



UNEG
United Nations Evaluation Group

Développement des Capacités Nationales d'Evaluation :

Conseils Pratiques sur le Développement des Systèmes Nationaux d'Evaluation

**Rapport préparé par le Groupe de travail sur le Développement
des Capacités Nationales d'Evaluation du Groupe des Nations
Unies pour l'Evaluation (GNUE)**

Mars 2012

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----|
| ACRONYMES ET ABREVIATIONS..... | 5 |
| INTRODUCTION..... | 7 |
| Objectif du rapport..... | 7 |
| CADRE THEORIQUE DU DCNE..... | 9 |
| Définitions et terminologie..... | 9 |
| Comment un système national de S&E peut améliorer la performance d'un gouvernement .. | 13 |
| Les piliers de l'élaboration d'un système national d'évaluation (ou S&E) | 15 |
| LES BONNES PRATIQUES DANS LE DEVELOPPEMENT DES SYSTEMES NATIONAUX DE S&E..... | 23 |
| L'importance de la compréhension du contexte du pays..... | 23 |
| Le lien avec les pratiques de la gestion axée sur les résultats..... | 23 |
| Clarification de nombreuses utilisations et opportunités d'utilisation de l'information du S&E | 24 |
| Un cadre national intégré de S&E | 28 |
| Principaux acteurs nationaux dans le DCNE : rôles et responsabilités..... | 32 |
| COMMENT LA COMMUNAUTE INTERNATIONALE PEUT-ELLE APPUYER AU MIEUX LE DCNE? | 36 |
| L'Interdépendance des actions pays/bailleurs de fonds..... | 36 |
| Comment les agences des Nations Unies peuvent appuyer au mieux le DCNE..... | 38 |
| La nouvelle réalité mondiale | 38 |
| Un cadre d'identification des initiatives potentielles des Nations Unies d'appui au DCNE | 38 |
| Bonnes et mauvaises pratiques – les facteurs qui ont accéléré ou ralenti le progrès en matière de DCNE | 44 |
| CONTENU DISPONIBLE SUR CD ROM | |
| ANNEXE 1. REFERENCES..... | 53 |
| ANNEXE 2. LISTE DE RESSOURCES SUGGEREES | 57 |
| Glossaire | 57 |

| | |
|---|-------------------------------------|
| Manuels/guides de suivi et évaluation | |
| Normes et Critères d'évaluation..... | |
| Renforcement des capacités d'évaluation – études pays | |
| Renforcement des capacités d'évaluation – leçons générales apprises ... | Error! Bookmark not defined. |
| La Société Civile – Un engagement citoyen..... | |
| Bibliothèques en ligne des ressources en évaluation | |
| Formation – webinaires | |
| Formation – formelle | |

LISTE DES ENCADRES

- Encadré 1: Clarification de la terminologie sur le développement des capacités nationales d'évaluation
- Encadré 2: L'évolution du paradigme du développement des capacités nationales d'évaluation
- Encadré 3: Présentation détaillée des quatre piliers essentiels
- Encadré 4: Les défis dans l'élaboration d'un système national de S&E – leçons tirées de l'expérience internationale
- Encadré 5: Répertoire des 'facteurs –clé de réussite' dans l'élaboration d'un système national d'évaluation (S&E)
- Encadré 6: Utilisations et utilisateurs de l'information du S&E
- Encadré 7: Composantes clés de l'infrastructure du suivi et évaluation (S&E)
- Encadré 8: Rôles et responsabilités des parties prenantes nationales dans le DCNE
- Encadré 9: Rôles potentiels des agences des NU dans le DCNE
- Encadré 10: Bonnes et mauvaises pratiques pour le DCNE

LISTE DE FIGURES

Figure 1: Le cycle politique: liens du S&E avec l'élaboration des politiques, la planification, la budgétisation et la gestion

Figure 2: Les quatre piliers essentiels d'un système de S&E efficace

Figure 3: Utilisation de l'information du S&E dans l'élaboration des rapports, la redevabilité et la gestion

Figure 4: Un cadre national intégré de S&E – mesurer la performance à trois niveaux (I, III, IV)

Figure 5: Illustration de l'harmonisation bailleur - bailleur et de l'alignement bailleur - pays

Acronymes et Abréviations

| | |
|------------|--|
| ANS | Agence nationale de la statistique |
| DCNE | Développement des Capacités Nationales d'Evaluation |
| GAR | Gestion Axée sur les Résultats |
| OBEP | Organisation bénévole d'évaluateurs professionnels |
| OCDE | Organisation de Coopération et de Développement Economiques |
| OIT | Organisation Internationale du Travail |
| OMD | Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| ONU | Organisation des Nations Unies |
| ONU Femmes | Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| SNE | Système National de Suivi et Evaluation |
| UNDAF | Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement |
| UNDG | Groupe des Nations Unies pour le Développement |
| UNEG | Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'Enfance |
| VNU | Programme des volontaires des Nations Unies |

Introduction

Objectif du rapport

1. L'objectif de ce rapport est de fournir au personnel technique et non technique du Système des Nations Unies (SNU) des conseils pratiques concernant la manière de renforcer les capacités des systèmes nationaux d'évaluation. Ce rapport ne se veut pas normatif, il vise plutôt à souligner les éléments clés à considérer lorsque l'on traite du développement des capacités nationales d'évaluation (DCNE).
2. Le cadre de référence du DCNE est le nouveau paradigme qui met l'accent sur l'appui au développement des capacités d'évaluation dans un cadre qui renforce un système national piloté par le pays concerné. Autrement dit, le DCNE se situe dans l'objectif plus large de la bonne gouvernance, contrairement aux objectifs plus étroits qui visent à satisfaire les exigences des bailleurs de fonds en matière d'évaluation et de production des rapports.
3. Ce rapport a été produit en tant que produit livrable du¹ groupe de travail de l'UNEG sur le Développement des capacités nationales d'évaluation, co-présidé par Guy Thijs, de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et Marco Segone du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Les autres membres du groupe de travail incluent Francisco Guzman, de l'OIT ; Inga Sniukaite, de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes) ; Laura Gonzalez, de l'ONU Femmes ; Eva Kiwango, du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) ; Ana Rosa Soares, du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ; et Dieudonné Mouafo, du programme des Volontaires des Nations Unies (VNU). Il est basé sur des expériences en DCNE des vingt dernières années et plus, dont beaucoup n'ont pas été documentées de manière appropriée.
4. Ce rapport ainsi que les conseils qui en ressortent reconnaissent le fait que les agences des NU sont impliquées dans le DCNE dans une variété de situations propres à chaque pays et qu'elles appuient des pays qui sont à différents stades de développement de leurs systèmes nationaux de suivi et évaluation (S&E) (SNE) et que les différentes agences des NU ont différents mandats et niveaux d'expérience et de capacité en termes d'initiatives de DCNE.
5. La feuille de route proposée dans ce rapport comprend trois étapes, lesquelles conduisent à l'identification des moyens par lesquels les agences des NU pourront mieux appuyer le DCNE. Chacune de ces étapes constitue une section de ce rapport:

