objet s'adapte dans les stratégies et les priorités du gouvernement partenaire, les objectifs de développement internationaux, régionaux et nationaux, les stratégies et les structures, les objectifs et les priorités d'entreprise du PNUD ainsi que les programmes internationaux, régionaux et nationaux du PNUD, le cas échéant.
- Les principales caractéristiques de l'économie globale, régionale et nationale et la politique économique qui est pertinente pour l'évaluation.
- Description de la manière dont cette évaluation correspond au contexte d'autres évaluations précédentes ou en cours et au cycle d'évaluation.

Des informations plus détaillées relatives à l'historique et au contexte (par ex. proposition de financement initial, plans stratégiques, cadre logique ou théorie de changement, plans de surveillance et indicateurs) doivent être incorporées ou indiquées en référence dans les annexes via des liens sur Internet ou d'autres moyens de communication.

2. OBJET DE L'ÉVALUATION

La section but des Termes de référence explique clairement pour quelle raison l'évaluation est réalisée, qui va utiliser ou agir sur les résultats de l'évaluation, et comment ils vont utiliser ou agir sur les résultats. Le but doit comprendre un historique et une justification notifiant la raison pour laquelle l'évaluation est nécessaire à ce moment et comment l'évaluation s'intègre dans le plan d'évaluation du groupe chargé des programmes (voir Chapitre 3). Une indication claire du but pose les bases d'une évaluation bien conçue.

3. PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS

Cette section définit les paramètres et se concentre sur l'évaluation. Elle répond aux questions suivantes :

- Quels aspects de l'intervention doivent être couverts par l'évaluation ? Cela peut comporter le calendrier, la phase d'exécution, la zone géographique et les groupes cibles à prendre en compte, et le cas échéant, quels projets (effets) seront inclus.
- Quels sont les principaux sujets d'inquiétude des utilisateurs que l'évaluation doit aborder ou les objectifs que l'évaluation doit atteindre ?

Les sujets concernent directement les questions auxquelles l'évaluation doit répondre de sorte que les utilisateurs disposent des informations dont ils ont besoin pour les décisions ou les mesures en suspens. Un sujet peut concerner la pertinence, l'efficacité, l'efficacité, la durabilité ou l'impact de l'intervention. De plus, les évaluations du PNUD doivent aborder la manière dont l'intervention a cherché à renforcer l'application des droits basés sur l'approche et les facteurs de spécificité de genre dans les efforts de développement.

4. QUESTIONS RELATIVES   L'ÉVALUATION

Les questions relatives à l'évaluation définissent les informations que l'évaluation va générer. Cette section propose les questions qui, lorsqu'une réponse y a été apportée, donneront aux utilisateurs présumés de l'évaluation les informations qu'ils recherchent de manière à prendre des décisions, mettre en place des mesures ou ajouter des connaissances. Par exemple, les questions relatives à l'évaluation des effets peuvent comprendre :

- Les effets ou produits ont-ils été atteints ?
- Quels progrès ont été réalisés en matière d'effets ?
- Quels facteurs ont contribué à atteindre ou ne pas atteindre les effets escomptés ?
- Dans quelle mesure les effets du PNUD et le conseil ont contribué aux produits ?
- La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace ?
- Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou l'inefficacité ?

Les questions relatives à l'évaluation doivent être approuvées par les utilisateurs et les autres parties prenantes, puis acceptées ou redéfinies en consultation avec l'équipe d'évaluation.

5. MÉTHODOLOGIE

Les Termes de référence peuvent **suggérer** une approche et une méthode globale pour effectuer l'évaluation, ainsi que des sources de données et des outils qui g n reront probablement les réponses les plus fiables et les plus valides aux questions de l'évaluation dans les limites des ressources. Pour autant, les décisions finales relatives à l'élaboration spécifique et aux méthodes d'évaluation devraient émerger des consultations entre le groupe chargé des programmes, les évaluateurs et les principales parties prenantes quant à savoir ce qui est approprié et faisable afin de répondre au but et aux objectifs de l'évaluation et apporter une réponse aux questions de l'évaluation, aux limites de budget données, au délai et aux données existantes.

Les termes de référence peuvent par exemple décrire dans une annexe :

- Sous quelle condition et de quelle manière l'évaluation a été envisagée dans l'élaboration de l'intervention.
- Les détails du cadre de résultats et du cadre M&E (Suivi & Evaluation), y compris les indicateurs d'effet et de produit ainsi que les cibles pour mesurer la performance et le statut d'exécution, les points forts et les points faibles de l'élaboration M&E initiale et la qualité des données générées.
- Disponibilité des données globales, régionales et nationales applicables.
- Les listes et les descriptions des principales parties prenantes (utilisateurs de l'évaluation, bailleurs partenaires, personnel des organisations chargées de l'exécution et autres organisations, bénéficiaires, etc.) et leur accessibilité.

6. PRODUITS D'ÉVALUATION (PRESTATIONS)

Cette section décrit les principaux produits d'évaluation que l'équipe d'évaluation sera chargée de produire. Ces produits doivent comprendre, au minimum:

- **Un rapport initial d'évaluation** – Un rapport initial doit être préparé par les évaluateurs avant d'entrer dans l'exercice de recollection de données d'évaluation à part entière. Il doit détailler la compréhension de l'évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations, en désignant un membre de l'équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial offre au groupe chargé des programmes et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ.
- **Projet de rapport d'évaluation** – Le groupe chargé des programmes et les principales parties prenantes dans l'évaluation doivent réviser le projet de rapport pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis (se reporter à l'Annexe 7).
- **Rapport d'évaluation final.**
- **Evaluation des notes d'informations et autres éléments de connaissance** ou participation dans les événements de partage des connaissances, le cas échéant (voir le Chapitre 8).

7. COMPOSITION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION ET COMPÉTENCES REQUISES

Cette section détaille les aptitudes, compétences et caractéristiques spécifiques nécessaires chez l'évaluateur ou l'équipe d'évaluation propre à l'évaluation ainsi que la structure supposée et la composition de l'équipe d'évaluation, y compris les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe.

La section doit également spécifier le type de données avérées (CV, échantillons de travail, références) qui seront attendues pour soutenir les demandes de connaissances, aptitudes et expérience. Les Termes de référence doivent explicitement réclamer l'indépendance de l'évaluateur vis à vis des organisations qui ont été impliquées dans l'élaboration, l'exécution ou le conseil concernant un aspect de l'intervention qui fait l'objet de l'évaluation.⁶³

8. ÉTHIQUE D'ÉVALUATION

Les Termes de référence doivent explicitement mentionner que les évaluations dans le PNUD seront conduites conformément aux principes mis en avant dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG⁶⁴ et doit décrire les problèmes essentiels que les évaluateurs doivent

63 Pour cette raison, les membres du personnel du PNUD basés dans d'autres bureaux de pays, les centres régionaux et le Siège ne doivent pas faire partie de l'équipe d'évaluation.

64 UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', juin 2008, disponible sur le site: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>.

aborder dans l'élaboration et l'exécution de l'évaluation, y compris l'éthique d'évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

9. MODALITÉS D'EXÉCUTION

Cette section décrit l'organisation et la structure de gestion de l'évaluation et définit les rôles, les principales responsabilités et les lignes d'autorité de l'ensemble des parties impliquées dans le processus d'évaluation. Les modalités d'exécution sont destinées à clarifier les attentes, éliminer les ambiguïtés et faciliter un processus d'évaluation efficace.

La section doit décrire les rôles et responsabilités spécifiques des évaluateurs, y compris ceux des membres de l'équipe, du Responsable d'activités en évaluation, de la direction du groupe chargé des programmes de lancement et des principales parties prenantes. La composition ainsi que les rôles supposés et les responsabilités des membres de la Commission consultative ou autres entités d'assurance qualité et les modalités de travail doivent également être rendus explicites. En cas d'évaluation commune, les rôles et les responsabilités des agences participantes doivent être clarifiés. Les sujets à prendre en compte comprennent : les lignes d'autorité, les lignes de et les processus d'homologation ainsi que les considérations logistiques, comme par exemple comment l'espace bureau, les fournitures, l'équipement et les matériaux seront fournis, et les processus et la responsabilité pour approuver les prestations.

10. CALENDRIER DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

Cette section énumère et décrit l'ensemble des tâches et prestations dont les évaluateurs ou l'équipe d'évaluation seront responsables, ainsi que celles impliquant le bureau de lancement, en indiquant pour chacun la date prévue ou le calendrier (par ex. plan de travail, accords, briefings, projet de rapport, rapport final) ainsi que la personne responsable de sa réalisation. L'échéancier des activités suivantes doit au minimum présenter:

- Etude sur dossier
- Instructions aux évaluateurs
- Finalisation de l'élaboration et des méthodes d'évaluation et préparation du rapport initial détaillé
- Mission d'évaluation interne (visites sur le terrain, entretiens, questionnaires)
- Préparation du projet de rapport
- Réunion des parties prenantes et révision du projet de rapport (pour l'assurance qualité)
- Incorporation des commentaires et finalisation du rapport d'évaluation

De plus, les évaluateurs peuvent être amenés à soutenir les efforts du PNUD en matière de partage et de diffusion des connaissances (voir le chapitre 8). Les formats requis pour les rapports initiaux, les rapports d'évaluation et les autres prestations doivent être inclus dans les annexes des Termes de référence pour que l'évaluation soit lancée. Cette section doit également mentionner le nombre de jours ouvrés à donner à chaque membre de l'équipe d'évaluation et la

période durant laquelle il sera engagé dans le processus d'évaluation (par ex. 30 jours ouvrés sur une période de trois mois).

11. COÛT

Cette section doit indiquer le montant total en dollars et les autres ressources disponibles pour l'évaluation (frais de consulting, voyage, indemnités journalières, etc.). Il ne s'agit pas d'un budget détaillé mais il doit y figurer des informations suffisantes pour que les évaluateurs puissent proposer une conception d'évaluation faisable sans dépasser les limites en termes de délai et de ressources disponibles. Si le montant disponible n'est pas suffisant pour garantir la bonne qualité des produits d'évaluation, des discussions peuvent avoir lieu entre les évaluateurs et le groupe d'exécution en amont du processus.

12. ANNEXES DES TERMES DE RÉFÉRENCE

Les annexes peuvent être utilisées pour fournir des détails supplémentaires sur l'historique et les exigences au sujet de l'évaluation afin de faciliter la mission des évaluateurs. Voici quelques exemples :

- **Cadre des résultats de l'intervention et Théorie de changement** – Fournit des informations plus détaillées sur l'intervention en cours d'évaluation.
- **Principales parties prenantes et principaux partenaires** – Une liste des principales parties prenantes et autres individus devant être consultés, ainsi qu'une indication de leur affiliation et pertinence pour l'évaluation et les coordonnées. Cette annexe peut également proposer des sites à visiter.
- **Documents à consulter** – Une liste des documents importants et des pages Internet que les évaluateurs doivent lire au début de l'évaluation et avant de finaliser l'élaboration de l'évaluation et le rapport initial. Cette liste doit être limitée aux informations essentielles dont l'équipe d'évaluation a besoin. Les sources de données et les documents peuvent comprendre :
 - Des documents de stratégie nationale adaptés
 - Des documents stratégiques et d'autres documents de planification (par ex. documents relatifs au programme et au projet)
 - Plans de suivi et indicateurs
 - Arrangements de partenariat (par ex. accords de coopération avec les gouvernements ou les partenaires)
 - Evaluations et appréciations précédentes
 - Politique d'évaluation du PNUD, normes UNEG et autres documents relatifs aux politiques
 - Format requis pour le rapport initial
- **La matrice d'évaluation (suggérée comme prestation à inclure dans le rapport initial)** – La matrice d'évaluation est un outil que les évaluateurs créent comme carte et référence pour planifier et conduire une évaluation. Elle sert également d'outil utile pour résumer et présenter visuellement l'élaboration et la méthodologie de l'évaluation pour les discussions avec les parties prenantes. Elle détaille les questions de l'évaluation auxquelles l'évaluation va répondre, les sources de données, la collecte des données, les outils d'analyse ou les méthodes appropriées pour chaque source de données, ainsi que la norme ou la mesure par l'intermédiaire de laquelle chaque question sera évaluée. (Voir tableau A.)

Tableau A. Exemple de matrice d'évaluation

Critères d'évaluation appropriés	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs/ Norme de réussite	Méthodes pour analyser les données

- **Le programme des activités, jalons et prestations** – Basé sur calendrier présent dans les Termes de référence, les évaluateurs présentent un programme détaillé.
- **Le format requis pour le rapport d'évaluation** – Le rapport final doit inclure, mais pas obligatoirement se limiter à, les éléments mis en avant dans les critères de qualité des rapports d'évaluation (voir l'Annexe 7).
- **Le code de conduite** – Les unités de programmes du PNUD demandent que chaque membre de l'équipe d'évaluation lise attentivement, comprenne et signe le « Code pour les évaluateurs dans le système des NU », qui est disponible en pièce jointe dans le rapport d'évaluation.