¹ Le consultant principal dans la production de ce rapport est Robert Lahey, Président Fondateur du Centre Canadien d'Excellence en Evaluation. Il a apporté dans cet exercice trois décennies d'expérience pratique pendant lesquelles il a travaillé avec différentes organisations sur des questions d'évaluation et de renforcement des capacités de suivi et évaluation. Depuis 2004, il travaille directement avec des pays à travers le monde, afin de les aider à acquérir des capacités en Suivi et Evaluation basés sur la performance et axés sur les résultats.

Section 1 – Cadre théorique du DCNE

- vise à clarifier quelques-unes des ambiguïtés de concepts et de termes fondamentaux du DCNE.
- Identifie les principaux piliers et les ‘facteurs-clé de réussite’ qui sont importants autant pour développer le SNE d’un pays que pour en assurer l’efficacité et la pérennité.

Section 2 – Bonnes pratiques en matière de DCNE et de la mise en place du SNE

- Tirées d’une perspective nationale et de l’expérience des 20 dernières années.
- Les premières étapes du processus du DCNE y sont identifiées – L’étude d’opportunité au sujet de la création d’un système de S&E et la clarification des ‘moteurs’ du SNE.
- Examine les composantes du SNE et du DCNE d’un point de vue systémique, c’est-à-dire au sein d’un système national : Qui sont les fournisseurs et les utilisateurs de l’information produite par l’évaluation? Comment sera utilisée cette information? A quel niveau au sein d’un pays? Quelles sont les composantes-clés de l’infrastructure d’un SNE? Dans le pays, qui sont les principaux acteurs susceptibles d’être responsables du DCNE et de l’éventuel SNE?
- Une série d’astuces ouvre une nouvelle perspective pour les agences des NU qui envisagent d’appuyer le DCNE d’un pays.

Section 3 – Où et comment les agences des NU peuvent-elles mieux appuyer le DCNE

- **L’Encadré 9** est un cadre définissant les domaines et les initiatives potentielles où les agences des NU pourraient apporter leur appui à différents niveaux du processus du DCNE.
- **L’Encadré 10** décrit à la fois les leçons tirées des facteurs qui ont permis l’avancement du DCNE et celles qui en ont été soit des obstacles soit des freins. Ces leçons représentent respectivement, une liste des choses à faire et à éviter en matière de DCNE, que les agences des NU doivent prendre en compte dans toute planification des interventions spécifiques. L’**Encadré 10** résume les problèmes majeurs soulevés dans ce rapport.

6. Tout au long du rapport les **encadrés** servent à présenter, de façon succincte, un certain nombre d’informations-clés concernant un sujet spécifique. Cette approche a été retenue afin de faciliter les références.

Section 4 – Références et Ressources suggérées

Présente un aperçu détaillé des références consultées dans le cadre de la préparation de cette publication ainsi que des ressources électroniques suggérées aux praticiens intéressés à plus de détails (seulement disponible sur le CD ROM qui accompagne ce rapport).

Cadre théorique du DCNE

Définitions et terminologie

7. Il existe d'innombrables sources pour définir les nombreux termes associés au DCNE (L'**annexe 1** identifie plusieurs sources utiles).

8. Il y a toutefois une certaine ambiguïté autour de certains concepts clés liés au DCNE. Pour aider à clarifier leur utilisation, quatre concepts fondamentaux du DCNE sont expliqués en détail dans l'**encadré 1** ci-dessous. Il s'agit de :

- (1) la différence entre 'évaluation' et 'suivi';
- (2) la différence entre 'gestion de la performance' et 'gestion axée sur les résultats (GAR)';
- (3) la différence entre 'système national d'évaluation' et système de 'suivi et évaluation (S&E)', un terme souvent utilisé à la place du précédent;
- (4) de manière générale, tout ce qu'un développement des capacités nationales d'évaluation' implique pour un pays.

Encadré 1: Clarification de la terminologie du développement des capacités nationales d'évaluation

– – 'Evaluation' et 'suivi' : il s'agit de deux outils pour mesurer la performance²

Le terme 'évaluation' est souvent mal compris. Il peut prendre plusieurs formes, aborder de nombreuses questions et servir potentiellement à un grand nombre d'utilisations et d'utilisateurs pour appuyer les objectifs nationaux du développement d'un pays. Souvent, c'est aussi le moyen le plus efficient pour mesurer les 'résultats' associés aux projets, programmes ou politiques.

'Le suivi de la performance' peut également jouer un rôle important pour améliorer la compréhension de la performance d'un gouvernement et mesurer les progrès réalisés en matière d'objectifs

² Pour plus d'information sur la comparaison et la différence entre 'suivi' et 'évaluation', voir PNUD (2009).

nationaux de développement. Il nécessite l'identification d'indicateurs de 'performance' pertinents, la mise en place des systèmes permanents de suivi et la disponibilité des données fiables pour renseigner les indicateurs. Dès que les informations en matière de suivi sont opérationnelles, elles peuvent servir de source prête à l'emploi d'information sur les 'produits' et (potentiellement) sur les 'résultats' à court terme. Elles peuvent aussi constituer un apport important pour la conduite d'une évaluation.