Annexe 4. Réseaux d'évaluation internationaux, régionaux et nationaux

De plus en plus, les communautés d'évaluation à l'échelle nationale, régionale et globale apportent des contributions importantes dans le domaine de l'évaluation. Leur participation et leur engagement ont aidé à développer des liens plus forts avec la société civile, les contreparties locales et nationales et le gouvernement. Ces groupes ont pris de plus en plus part aux conférences et aux ateliers organisés par le PNUD, en créant un lien essentiel entre les initiatives du PNUD et les parties prenantes locales et nationales, en augmentant la demande pour des faits avérés et des connaissances évaluatives de grande qualité, en disséminant des produits et de services utiles et en améliorant l'apprentissage des pratiques d'évaluation. L'expertise des membres de ces réseaux peut servir de base pour **soutenir l'assurance qualité des évaluations décentralisées et servir d'experts extérieurs**. Parmi les exemples de réseaux d'évaluation nationaux, régionaux et internationaux, on peut trouver :

RÉSEAUX NATIONAUX

American Evaluation Society (AEA), www.eval.org
Associazione Italiana di Valutazione (AIV), www.valutazioneitaliana.it
Australian Evaluation Society (AES), www.aes.asn.au
Brazilian Evaluation Network, www.avaliabrasil.org.br
Burkina Faso Evaluation Network
Canadian Evaluation Society (CES), www.evaluationcanada.ca
Danish Evaluation Society, www.danskevalueringsselskab.dk
Finnish Evaluation Society, www.finnishevaluationsociety.net
German Evaluation Society, www.degeval.de
Israeli Association for Program Evaluation, www.iape.org.il/en_index.asp
Japan Evaluation Society (JES), www.idcj.or.jp/JES
Malaysian Evaluation Society (MES), www.mes.org.my
Niger Network of Monitoring and Evaluation (ReNSE),
www.pnud.ne/reNSE/HOMEUK.HTML
Polish Evaluation Society, www.pte.org.pl/x.php/1,71/Strona-glowna.html
Spanish Evaluation Society, www.sociedadevaluacion.org/website
Sri Lanka Evaluation Association (SLEvA), www.nsf.ac.lk/sleva
Swiss Evaluation Society, www.seval.ch/en
UK Evaluation Society, www.evaluation.org.uk
Zambia Evaluation Association

RÉSEAUX RÉGIONAUX

African Evaluation Association (AfrEA), www.afrea.org

European Evaluation Society (EES), www.europeanevaluation.org

Latin American Evaluation Network (PREVAL), www.preval.org

Latin America and the Caribbean Network of Monitoring, Evaluation and Systematization (RELAC)

RÉSEAUX INTERNATIONAUX

International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE),
www.internationalevaluation.com

International Development Evaluation Association (IDEAS), www.ideas-int.org

Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP), www.alnap.org

Annexe 5. Sélection des évaluateurs : particuliers ou entreprises ?

Les questions suivantes font partie des questions à poser pour déterminer la taille et la composition de l'équipe d'évaluation ainsi que les avantages et inconvénients liés au recrutement des particuliers⁶⁵ et des entreprises.

- **Combien de personnes composent l'équipe et quel mélange de compétences est requis ?** Le nombre d'évaluateurs dans l'équipe dépend de plusieurs facteurs. Les évaluations multiformes requièrent d'être réalisées par des équipes pluridisciplinaires. Les membres sélectionnés doivent apporter différents types d'expertise et d'expérience à l'équipe. L'équipe idéale doit représenter un mélange équilibré de connaissances de la méthodologie d'évaluation requise pour cette évaluation spécifique, de connaissances sur le sujet à évaluer, de connaissances du contexte dans lequel l'évaluation a lieu ou une pratique des situations similaires, et de connaissances de sujets transversaux dans l'évaluation, comme le sexe.
- **Qu'est-ce que le mélange de perspective interne et externe ?** Si possible, l'équipe d'évaluation doit comporter au moins un membre d'équipe nationale. Idéalement, une équipe d'évaluation associe des membres nationaux (qui apportent la perspective et l'expérience locale) et des membres internationaux (qui apportent la perspective externe).
- **Doit-on utiliser des entreprises ou des particuliers ?** Il existe deux manières de mettre en place une équipe d'évaluation : l'une est de sélectionner des consultants individuels pour former une équipe, l'autre est de demander à une entreprise de proposer une équipe. Le Tableau B présente les avantages et les inconvénients des deux options, que le comité doit prendre en compte.

65 Le Bureau de l'évaluation conserve une liste des experts d'évaluation sur le site : intra.undp.org/eo.

Tableau B. Avantages et inconvénients des particuliers versus des sociétés

	Particuliers	Sociétés
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les particuliers peuvent apporter une expertise spécialisée et compter de nombreuses années d'expérience sur des sujets particuliers. ■ La diversité des membres d'une équipe individuelle contribue à un débat et une discussion qui peuvent être enrichissant. ■ Peuvent coûter moins chers. ■ Peuvent être plus susceptibles d'accepter des changements de dernière minute dans les Termes de référence ou les autres modalités. ■ En particulier pour les équipes nationales, le processus d'évaluation peut fournir une opportunité de développer les capacités et d'apprendre des autres experts individuels. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les honoraires sont convenus selon un montant forfaitaire qui ne variera qu'en cas de modification des termes de références. ■ Les membres de l'équipe ont l'habitude à travailler ensemble. ■ La société garantit la qualité des produits. ■ Une approche pluridisciplinaire est assurée. ■ La procédure de recrutement est généralement plus facile, encore qu'elle soit plus longue que pour un particulier. ■ La société élabore la méthodologie ou la proposition concernant l'évaluation. ■ En cas d'indisponibilité soudaine (par ex. maladie) d'un évaluateur, la société a la responsabilité de trouver un remplaçant.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'identification des consultants individuels prend du temps et il y a des risques de sélection des membres de l'équipe d'évaluation uniquement sur la base des demandes faites dans leurs requêtes. ■ La constitution d'une équipe de professionnels qui n'a jamais travaillé ensemble pourrait nuire à la cohésion et à la cohérence des travaux et accroître le risque de conflits entravant les progrès. ■ Toute modification du calendrier se traduit par des surcoûts : honoraires, indemnités journalières et voyages. ■ C'est l'unité mandatée qui doit assurer la logistique. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La logistique doit être assurée par la société. ■ Les honoraires peuvent être plus élevés étant donné que les frais généraux de la société seront inclus. ■ Si la société a été trop en contact avec le thème ou l'organisation, cela pourrait compromettre la crédibilité de l'opération. ■ Les membres de l'équipe ont généralement des approches et perspectives analogues, si bien que l'on perd une partie des bénéfices des positions différentes. ■ La procédure d'appel d'offres peut être longue et lourde. ■ Les sociétés peuvent avoir des difficultés à fournir un mélange d'experts nationaux et internationaux.