Néanmoins, le suivi n'offre pas la même compréhension approfondie de la 'performance' que l'évaluation. L'évaluation est généralement nécessaire pour mesurer des résultats de plus haut niveau ('les résultats à moyen et plus long terme' et 'l'impact' des interventions du secteur public). Mais l'évaluation étant une discipline basée sur des méthodes de recherche en sciences sociales, elle nécessite un ensemble de compétences et une expérience d'un niveau plus élevé qui font souvent défaut ou manquent dans le contexte des pays.

Les efforts de renforcement des capacités doivent tenir compte des distinctions ci-dessus et de l'importance du renforcement des deux en tant que composantes clés d'un système national efficace et durable.

– 'Gestion de la performance' – 'gestion axée sur les résultats'

Ces deux termes sont considérés comme interchangeables car ils réfèrent tous les deux à 'une stratégie de gestion centrée sur la performance et à production des extrants, des résultats et des impacts'³. Leur objectif général consiste à promouvoir les bonnes pratiques en termes de gestion et à renforcer la redevabilité et la bonne gouvernance dans toutes les organisations.

Il est cependant probable que la mise en place de la GAR au niveau national requière un certain niveau de la réforme du secteur public, qui devrait être le moteur général du DCNE, c'est-à-dire., introduire une approche plus systématique et orientée vers les résultats afin de créer et d'utiliser l'information sur la performance dans la planification, la budgétisation, la gestion et la prise de décision au sein du gouvernement.

Cela signifie gérer des programmes et des organisations en mettant l'accent sur l'atteinte des résultats réels. Pour ce faire il est nécessaire de : définir clairement les attentes par rapport aux résultats à atteindre ; mettre en œuvre les programmes ou services ; mesurer et évaluer la performance ; et, faire des ajustements pour en améliorer à la fois l'efficacité et l'efficience. Cela signifie également rendre compte de la performance aux citoyens.

La transition vers un système de GAR, que ce soit pour les organisations ou les pays, reste un objectif à long terme et un processus itératif. Les deux outils que sont le suivi et l'évaluation en constituent toutefois des composantes essentielles.

³ OCDE (2002)

Les termes ‘gestion de la performance’ et ‘mesure de la performance’ sont souvent confondus. La base de la gestion de la performance (ou GAR) est une information précise et rapide sur la performance. Par conséquent, des efforts du DCNE sont requis pour appuyer le renforcement d’un régime d’information qui mesure, évalue et rend compte sur la performance des programmes ; tient les gestionnaires pour responsables de l’atteinte des résultats ; et assure une analyse et un rapport objectifs.

– **‘Système national d’évaluation ou ‘système de suivi et évaluation (S&E)’**

Ces termes sont plus ou moins ambigus et souvent mal compris. Ce qui peut être considéré comme le ‘système national d’évaluation (SNE)’ peut en effet avoir peu à faire avec la pratique de ‘l’évaluation’ en soi. En effet, le terme le plus utilisé dans les pays en développement est ‘système de suivi et évaluation (S&E)’ et il est souvent utilisé de façon interchangeable avec le SNE d’un pays.

En outre, dans la majorité des cas le système national de S&E est surtout centré sur le ‘S’, avec peu ou pas d’investissement en ‘E’.⁴ Il est de ce fait important d’évaluer et de comprendre le contexte du pays pour que tous les efforts des agences des NU en matière de DCNE représentent les interventions les plus efficaces d’appui au système national. Il faut également observer que, dans certains cas, les efforts en DCNE doivent reconnaître qu’au début il peut y avoir peu ou pas de capacité opérationnelle en évaluation (même s’il y a certainement d’autres dimensions sur lesquelles s’appuyer).

MAIS, un système national d’évaluation (ou de S&E) doit être considéré comme étant beaucoup plus qu’une simple production d’informations sur la ‘performance’. L’évaluation (ou le S&E) n’est pas une ‘fin’ en soi. Le concept doit être perçu en terme de systèmes d’approche qui tiennent compte à la fois de l’importance de la capacité à fournir une preuve solide (sur le plan de l’offre) ainsi que de la capacité des individus et des institutions au sein du système à utiliser l’information fournie (sur le plan de la demande).⁵

En appuyant le DCNE, il est par conséquent important de réfléchir sur: (i) qui sera chargé des activités de suivi et évaluation ; et (ii) qui utilisera les informations sur les ‘résultats’ dans le système.

– **‘Développement des capacités nationales d’évaluation (DCNE)’**

Le ‘développement des capacités nationales d’évaluation’ s’appuie sur les concepts décrits ci-dessus. Il est sous-tendu par la conviction que le suivi et l’évaluation axés sur les résultats constituent des outils de gestion publique produisant des informations qui peuvent être utilisées pour améliorer la gestion des politiques, programmes et projets ; fournir les preuves des progrès en terme d’objectifs nationaux de développement aux citoyens et autres parties prenantes ; et servir d’outils de

⁴ Dans ce rapport, le terme S&E couvre l’application à la fois du suivi et de l’évaluation.

⁵ Segone (2010a)

redevabilité.

Toutefois, le DCNE doit être considéré comme s'étalant au-delà de simples termes technocratiques. L'appropriation nationale implique un contexte culturel, social et politique particulier.⁶ La bonne gouvernance doit être le moteur de la création d'un système national d'évaluation (ou S&E). Elle peut être associée à des initiatives tendant à moderniser le gouvernement, l'introduction proactive d'un cadre de gestion axée sur les résultats pour le secteur public et/ou toute autre forme de réforme du secteur public. Ceci pourrait être déclenché par un changement politique ; ou, elle peut être encouragée par les actions et l'appui des agences internationales et des bailleurs de fonds. Afin de permettre son appropriation par le pays, le DCNE doit être associé au plan national de développement et intégré dans les opérations et la culture des institutions gouvernementales et des ministères. Cependant, pour être durables, les gouvernements doivent croire en l'utilité du SNE et comprendre les bénéfices de celui-ci. Pour y parvenir, ils doivent éventuellement s'approprier le système.

9. Comme démontré dans l'**encadré 2**, le concept du DCNE a en effet évolué – d'un schéma historique d'évaluations ayant été réalisées principalement dans le contexte de la coopération et de l'aide au développement à ce nouveau paradigme centré autour de l'appropriation nationale et de la capacité d'évaluation liée à la vision nationale du pays, la redevabilité et la bonne gouvernance.⁷ Ce changement a un impact sur la manière dont les agences des NU et les bailleurs de fonds peuvent mieux appuyer le DCNE.

Encadré 2: L'évolution du paradigme du renforcement des capacités nationales d'évaluation

- "...au sein des NU, comme au sein de la communauté d'aide bilatérale, le développement est trop souvent apparenté à la coopération au développement. L'appropriation nationale est vue de l'extérieur. On se réfère à la création d'une appropriation nationale comme devant être faite de l'extérieure..."
- "Si l'évaluation consiste à réorienter l'action publique, les critères d'évaluation et les questions d'évaluation doivent apporter une réponse à ce qui est important au citoyen et au décideur politique et non seulement aux bailleurs de fonds et gestionnaires de l'intervention, qu'ils soient nationaux ou internationaux."
- "...souligne(nt) l'importance de créer des liens entre le renforcement des capacités, la vision et les aspirations nationales. Investir dans la rigueur technique fait partie intégrante et nécessaire de la

⁶ Segone (2010b).

⁷ Menon (2010).

capacité d'évaluation. Mais ce n'est pas suffisant."

- "...l'évaluation du développement doit être intégrée dans l'appropriation et le leadership nationaux et ne doit être comprise comme une émanation de la pratique des professionnels de l'évaluation travaillant dans la coopération au développement."
- "L'évaluation fait partie intégrante de la gouvernance. Pour qu'une évaluation soit efficace et appropriée au niveau national, elle doit faire partie de cet espace démocratique au sein des pays."
- "L'appropriation nationale nécessite que les partenaires de développement s'unissent dans le projet du pays sur l'évaluation; que ce projet fasse partie intégrante de la vision nationale et de la redevabilité nationale envers les citoyens ; qu'il soit une partie intégrante de solides processus de gouvernance démocratique. ; que la méthode et le processus d'évaluation soient assez complexes et sensibles pour intégrer une série d'influences sur la politique publique ; que les résultats du processus soient concrets et en mesure d'opérer un changement dans l'action publique."

Source: Saraswathi Menon, ancienne Directrice du Bureau d'évaluation du PNUD, et ancienne Présidente du Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation (Menon, 2010).

Comment un système national de S&E peut améliorer la performance d'un gouvernement⁸

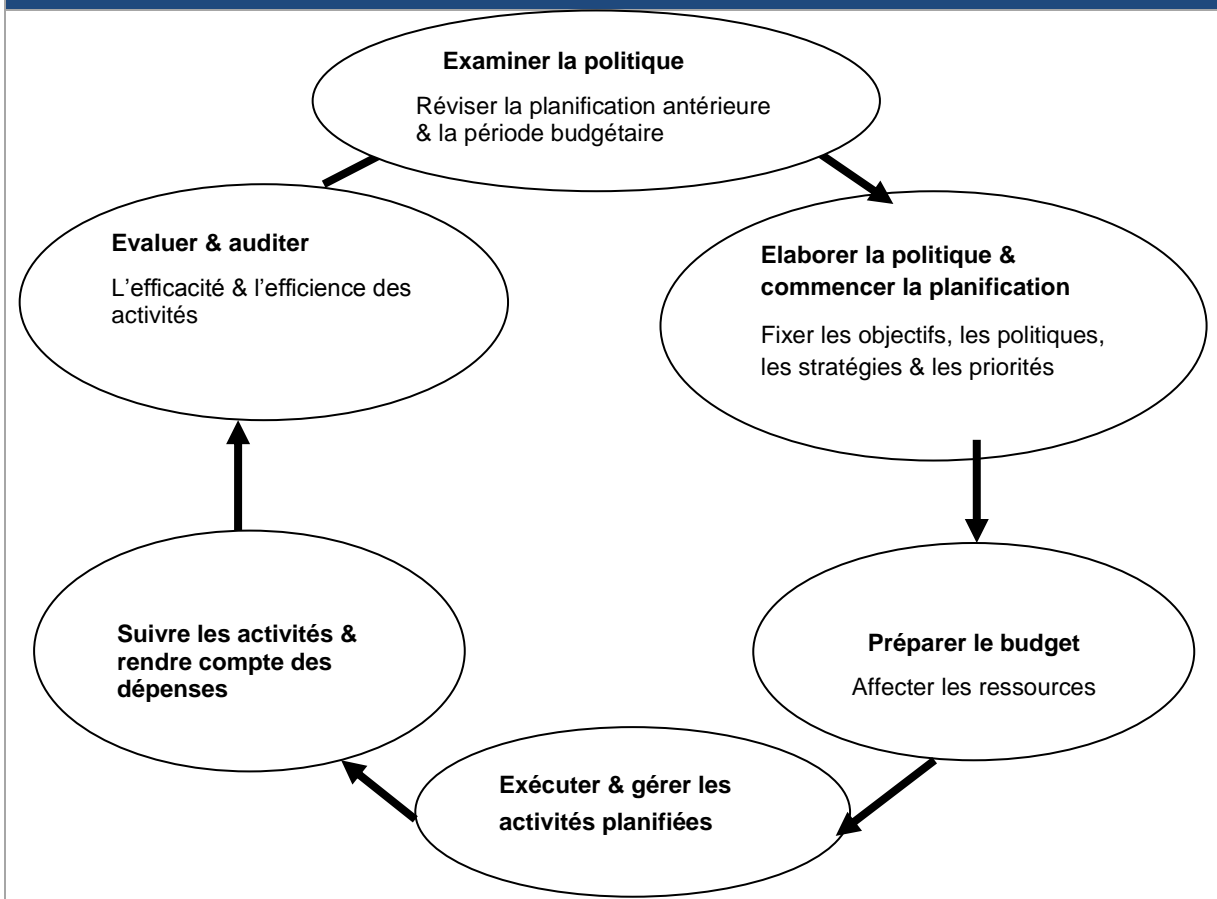
10. La contribution du S&E à la bonne gouvernance est illustrée dans le cycle politique présenté dans la **Figure 1**. Le S&E fournit aux responsables et décideurs de tous niveaux une information unique, objective et crédible afin de les aider dans les différents stades du cycle des politiques, c'est-à-dire la planification, la conception des politiques et des programmes, ainsi que la budgétisation. Il appuie les responsables dans leur suivi de la performance et sert de fonction 'd'apprentissage' en identifiant les ajustements qui pourraient être nécessaires aux politiques ou programmes. Enfin, le S&E révèle dans quelle mesure les objectifs des programmes et politiques gouvernementaux ont été atteints, procurant ainsi les preuves requises afin de garantir une forte redevabilité envers le parlement, la société civile,⁹ les bailleurs de fonds, les citoyens et les différents organismes gouvernementaux, tous pouvant fournir des mesures incitatives pour améliorer la performance.