Annexe 6. Modèle de réponse de gestion

Modèle de réponse de gestion du PNUD

[Nom de l'évaluation] Date:

Rédigé par :

Poste :

Groupe/Bureau :

Corrigé par :

Poste :

Groupe/Bureau :

Entrée dans et mise à jour dans l'ERC :

Poste :

Groupe/Bureau :

Recommandation d'évaluation 1.				
Réponse de la direction :				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi*	
			Commentaires	Statut
1.1				
1.2				
1.3				
Recommandation d'évaluation 2.				
Réponse de la direction :				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi*	
			Commentaires	Statut
2.1				
2.2				
2.3				
Recommandation d'évaluation 3.				
Réponse de la direction :				
Mesure(s) principale(s)	Calendrier	Groupe(s) responsable(s)	Suivi*	
			Commentaires	Statut
3.1				
3.2				
3.3				

* Le statut d'exécution est suivi électroniquement dans la base de données du Centre de ressources de l'évaluation (ERC).

Annexe 7. Modèle de rapport d'évaluation

Le modèle de rapport d'évaluation est destiné à servir de Guide pour préparer des rapports d'évaluation significatifs, utiles et crédibles qui répondent aux normes de qualité. Il ne prescrit pas un format définitif détaillé section par section que tous les rapports d'évaluation doivent respecter. Au contraire, il suggère le contenu devant être inclus dans un rapport d'évaluation de qualité. Les descriptions qui suivent proviennent des « Normes pour l'évaluation dans le système des NU » et des « Normes éthiques pour les évaluations » de l'UNEG.⁶⁶

Le rapport d'évaluation doit être complet et organisé de manière logique. Il doit être rédigé clairement et être compréhensible pour le public visé. Dans un contexte national, le rapport doit être traduit dans les langues locales autant que faire se peut (voir le Chapitre 8 pour plus d'informations). Le rapport doit comporter les éléments suivants :

Titre et pages de démarrage – Doivent fournir les informations de base suivantes :

- Nom de l'intervention d'évaluation
- Calendrier de l'évaluation et date du rapport
- Pays de l'intervention d'évaluation
- Noms et organisations des évaluateurs
- Nom de l'organisation initiant l'évaluation
- Remerciements

Table des matières – Doit toujours inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les références des pages.

Liste des acronymes et abréviations

Document de synthèse – une section indépendante de deux ou trois pages qui doit :

- Décrire brièvement l'intervention de l'évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre intervention) qui a été évaluée.
- Expliquer le but et les objectifs de l'évaluation, y compris le public de l'évaluation et les utilisations souhaitées.
- Décrire le principal aspect de l'approche et des méthodes d'évaluation.
- Résumer les principales déductions, conclusions et recommandations.

⁶⁶ UNEG, Normes d'évaluation applicables au sein du système des NU, 2005, disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/unegn norms>; et UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', juin 2008, disponible sur le site : <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>.

Introduction - Elle doit:

- Expliquer pour quelle raison l'évaluation a été menée (le but), pour quelle raison l'intervention est évaluée à ce moment précis et pour quelle raison elle a abordé ces questions.
- Identifier le public primaire ou les utilisateurs de l'évaluation, ce qu'ils souhaitent retirer de l'évaluation et pourquoi et comment ils pensent utiliser les résultats de l'évaluation.
- Identifier l'intervention de l'évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre intervention-voir la section suivante sur l'intervention).
- Familiariser le lecteur avec la structure et le contenu du rapport et comment les informations contenues dans le rapport vont répondre aux buts de l'évaluation et satisfaire les besoins d'informations des utilisateurs présumés du rapport.

Description de l'intervention - Fournit la base pour que les utilisateurs du rapport puissent comprendre la logique et évaluer les mérites de la méthodologie d'évaluation, et également comprendre l'applicabilité des résultats de l'évaluation. La description doit fournir suffisamment de détails pour que l'utilisateur du rapport puisse trouver du sens à l'évaluation. La description doit :

- Décrire **ce qui est évalué, qui cherche à en bénéficier, et le problème ou le sujet** qu'elle cherche à aborder.
- Expliquer le **modèle des résultats attendus ou le cadre des résultats, les stratégies d'exécution** et les principales **hypothèses** définissant la stratégie.
- Relier l'intervention aux **priorités nationales**, aux priorités du PCNUAD (Plan cadre des NU pour l'aide au développement), aux cadres de financement pluriannuels d'entreprise ou aux plans d'objectifs stratégiques, ou autres plans ou objectifs spécifiques au pays.
- Identifier la phase dans l'exécution de l'intervention et tout autre **changement important** (par ex. plans, stratégies, cadres logiques) qui sont survenus au cours du temps, et expliquer les implications de ces changements pour l'évaluation.
- Identifier et décrire les **principaux partenaires** impliqués dans l'exécution et leurs rôles.
- Décrire **la portée de l'intervention**, comme le nombre de composants (par ex. phases d'un projet) et la taille de la population cible pour chaque composant.
- Indiquer les **ressources totales**, y compris les ressources humaines et les budgets.
- Décrire le contexte des **facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels, ainsi que le paysage géographique** au sein duquel l'intervention opère et expliquer les effets (défis et opportunités) que ces facteurs représentent pour son exécution et ses réalisations.
- Désigner les **faiblesses de conception** (par ex. logique d'intervention) ou d'autres **contraintes d'exécution** (par ex. limitations des ressources).

Etendue de l'évaluation et objectifs – Le rapport doit fournir une explication claire quant à l'étendue, aux principaux objectifs et principales questions liés à l'évaluation.

- **Etendue de l'évaluation** – Le rapport doit définir les paramètres de l'évaluation, par exemple, la durée, les segments de la population cible incluse, la zone géographique incluse et quels composants, produits ou effets ont été ou pas évalués.

- **Objectifs de l'évaluation** – Le rapport doit détailler les types de décisions que les utilisateurs de l'évaluation vont prendre, les sujets qu'ils devront prendre en compte pour prendre ces décisions et ce vers quoi l'évaluation devra tendre afin de contribuer à ces décisions.
- **Critères d'évaluation** – Le rapport devra définir les critères d'évaluation ou les normes de performance utilisés.⁶⁷ Le rapport devra expliquer les principes de sélection des critères spécifiques utilisés dans l'évaluation.
- **Questions relatives à l'évaluation**⁶⁸ – Les questions relatives à l'évaluation définissent les informations que l'évaluation va générer. Le rapport devra détailler les principales questions relatives à l'évaluation abordées par l'évaluation et expliquer comment les réponses à ces questions abordent les besoins en informations des utilisateurs.

Approche et méthodes d'évaluation – Le rapport d'évaluation devra décrire en détails les approches méthodologiques, méthodes et analyses sélectionnées ; les principes de leur sélection ; et comment, avec les contraintes de temps et d'argent, les approches et méthodes utilisées ont générées des données qui ont aidé à répondre aux questions de l'évaluation et ont atteint les objectifs d'évaluation. La description devra aider les utilisateurs du rapport à juger des mérites des méthodes utilisées dans l'évaluation et de la crédibilité des déductions, conclusions et recommandations. La description de la méthodologie devra inclure des discussions sur chacun des points suivants :

- **Sources de données** – Les sources d'informations (documents révisés ou parties prenantes), les principes de leur sélection et la manière dont les informations obtenues répondent aux questions relatives à l'évaluation.
- **Echantillon et cadre d'échantillon** – Si un échantillon a été utilisé : la taille de l'échantillon et les caractéristiques ; les critères de sélection de l'échantillon (par ex. femmes célibataires, de moins de 45 ans) ; le processus de sélection de l'échantillon (par ex. aléatoire, dirigé) ; le cas échéant, comme les groupes de comparaison et de traitement ont été attribués ; et dans quelle mesure l'échantillon est représentatif de la totalité de la population cible, y compris des discussions sur les limitations de l'échantillon pour généraliser les résultats.
- **Procédures et instruments de collecte de données** – Méthodes ou procédures utilisées pour collecter les données y compris des discussions sur les instruments de collecte de données (par ex. protocoles d'entretien), leur caractère approprié pour la source de données et les données avérées de leur fiabilité et leur validité.
- **Normes de performance**⁶⁹ – La norme ou la mesure qui sera utilisée pour évaluer les performances relatives aux questions d'évaluation (par ex. indicateurs nationaux ou régionaux, échelles de notation).
- **Participation de la partie prenante** – La participation des parties prenantes dans l'évaluation et la manière dont le niveau d'implication a contribué à la crédibilité de l'évaluation et aux résultats.

67 Les critères d'évaluation les plus fréquemment appliqués aux évaluations du PNUD sont la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et la durabilité.

68 Tous les aspects de la méthodologie décrite doivent recevoir un traitement complet dans le rapport. Certaines des informations plus détaillées peuvent être contenues dans les annexes du rapport. Voir le Chapitre 8 pour des conseils sur la méthodologie.

69 Une matrice de résumé présentant pour chacune des questions d'évaluation, les sources de données, les outils de collecte des données ou les méthodes pour chaque source de données, ainsi que la norme ou la mesure par laquelle chaque question a été évaluée, est un bon outil illustratif permettant de simplifier la logique de la méthodologie pour le lecteur du rapport.

- **Considérations éthiques** – Les mesures prises pour protéger les droits et la confidentialité des informants (voir les ‘Directives éthiques pour les évaluateurs’ de l’UNEG pour avoir plus d’information).⁷⁰
- **Informations relatives à l’historique sur les évaluateurs** – La composition de l’équipe d’évaluation, l’historique et les compétences des membres de l’équipe, et la pertinence du mélange de compétences techniques, la parité hommes-femmes et la représentation géographique pour l’évaluation.
- **Principales limitations de la méthodologie** – Les principales limitations de la méthodologie devront être identifiées et abordées dans des discussions ouvertes en ce qui concerne leurs implications pour l’évaluation, ainsi que les étapes prises pour mitiger ces limitations.

Analyse des données – Le rapport devra décrire les procédures utilisées pour analyser les données collectées pour répondre aux questions de l’évaluation. Il devra détailler les différentes étapes et phases de l’analyse qui ont été entreprises, y compris les étapes permettant de confirmer l’exactitude des données et les résultats. Le rapport devra également parler du caractère approprié des analyses vis-à-vis des questions d’évaluation. Les points faibles potentiels dans l’analyse des données et les manques ou limitations des données devront être abordés, y compris leur influence possible sur la manière dont les déductions peuvent être interprétées et les conclusions tirées.

Déductions et conclusions – Le rapport devra présenter les déductions de l’évaluation basées sur l’analyse et les conclusions tirées des déductions.

- **Déductions** – Elles doivent être présentées comme des affirmations des faits qui sont basées sur l’analyse des données. Elles doivent être structurées autour des questions et les critères d’évaluation de sorte que les utilisateurs du rapport puissent facilement faire le lien entre ce qui a été demandé et ce qui a été trouvé. Les variances entre les résultats prévus et les résultats réels doivent être expliquées, ainsi que les facteurs affectant l’obtention des résultats attendus. Les hypothèses ou les risques dans l’élaboration du projet ou du programme qui ont affecté ultérieurement l’exécution doivent être développés.
- **Conclusions** – Elles doivent être complètes et équilibrées, et mettre en lumière les atouts, les points faibles et les réalisations de l’intervention. Elles doivent être bien étayées par les faits avérés et associées de manière logique aux déductions de l’évaluation. Elles doivent répondre aux principales questions de l’évaluation et fournir des aperçus sur l’identification des et/ou les solutions aux problèmes ou sujets importants pertinents à la prise de décision des utilisateurs présumés.

Recommandations – Le rapport doit fournir des recommandations pratiques et réalisables à l’attention des utilisateurs présumés du rapport au sujet des mesures à mettre en place ou des décisions à prendre. Les recommandations doivent être spécifiquement soutenues par les faits avérés et reliées aux déductions et aux conclusions autour des principales questions abordées par l’évaluation. Elles doivent aborder la durabilité de l’initiative et commenter le caractère approprié de la stratégie de sortie du projet, le cas échéant.

70 UNEG, ‘Ethical Guidelines for Evaluation’, juin 2008. Disponible sur le site: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>.

Enseignements tirés – Si besoin, le rapport doit inclure une discussion sur les enseignements tirés de l'évaluation, soit les nouvelles connaissances acquises à partir de la circonstance particulière (intervention, contexte, réalisation, même au sujet des méthodes d'évaluation) qui sont applicables à un contexte similaire. Les enseignements doivent être concis et basés sur des déductions spécifiques présentées dans le rapport.

Annexes du rapport – Les annexes suggérées doivent inclure les éléments suivants afin de fournir à l'utilisateur du rapport un historique complémentaire et des détails d'ordre méthodologique qui renforcent la crédibilité du rapport.

- Termes de référence pour l'évaluation
- Documentation supplémentaire relative à la méthodologie, comme la matrice d'évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d'entretien, protocoles d'observation, etc.) si besoin
- Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
- Liste des documents d'aide révisés
- Modèle des résultats ou cadre des résultats du projet ou du programme
- Tableaux de résumé des déductions, comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis
- Biographies succinctes des évaluateurs et justification de la composition de l'équipe
- Code de conduite signé par les évaluateurs

Annexe 8. Ressources pour l'évaluation

Une mine d'informations est disponible dans le PNUD et la communauté externe, elle contient les principales déductions et les principaux enseignements sur l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des programmes et projets de coopération technique dans les pays et les régions à travers le monde. Vous trouverez ci-après quelques unes des sources d'informations les plus importantes.