⁸ Pour plus d'information, voir Mackay (2010).

⁹ Société civile est utilisée dans ce rapport dans son sens le plus large désignant les organisations non gouvernementales, les représentants des partenaires sociaux et les représentants du secteur privé, y compris des associations d'évaluateurs professionnels.

11. L'utilisation du S&E dans le cycle politique exige à tous les stades du cycle, une certaine discipline qui n'aurait autrement pas existé. Elle suppose également que les non-initiés savent où et comment utiliser les informations fournies par le S&E et que des informations fiables seront accessibles sous une forme utilisable au moment opportun. Ces hypothèses ne sont pas toujours vérifiables dans plusieurs pays, notamment lors des premières étapes du développement du système de S&E.

Figure 1: Le cycle des politiques: liens du S&E avec la politique, la planification, la budgétisation et la gestion¹⁰



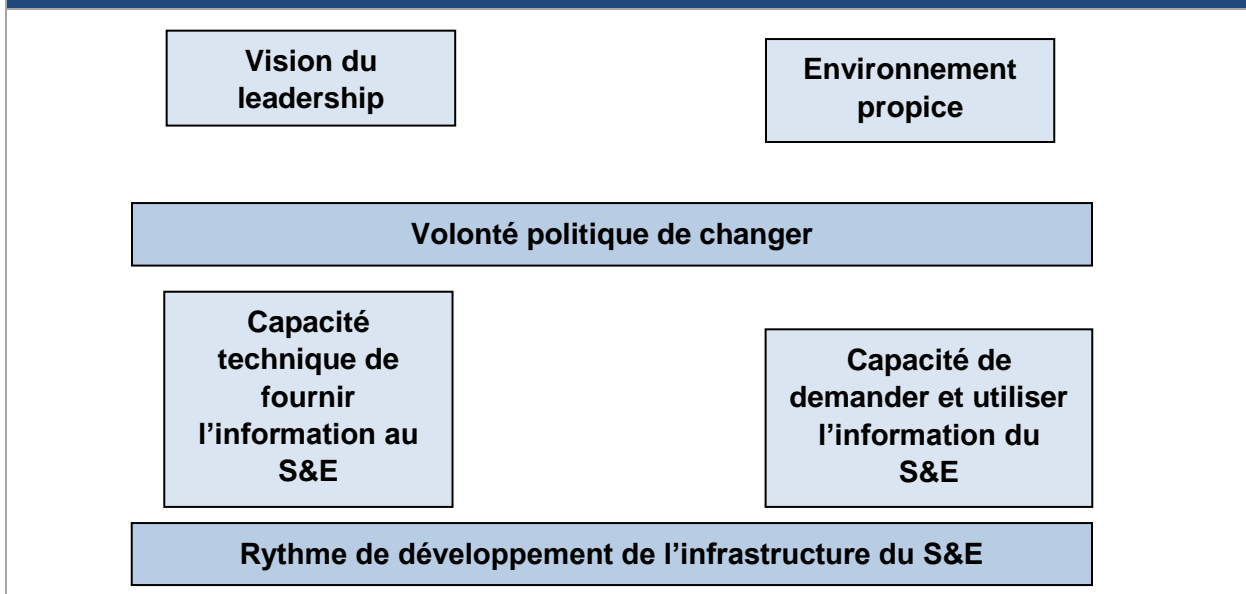
¹⁰ Mackay (2010).

Les piliers de l'élaboration d'un système national d'évaluation (ou S&E)

12. Un système national d'évaluation (ou S&E) pourrait être considéré comme reposant sur deux facteurs prépondérants : (i) la volonté politique en faveur du changement dans un pays; et (ii) le rythme de développement d'une infrastructure de S&E. Quatre piliers essentiels reposent sur ces deux facteurs prépondérants, comme indiqué dans la **Figure 2**.¹¹

- La vision du leadership dans le pays ;
- Un environnement propice au développement et au fonctionnement du système de S&E ;
- La capacité de fournir l'information du S&E – la capacité technique de mesurer la performance et de fournir des informations crédibles en temps opportun ;
- La capacité au sein du système de requérir et d'utiliser l'information du S&E – les utilisateurs principaux étant les institutions gouvernementales, les ministères, les citoyens, les médias et autres parties prenantes, telles que la société civile et les bailleurs de fonds.

Figure 2: Les quatre piliers essentiels d'un système de S&E efficace



¹¹ Voir Lahey (2006) et Lahey (2007).

13. Alors que chaque pays fait face à ses propres défis pendant l'élaboration de son système de S&E, le cadre susmentionné identifie les considérations générales pour mettre en place et rendre opérationnel un système de S&E dans le secteur public. Ceci est présenté en détail dans l'**encadré 3**, lequel porte sur d'importants éléments à prendre en compte dans le cadre du DCNE :

- La reconnaissance de l'existence de nombreux acteurs devant être impliqués dans l'élaboration d'un système de S&E est inhérente à ce cadre pour qu'il soit efficace et durable.
- La notion de système de S&E implique la création au sein du gouvernement d'une capacité pour fournir et utiliser des informations sur la performance pouvant aider à améliorer la gestion et la bonne gouvernance du secteur public.
- L'information du S&E sera utilisée (ou demandée) si des mesures incitatives efficaces (récompenses ou sanctions) sont intégrées dans le système.
- Alors que les données sur la performance sont normalement collectées et analysées par des analystes de formation et des spécialistes de données, ce sont généralement des responsables non spécialisés du secteur public qui les utilisent. Bien que ces responsables n'aient pas besoin d'une compréhension technique des méthodes de S&E, il est important pour eux de comprendre comment les données du S&E peuvent les aider dans la gestion de leurs programmes et politiques.

| Encadré 3: Les quatre piliers – présentés en détail | |
|--|--|
| Vision | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre comment les données du S&E peuvent aider les gestionnaires du secteur public, les décideurs et les pays à atteindre les objectifs nationaux. - Nécessite un leadership stratégique, et une parfaite connaissance des concepts de base et des utilisations potentielles du S&E. | |
| Un environnement propice | |
| <ul style="list-style-type: none"> - L'engagement à initier un exercice de S&E et à le pérenniser. - L'engagement à réunir les ressources nécessaires au bon fonctionnement d'un système de S&E, et à lui permettre de se développer et d'évoluer. - L'engagement d'appuyer les valeurs morales et l'éthique qui sous-tendent un système de S&E | |

efficace – la transparence, l’objectivité, la redevabilité et l’engagement en faveur d’une gestion axée sur les résultats et la bonne gouvernance.

- Une société civile forte qui exige et préconise les valeurs susmentionnées, ainsi que l’élaboration factuelle des politiques.
- La volonté et la capacité à affronter la culture actuelle au sein des organisations.

La capacité de fournir l’information du S&E

- La capacité technique et l’infrastructure ‘à développer’.
- L’existence des données crédibles et pertinentes (ventilées par sexe, âge, ethnie, etc.) et des systèmes de collecte d’informations.
- Disponibilité du personnel qualifié pour collecter, analyser et rendre compte de la performance des politiques et programmes gouvernementaux, y compris des partenaires potentiels au sein du pays, tels que les universités, les instituts de recherche, les cellules de réflexion, etc.
- Une agence nationale de la statistique (ANS) pour faciliter une stratégie nationale de production des données et fournir une assistance aux ministères et autres agences dans la collecte et le stockage des données.
- Une infrastructure pour garantir une approche systématique, globale et crédible à l’égard du S&E. Celle-ci pourrait inclure des politiques et des normes visant à : clarifier les rôles, les responsabilités et les obligations en terme de suivi et évaluation de la performance ; identifier les attentes au sein du système en terme d’évaluation, de suivi, de calendrier, et d’élaboration des rapports de haut niveau sur la performance ; et fixer les normes de qualité dans la pratique du S&E.
- Une structure organisationnelle pour la conduite et/ou la gestion des activités de S&E.
- Un centre politique qui définit les orientations politiques, assure une surveillance permanente et apporte une assistance dans le développement du S&E à l’échelle du système.

Capacité à demander et à utiliser les données générées par le S&E

- Capacité au sein des institutions gouvernementales et des organisations de la société civile à utiliser les données produites par le S&E dans le cadre du processus opérationnel normal.
- Nécessite que les gouvernements et les parties prenantes de la société civile conviennent où et comment de les informations générées par le S&E pourront être et seront utilisées au sein du gouvernement (ex. dans la planification, l’élaboration des politiques ou des programmes, la prise des décisions, la budgétisation). Ceci peut évoluer avec le temps.
- Implique que le personnel non-technique (ex. les gestionnaires de programmes) et les organisations

de la société civile soient au courant des concepts de S&E et de l'utilisation de l'information du S&E.

- Nécessite des mesures incitatives adéquates ('carottes et bâtons') au sein des organisations/du système pour assurer que les gestionnaires utilisent l'information du S&E, et rapportent des informations crédibles au moment opportun.
- Renforce le besoin en mécanismes formels ou informels et en forums en vue de présenter et partager l'information du S&E au sein des organisations.
- Les lois régissant l'accès à l'information pourraient accroître la transparence et le potentiel pour l'information du S&E d'être mise à la disposition des medias, de la société civile, etc., et ainsi faciliter leur participation à la vie nationale.

14. Ainsi, les deux facteurs primordiaux s'agissant des quatre piliers du DCNE, sont la nécessité d'avoir un appui politique et le renforcement des capacités techniques.

15. L'appui politique sert à lancer et à alimenter en ressources, les activités de S&E; orienter tout changement dans la culture organisationnelle; identifier le (s) promoteur (s) du S&E(s); garantir un environnement propice; atténuer la résistance à l'introduction du S&E et aux changements qui pourraient s'en suivre; et assurer que le système de S&E soit viable à long terme.

16. Toutefois, il faut bien plus que la volonté politique pour qu'un système de S&E s'impose. Il faut du temps pour surmonter les obstacles techniques: des systèmes de données crédibles doivent être mis en place et rendus opérationnels; les spécialistes en S&E doivent être formés; et les gestionnaires au sein du système doivent être éduqués sur comment et où l'information du S&E sera utilisée. Il s'agit le plus souvent d'un processus itératif et de longue haleine, un processus où l'apprentissage continu et l'amélioration à travers des mécanismes de contrôle sont particulièrement bénéfiques.

17. Les nombreuses leçons qui peuvent être tirées de l'expérience des pays développés et ceux en développement¹² peuvent permettre d'identifier les domaines où les agences des NU pourraient mieux appuyer le DCNE. L'**Encadré 4** présente quelques défis majeurs ainsi que les leçons en matière de DCNE tirées d'expériences nationales au cours de deux dernières décennies.

Encadré 4: Les défis dans l'élaboration d'un système national de S&E – leçons tirées de l'expérience internationale

¹² Voir par exemple, Mackay (2010); Lahey (2010a); Rubio (2011); Laguna (2011).

Les moteurs du S&E

- Un effort soutenu pour élaborer un système national de S&E commence par une requête importante d'information en S&E émanant du gouvernement. Il requiert une volonté politique et un engagement soutenu. Un leadership central et un plan s'avèrent très importants.
- L'information du S&E n'est pas une fin en soi. L'existence d'une demande raisonnable en matière d'évaluation est fondamentale.