Le site Internet de l'UNEG (United Nations Evaluation Group) (www.unevaluation.org)

– L'UNEG est un réseau professionnel pour les groupes en charge d'évaluation dans le système des NU. L'objectif de l'UNEG est de renforcer l'objectivité, l'efficacité et la visibilité de la fonction d'évaluation à travers le système des NU et de défendre l'importance de l'évaluation pour l'apprentissage, la prise de décision et la redevabilité. Depuis 2009, l'UNEG compte 43 agences membres représentées. Le site Internet détaille le programme de travail actuel de l'UNEG et offre un accès facile aux documents de l'UNEG ainsi que des liens vers d'autres ressources d'évaluation utiles.

Sites Internet interne (intra.undp.org/eo) et externe (www.undp.org/eo) du Bureau de l'évaluation du PNUD

– Le Bureau de l'évaluation génère quantité de produits permettant de soutenir l'apprentissage à partir de l'évaluation. Son site Internet contient toutes les évaluations réalisées par le Bureau de l'évaluation, les résumés d'évaluations et les documents de synthèse, ainsi que le Rapport annuel sur l'évaluation, qui présente les principales déductions et les principaux enseignements provenant d'évaluations indépendantes. Il contient également des liens vers diverses références, normes, directive sur la méthodologie et les approches d'évaluation, ainsi que les autres sites Internet des partenaires de développement sur l'évaluation.

Site Internet du Centre de ressources d'évaluation (erc.undp.org)

– Le Centre de ressources d'évaluation (ERC) est le Centre de gestion en ligne des informations concernant l'évaluation du PNUD. C'est une base de données accessible au public qui contient les rapports d'évaluation, les termes de référence et les réponses de gestion pour les évaluations indépendantes et décentralisées des projets, programmes et produits du PNUD et des plans PCNUAD, entre autres. La base de données contient également les plans d'évaluation et les points centraux des groupes de programmes du PNUD, ainsi qu'une gamme de conseils et de documents de référence.

Index

A

- Activités, 9, 53-56, 60-62
 - établir les, 60
 - justesse des, 168
 - programme/projet, 58, 102-103, 109, 112, 165, 169
 - suivi et évaluation, 12-13, 83-84, 94, 96, 99, 104, 156
- Analyse causes à effets, 32-34, **38-43**. *Voir également: Analyse de problèmes*
- Analyse de problèmes, 23, 32-34, **38-46**. *Voir également: analyse cause à effet*
- Approche axée sur les droits, 30, 152, **171-172**
- Appropriation, **12-13**, 14, 36, 62, 77, 93, 100, 112, 114, 128, 138, 145, 149, 157, 161. *Voir également : appropriation nationale*
- Appropriation nationale, 6, 9, 14, 94, 103, 122, 149, 159
 - de la planification et du suivi de l'évaluation, 146
 - voir également : appropriation*
- Arbre des problèmes, 20, **38-46**. *Voir également : diagramme cause à effet*
- Audit, 9

B

- Bénéficiaires, 13, 100, 114, 116, 168
 - rôle dans l'évaluation, 94, 128, 136, 145, 150, 164-165
 - rôle dans le suivi, 94, 100, 106, 111, 112, 117
- Bilan commun de pays (CCA), 20, **32**, 38, 41
 - orientations, 120, 137
- Bureau de l'évaluation, 4, 17, 88-89, 130-134, 136, 139-142, 153-154, 183, 187

C

- Cadre logique, 42. *Voir également: matrice de résultats*
- Cadre de suivi et d'évaluation, 16, **83-90**
- Capacité,
 - gestion de la, 33, 96-97
 - matrice de, 98
 - renforcement de la, 14, 30, **96-98**, 103, 111, 128, 146
 - de suivi et d'évaluation, 94-98
- Centre des ressources de l'évaluation (ERC), 88, 140-141, 188
- Cible(s), 2, 29, 68, **69-75**, 77, 94, 99, 101, 107-108, 111-113, 120-121, 124-125, 178
- Code de conduite des évaluateurs 155, 178
- Commissaire/Co-Commissaire de l'évaluation, 149-151
- Communication, 7, **76-77**, 92, 93, 139, 184-189
- Conflit d'intérêt, 154-156
- Considérations éthiques dans une évaluation, 90, 130, 150, 155, 176, **177-178**

D

Degré d'importance, 109

DevInfo, 118-119

Diagramme causes à effets, 20, **38-46**. *Voir également: arbre des problèmes*

Donateur, 87

rapports, 116, 120, 121

redevabilité envers, 11, 128, 134

rôle dans l'évaluation, 93, 134, 138-139

Données

analyse, 38, 92, 93, 103, 111, **178-180**

collecte, 7, 22, 38, 63, 85-86, 90, 92-93, 95, 96, 98-100, 103, **108-118**, 131, 138, 146, 154, 156, **173-178**

disponibilité, 63-64, 70, 83, 93, 117-118

exploitation, 120-125

initiales, 93, 173

qualitatives, 63-64

qualité des, 176-177

quantitatives, 63-64

secondaires, 93, 173

Durabilité, 6, 9, 14, 30, 33, 93, 95, 114, 116, 128, 137, 164, 166

(en tant que critère d'évaluation), 168, 170, 196

E

Effet(s)

évaluation, 4, 87-90, 121, 124, **131-133**, 134-135, 137, 142, 169, 175, 183

évaluations de projets et évaluations des effets, **134-135**

énonciation, 54, **56-58**, 61

formulation, 86, 58

modèle, 83, 88, 107, 148-149, 165

non intentionnel, 48, 51

PCNUAD, 57, 73, 75-76, 101, 103, 124, 137

programme de pays, 57, 67, 103

Efficacité

des initiatives de développement, 8-9, **14-15**, 79, 82, 133, 135, 183-184

(en tant que critère d'évaluation), **169**

Efficience, (en tant que critère d'évaluation), **169**

Egalité des sexes 14, **15**, 22, 30, 38, 110, 168, **171-172**, **178**

analyse, 15, 30

dans l'élaboration de l'évaluation, 91, 171-172, **178**

et composition des équipes d'évaluation, 154, 177

Enoncé d'une vision, 20, **42-45**

Enonciation de l'objet, 167

Enseignements tirés, 17, 89, 93, 101, 105, 115-116, 121, 124, 133, 159, **180**, 183, 185

Etablir un partenariat, 28, **76-77**, 182

EvalNet, 188

Evaluabilité, 83, 141, **147-149**, 165

Evaluateurs

- choix des, 92-93, 130, **152-154**, 161-162, Annexe 5
- code de conduite, 155-156
- composition et compétences, 154, 177-178, Annexe 5
- conflit d'intérêt, 154-156