Les incitatifs à l'utilisation de l'information du S&E

- Une société civile forte qui exige que les politiques et programmes publics soient élaborés et mis en œuvre sur des bases factuelles.
- La capacité à utiliser l'information du S&E s'appuie sur des mesures incitatives encourageant les gestionnaires à demander une telle information et à l'utiliser comme faisant partie intégrante de leurs activités normales. Ces mesures incitatives pourraient être soit des sanctions en cas de non-observance, soit des récompenses en cas d'observance.
- Une infrastructure interne à elle seule ne suffit pas pour pérenniser un système de S&E. Un certain nombre d'exigences liées à son utilisation (aux niveaux ministériel et central, et dans le contexte de la gestion et de la redevabilité) obligeront les gestionnaires et haut-fonctionnaires à investir dans l'élaboration du S&E.

Une gouvernance du S&E proche du centre de décision

- Il est utile que la direction institutionnelle du système de S&E soit proche du gouvernement central (ex. les ministères de finance ou du plan), où elle peut non seulement piloter la conception et la mise en œuvre du système de S&E au sein du gouvernement, mais aussi servir de 'Promotrice' et de facilitatrice du S&E.
- Comme les systèmes de S&E des pays sont généralement élaborés de façon progressive, il est important de suivre les progrès accomplis et d'effectuer des ajustements réguliers. Ce rôle de 'surveillance' peut également faire partie du mandat de la direction centrale.
- Une surveillance par le bureau national d'audit pourrait avoir pour résultat une visibilité publique sur la manière dont le système de S&E est mis en place et des ajustements pouvant être apportés.

Le danger des systèmes trop sophistiqués

- Un système de S&E trop complexe pourrait aboutir à une prolifération d'indicateurs et/ou à l'existence d'un grand nombre de systèmes non coordonnés de données au sein des ministères. L'amélioration de la qualité des données est importante mais elle nécessite l'orientation par le ministère de tutelle, le bureau national de la statistique et les ministères concernés.

La formation devrait offrir plus que les compétences en S&E

- Il y a trop peu de spécialistes qualifiés en S&E dans la plupart des systèmes nationaux de S&E. Une stratégie de formation à long terme nécessite l'intégration d'un volet de perfectionnement professionnel pour acquérir les compétences requises.
- D'autres publics cibles (non-techniques, mais importants) pour une formation et une orientation en matière de S&E comprennent les hauts fonctionnaires (qui fournissent le leadership et l'appui politique nécessaires au financement et à la pérennisation du système de S&E) ; les utilisateurs des données du S&E (analystes budgétaires, analystes de la pauvreté, gestionnaires de programmes, etc.) ; la société civile et le secteur privé.

Un guide de planification et de suivi du DCNE

18. Pour aider ceux qui sont impliqués dans l'élaboration et l'opérationnalisation d'un SNE, l'**Encadré 5** présente un répertoire détaillé de questions considérées comme d'importants facteurs de réussite pour l'élaboration d'un système efficace et durable. Ceci élargit le cadre conceptuel de quatre piliers du DCNE décrits précédemment et permet d'identifier 12 facteurs opérationnels associés chacun à une liste de principaux facteurs de réussite.

19. Ce rapport est conçu comme un guide et non comme une approche normative à l'élaboration d'un système national de S&E. Il reconnaît que les conditions générales pour l'élaboration d'un système de S&E efficace vont bien au-delà des seules considérations techniques.

Encadré 5: Répertoire des « facteurs essentiels de réussite » dans l'élaboration d'un système national de Suivi et Evaluation (S&E)

| Facteurs essentiels de réussite | Les éléments indissociables du succès |
|---------------------------------|--|
| Motivations | <ul style="list-style-type: none">- Qu'est-ce qui motive la demande de S&E ?- Quels sont les objectifs généraux de cet exercice ? |
| Utilisations | <ul style="list-style-type: none">- Comment sera utilisée l'information du S&E, par qui et pour quel(s) public(s) ?- Y a-t-il des besoins réels d'information actuellement insatisfaits ? |
| Leadership | <ul style="list-style-type: none">- Le leadership y est-il favorable ? Est-ce qu'il montre la voie ?- Y a-t-il un 'promoteur' des activités de S&E ? |

| | |
|--|---|
| Engagement | <ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il un engagement à lancer et pérenniser les activités de S&E ? - Qu'est-ce qui servira de base pour assurer qu'un système de S&E soit mis en place et perdure ? |
| Ressources | <ul style="list-style-type: none"> - D'où proviendront les ressources financières pour élaborer les systèmes, et recruter et former le personnel qualifié ? - Sera-t-il demandé aux organisations une réallocation interne ou va-t-on leur donner des fonds nouveaux? |
| Redevabilité | <ul style="list-style-type: none"> - Qui sera tenu de veiller à ce qu'un système de S&E joue son rôle dans le secteur public ? - Les rôles et les responsabilités ont-ils été clairement établis ? |
| Capacité technique | <ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il une capacité (systèmes de données et infrastructure) pour collecter des données fiables et rapporter des informations crédibles ? - Y a-t-il une capacité analytique adéquate (personnel qualifié) ? - Existe-t-il des institutions pouvant servir de partenaires crédibles (ex. le Bureau National de la statistique, les instituts de recherche) ? |
| Infrastructure | <ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il une politique et un ensemble de normes en vigueur qui décrivent les rôles, les responsabilités et les attentes dans le cadre du fonctionnement du système de S&E et de l'utilisation de l'information du S&E ? - Les organisations et les unités qui collectent et analysent l'information du S&E sont-elles structurées et dotées des ressources adéquates (capacité budgétaire et en ressources humaines) ? - L'information produite par le S&E est-elle fiable, disponible en temps utile et répond-elle aux questions prioritaires ? |
| Infrastructure d'utilisation de l'information du S&E | <ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il des politiques officielles ou des exigences sur la manière dont l'information du suivi et évaluation de la performance sera utilisée par les organisations ? - Quels sont les mesures incitatives disponibles au sein des organisations pouvant les amener à utiliser l'information du S&E (récompenses et/ou sanctions)? - Y a-t-il des voies/mécanismes/platformes formels ou informels pour rendre compte, partager ou présenter l'information du S&E ? - La performance axée sur les résultats est-elle prise en compte lors de |