Evaluation

- échantillonnage, 176
- calendrier, 83, 88-89, 128, **137**, 152, 167
- conclusions, 134, 157, 162, 176, **179**, 184, Annexe 7
- contexte, 49, 50, 56, 81-82, 89, 92, 100-104, 127-131, 148, 163, **164-169**, 171, 180
- coût, 92-93
- critère de qualité, 147, 152, 163-172
- critère, 156, **168-170**, 171-173
- décentralisée, 17, **130-131**, 139-141, **147-159**
- élaboration, 163-180
- gestion d'une/structure de gestion d'une, 149-151, 160
- indépendance, 82, 89, 96, 128, 130, 140, 146, 149, **154-157**, 159, 162
- indépendante, 16-17, 89, **130-131**, 133, 140, 146, 152, 183
- mandater ou déléguer une, 2, 88-89, 131, 134-137, 139, 146, 148-154, 157, 160, 164, 171, 175-176, 186-187
- méthodologie, 156-157, **172-173**, 185
- mettre en œuvre une, 147-149
- normes d'une, 9, **129-130**, 154, 163
- objectifs, 133, 156, **168-170**
- objet, 135, 137, 152, 154, 156, 159, 163, **167-171**, 175-176, 178-179
- obligatoire, 87-88, 133-134, **142-143**
- portée, 92-93, 135-137, 151-152, 156, 160-161, **167-168**
- programme de pays, 19, 29, 32, 57-58, 67, 73, 75, 103, 107-108, 130-131, 133, **135-136**
- programme mondial, 124-125, 132, **135-136**
- programme régional, 124-125, 132, **135-136**
- rôles et responsabilités, 16-17, **139-141**, 145-146, 149-150
- temps réel, 138
- types de, 130-139
- utilisation de, 128-129, 181-189
- Voir également: questions sur l'évaluation, évaluation d'impact, évaluation conjointe, méta-évaluation, méthodologie, évaluation de projet, évaluation thématique, autres évaluations, évaluation d'effet, évaluation du PCNUAD*

Evaluation conjointe, 89, 133, **138-139**, 146, 150, **159-162**, 164

Evaluation de la performance, 116

Evaluation de projet, 87-88, 90, 131, **134-135**, 142, 158, 168-169

évaluations de projet et évaluations des effets, 134-135

Evaluation thématique, 95, 106, 130-131, 134, **135**, 140

Examens, **9**

Examen annuel(s), 105-106, 116, **122-125**

PCNUAD, 122, **124**, 153

Exigences

pour les fonds et programmes associés, 143

pour les unités de programme du PNUD, 133-134, **142-143**

Exigences obligatoires d'une évaluation, 133-134, **142-143**

F

G

Gestion axée sur les résultats, 5-6, **10-12**, 55, 60, 65, 136, 181, 188

cycle de vie, 10

et les résultats, 55, 73

et la responsabilité, 11, 182

plateforme de la, 73-75, 104, 108, 122, 125

terminologie, 53-54

Gestion des résultats de développement (GRD), 5, 6, 14, 94, 159, 182

Gouvernement,

rôle dans l'évaluation, 89, 93, 128-129, 135-139, 145-147, 160, 186

rôle dans la planification, 14, 21, 22, 24, 26, 28-29, 32, 57-58, 63, 76

rôle dans le suivi, 101, 103, 105, 120, 124

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), 140

directives éthiques, 155, 178

normes et règles, 150, 154

Groupe de référence, 141, **149-151**, 175

H

Hiérarchisation des problèmes, 36-37

Hypothèses, **48-52**, 54, 83, 107, 165, 171

I

Identification des problèmes, 35-36

Impact, 51, 53-56, 58, 60-62, 73, 101, 136

(en tant que critère d'évaluation), 170

énoncé, 54, **56**, 61

évaluation, **136**

indicateurs, **65**, 73

Indicateur(s), 29, **53-54**, 56, 58, 61-78, 83, 101, 107, 173-175

effet, 58, 65-68

impact, 65, 73

niveaux, 65-69

performance, 61-62, 77-78, 173-175

produit, 65, 67, 69

qualitatif, 63

quantitatif, 63

SMART, 63, 70

supplétif, 64

Indicateur(s) de performance, 61-62, 77-78, 173-175

Inspection, 9

J-K-L

M

- Importance/influence matrice d', 20, 26, **28**, 37
- Matrice d'évaluation, 150, **156**, 171-172
- Méta-évaluation, 131
- Méthodologie de collecte de données,
 - entretiens, 90, 92, 138, 156, **173-178**
 - étude de cas, 131, 173, 175
 - observation, 173-174, 177
 - panel d'experts, 173, 175
 - questionnaires, 92, 173, 174, 177
- Modèle d'analyse intérêt/soutien/capacités, 20, **36-37**

N

- Note conceptuelle, 29, 34
- Note d'orientation, 20, **22-23**, 25

O

- Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), 22, 56, 65, 111, 118, 119, 128, 136, 146, 153

P

- Partie prenante
 - analyse, 23, **25-26**
 - identification, 141, 145, 151
 - matrice d'influence et d'importance, 20, 26-28, **36-37**. *Voir également : modèle d'analyse intérêt/soutien/capacités*
 - orientation et formation (dans la planification), 23, **29-31**
 - participation et engagement, 7, 13, 23, **25-31**, 88, 92, **93-94**, 141, 149, 158, 188
 - rôle dans l'évaluation, 88, 128-129, 139-141, **145-159**, 163-165, 160, 184-185
 - rôle dans la planification, 25-76
 - rôle dans le suivi, 117, **122-125**
- Parti-pris, 110, 130, 159, 174-175
- PCNUAD, 6, 16, 21-22, 25, **29**, 30, 32, 36, 38, 40-41, 44, 65, 73, 74, 76, 101, 104, 122
 - effets, 57, 73, 75-76, 101, 103, 124, 137
 - évaluation, 131, 133, **137**, 139, 160
 - examen annuel, 122, **124**, 153
 - matrice de résultats, 61, 66, 112, 117, 119, 124
 - orientations, 120, 137
- Pertinence, 15, 88, 120, 121, 135, 186-187, 195
 - (en tant que critère d'évaluation), **168-169**
- Plan d'analyse, 179
- Plan d'évaluation, 7-8, 16, 23, 29, **87**, 88-92, 139-143, 145, 147, 167

Planification

- avantages de la, 21
- coût de la, 23-24
- pour le changement, 78-79
- et définition du programme/projet, 7
- déroulement de la, 32-52
- matrice pour un plan de S&E, 84-86, 98
- pour le suivi et l'évaluation, 83-98

Plan de travail

- plan de travail annuel (AWP), 90, 108, **112**, 113, 119, 125, 183
- projet, 20, **22-25**

Plan de travail annuel (AWP), 90, 108, **112**, 113, 119, 125, 183

Plan stratégique du PNUD, 1, 5, 6, 87, 89, 101, 104, 122, 165

Point(s) de repère, **69-75**, 85-86, 107, 118, 149, 175

Politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations (POPP), 1, 4, 15, 19, 75, 101, 142

Politique d'évaluation (du PNUD), 1, 127, **129-130**, 139, 142, 158

Priorités nationales, 13, 36, 73, 76, 82, 94, 109, 137

Produit(s), 13-14, 29, 46, 53-56, **58-62**, 65, 67-69, 74-76, 82, 89, 94-95, 99, 101-104, 106-109, 112-116, 120-123, 134-135, 149, 151-153, 164-169, 171, 173-175, 182

cibles, 74

énoncé, 58-59

formulation, 58-59

indicateurs, 65, 67, 60

Programme de pays

document (CPD), 16, 65, 73-74, 101, 114, 153, 184

évaluation, 130, 135-136

plan d'action (CPAP), 16, 29, 73-75, 85, 107, 114, 121-122, 124, 153

Programme régional, 101, 122, **124**, 131

Q

Qualité

des données, 38, 85, 95, 116, 118, **176-177**

matrice de résultats, 54

panel d'assurance (pour une évaluation), 150

rapport d'évaluation, 82, 145, 147, 150-152, 154, **157**, Annexe 3

responsabilités d'assurance, 21, 75, 96, 118, 131, 135, 139-141, 150-152, 156, 163-180, 186

rôles et responsabilités, 2, 16, 95, 106-107, 139-141, 150-152, 164

suivi et évaluation, 90-92, 107, 115, 129, 130, 139, 152, 154, 163-172

termes de référence pour l'évaluation, 152, Annexe 7

Questions sur l'évaluation, 156, 163-168, 170, **171**, 173, 178

R

Rapport d'évaluation (normes de qualité), 157-158, 184, 186-188, Annexe 7

Rapport initial (d'évaluation), 147, 150, **156-157**, 171-173, 179, Annexe 3

Rapport institutionnel, **119**

Rapport de projet annuel, 112, **115-116**, 123

Recherche, **9**, 29, 33, 38

Recommandations (de l'évaluation), 89, 130, 135, 157-158, **162**, 179, **180**, 184-186
 Redevabilité, **77-78**, 88, **97**, 105-106, **128**, 141, **181-182**
 cadre de, 13, 128, 182
 Réponse de gestion (à une évaluation), 16, 128, 141-142, 146-147, **158-159**, **162**, 180, 182,
 Annexe 6
 Responsable d'évaluation, **149-151**, 152, 156, 160, 163, 178, 185, 188
 Ressource(s), 55, **60-61**, 102, 112, 134-135
 Ressources pour le suivi et l'évaluation, 21, 23-24, 83, 85-86, 88, **90-93**, 96, 127, 138
 justesse des, 93
 pour les évaluations conjointes, 138, 161
 Résultats
 cadre de/matrice de/modèle de/table de, 20, 24, 29, 40, 42, **53-76**, 77-78, 83-84, 88, 95,
 101, 109, 116-117, 119-120, 123-124, 120-131, 141, 165
 carte de/arbre de, 20, 39, **44-52**, 55, 77, 107, 110, 129-130, 148-149, 166, 207
 Risque,
 gestion, 9, 11-12, 21, 59, 108-109, 111, 120-121
 identification, 25, **48-52**, 82-83, 99, 109, 120, 165-166
 Rôle de l'assurance, 115
 Rôles et responsabilités
 du bureau de l'évaluation, 16, 88-89, 130-134, 136, 139-142, 154, 183, 187
 des bureaux de pays, 16, 85, 91, 114, 118, 135-136, 139-142
 des bureaux du PNUD, 2, 16, 30, 88, 136, 140-141, 188
 du bureau de la politique de développement, 16, 30, 141, 185
 du Conseil d'administration du PNUD, 2, 17, 29, 73, 88, 106-107, 128-130, 140, 142
 de l'évaluation, 139-141
 de la gestion du PNUD, 16-17, 64, 83, 96, 99, 101, 129, 140-142, 148, 158
 du groupe de soutien aux opérations, 16
 des parties prenantes et des partenaires, 2, 7, 11, 12-13, 140-141, 145-146
 des responsables de programme, 2, 11, 57, 75, 94, 104, 106, 109, 114, 115, 122, 135,
 139, 151
 des responsables de projet, 11, 75, 103, 106, 112, 115
 des spécialistes de l'évaluation, 16, 91, 139-141, 149, 150
 vue d'ensemble, 16-17

S

Savoir/connaissances, **96**, 181-189
 partage, 140-141, 147, 158-159, 185, **187-188**
 produit(s), 117, **185-186**
 réseau(x), 116, 185, 188
 Situation de conflit, **15**, 90, 109-111, 138, 146, 148-149, 176, 178. *Voir également : Situation de crise*
 Situation de crise, **15**, 90, 109-111, 138, 146, 148-149, 176, 178. *Voir également : Situation de conflit*
 SMART
 effets et impacts, 58, 68
 indicateurs, 63, 70
 produits, 59, 69
 Stratégie de partenariat, 89, **109**, 133, 148, 165, 169, 183

Suivi

- actions, 98-99, 102, 104, 107, 110, 116, 120-121, 123
- activités, 82-84, 94, 99, 102, 104, 106, 108, 113
- cadre, **83-84**, 88-92, 95, 99-101, 104-108, 116-117, 119-121, 125
- calendrier, 105-106, 114
- conjoint, 14, 91, 94-95, 105-106, 114, **117**
- contexte opérationnel, **101-104**, 173
- données/collecte de données, 83, 85-86, 90, 92-93, 95-96, 99, 107-112, 115-120, 123, 135
- en situation de crise, 15, 90, **109-111**
- méthodologie, 105-106
- niveau de l'effet, 101-104, 106, 108, 112, 115, **120-121**
- niveau du produit, 101-104, 106, 108, 112, 115
- niveau du programme, 104-108, 112, 115, **121-122**, 124
- niveau du projet, 102-103, 106, 108, 112, 115, **119-120**
- niveau national, 94-98, 103-105, 117-122, 124
- outils, 99, 103, 104, 111-117, 177
- politique (du PNUD), 101-102
- portée, 108-109
- rôles and responsabilités, 99, **104**
- ressources pour, 90-92
- système, 99, 100, 103, 108, 118, 137

Voir également : Plans de travail annuels

Suivi conjoint, 14, 95, 105-106, 114, **117**

T

- Termes de référence (pour une évaluation), 136, 145, 147, **150-152**, 156, 160, 161, 163-164, 167, Annexe 3
- Triangulation, 110, 122, **176-177**

U-V

- Visites sur le terrain, 86, 90, 103-104, 110-112, **114-115**

W-Z