| | |
|-----------------------|---|
| | <p>l'évaluation du personnel ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La société civile, le secteur privé et autres partenaires sociaux participent-ils activement au système national de S&E ? |
| Contrôle | <ul style="list-style-type: none"> - Comment le système sera-t-il suivi à long terme pour garantir qu'il fonctionne comme prévu et au niveau escompté ? - Le Bureau de l'Auditeur Général, joue-t-il un rôle dans le suivi du système National de S&E et dans l'utilisation des informations sur la performance au sein du gouvernement ? - Existe-t-il un centre des politiques (ex. au sein d'un ministère central) pour veiller au contrôle de la mise en œuvre du SNE ? La performance du système de S&E peut-elle être mesurée et ajustée si nécessaire ? |
| Valeurs et Éthique | <ul style="list-style-type: none"> - Existe-t-il un code d'Éthique officiel qui décrit la redevabilité et les comportements attendus de la part des responsables du secteur public (ex. la transparence, l'accès aux informations, un rapport juste et équilibré, la redevabilité) ? - Ce code est-il bien compris et respecté par tous ? - 'Dire la vérité à l'autorité' est-il considéré comme approprié dans le secteur public et au niveau national ? |
| Pérennité | <ul style="list-style-type: none"> - Quelles conditions/garanties y a-t-il pour assurer que le système de S&E est rendu durable ? |
| Source: Lahey (2006). | |

Astuce 1: Le répertoire présenté dans l'encadré 5 peut servir de guide utile pour le développement d'un système de S&E à bien des égards.

- Un outil de planification – dès le début du processus du DCNE, aide à l'identification et à la planification à court et à long termes, des facteurs importants et des conditions qui régissent un Système National de S&E efficace.
- Un outil diagnostic – aide à l'évaluation des progrès réalisés au fil du temps et à l'identification des lacunes dans le développement du système de S&E.
- Un moyen de communication – tout au long du processus de DCNE, aide à l'information et à l'éducation des parties prenantes, aussi bien techniques que non-techniques, sur l'orientation suivie et le rythme des travaux visant à bâtir un SNE.

Les bonnes pratiques dans le développement des Systèmes Nationaux de S&E

L'importance de la compréhension du contexte du pays

20. Il n'existe pas de moyen simple pour déterminer à quoi devrait ressembler un bon système de S&E. Cela dépend des facteurs spécifiques au pays, tels que la demande d'information de S&E venant du gouvernement ; les utilisations qui seront faites de l'information du S&E ; la disponibilité et la qualité des données et des informations ; la capacité d'évaluation et d'analyse existant dans le pays ; le fonds que le gouvernement est prêt à allouer au S&E, etc.¹³

21. Il faut donc commencer par connaître les capacités dont dispose le pays ainsi que son environnement en matière d'évaluation pour pouvoir déterminer où et comment mieux appuyer le DCNE et son utilisation dans le milieu institutionnel. La première étape présentée dans le Manuel de la Banque Mondiale pour les Praticiens du Développement intitulé : *Les dix étapes vers un système de suivi-évaluation axé sur les Résultats*, est la réalisation d'une étude d'opportunité, une étude relativement rapide et peu coûteuse dans le contexte global du pays.

22. Sur base des consultations avec les principales parties prenantes, de revues documentaires et des leçons tirées de l'expérience internationale, l'étude d'opportunité fournit des informations sur les opportunités et les défis du développement d'un SNE avant que des engagements importants ne soient pris. Un dialogue avec les parties prenantes est important pour exprimer clairement à quoi le système devrait ressembler, une condition nécessaire à la définition d'un plan d'action approprié.

Astuce 2: Une étude d'opportunité du contexte du SE est une première étape importante en vue de déterminer où et comment les efforts en DCNE seront mieux canalisés. Elle offre une image globale rapide des capacités existantes et de l'environnement du S&E. Ses conclusions servent de référence objective dans les discussions entre les parties prenantes.

Le lien avec les pratiques de la gestion axée sur les résultats

¹³ Mackay (2010). Voir **Annexe 2**, «Développement des capacités d'évaluation – Cas par pays » pour des exemples spécifiques des systèmes de S&E des pays – en particulier, les séries ECD de la Banque mondiale et les *Notes PREM*.

23. L'évaluation, de même que l'élaboration d'un système d'évaluation ne devraient pas être perçues comme une fin en soi. Ce sont des outils essentiels et utiles pour faire de la gestion du secteur public, une gestion axée sur les résultats.

24. La gestion axée sur les résultats implique une définition claire des résultats devant être atteints par les programmes, une mise en œuvre des programme(s) ou service(s), un suivi et une évaluation des performances, et une application des ajustements nécessaires en vue d'améliorer tant l'efficacité que l'efficience. Elle signifie également rendre compte de la performance aux principaux publics cibles.

25. En d'autres termes, des informations exactes et à jour sur la performance constituent la fondation d'une gestion axée sur les résultats. Les ministères (et le système dans son ensemble) doivent systématiquement mesurer, évaluer et rendre compte des aspects essentiels de leurs programmes et de leurs performances. Pour ce faire, les outils de S&E fournissent les capacités requises.

26. Pour la plupart des pays, le défi réside dans l'application de la gestion axée sur les résultats de la manière et à un rythme auquel le système peut s'adapter. A long terme, l'objectif serait cependant de mettre en place des capacités avérées en S&E qui pourraient s'appliquer à tous les grands programmes et services gouvernementaux.

Astuce 3. Les débats sur l'évaluation et le DCNE devraient se dérouler dans le contexte de la GAR du secteur public, où le S&E axé sur les résultats constitue un outil essentiel requis à l'évaluation des performances en rapport avec des objectifs fixés à tous les niveaux (national, sectoriel, ministériel, programmatique).

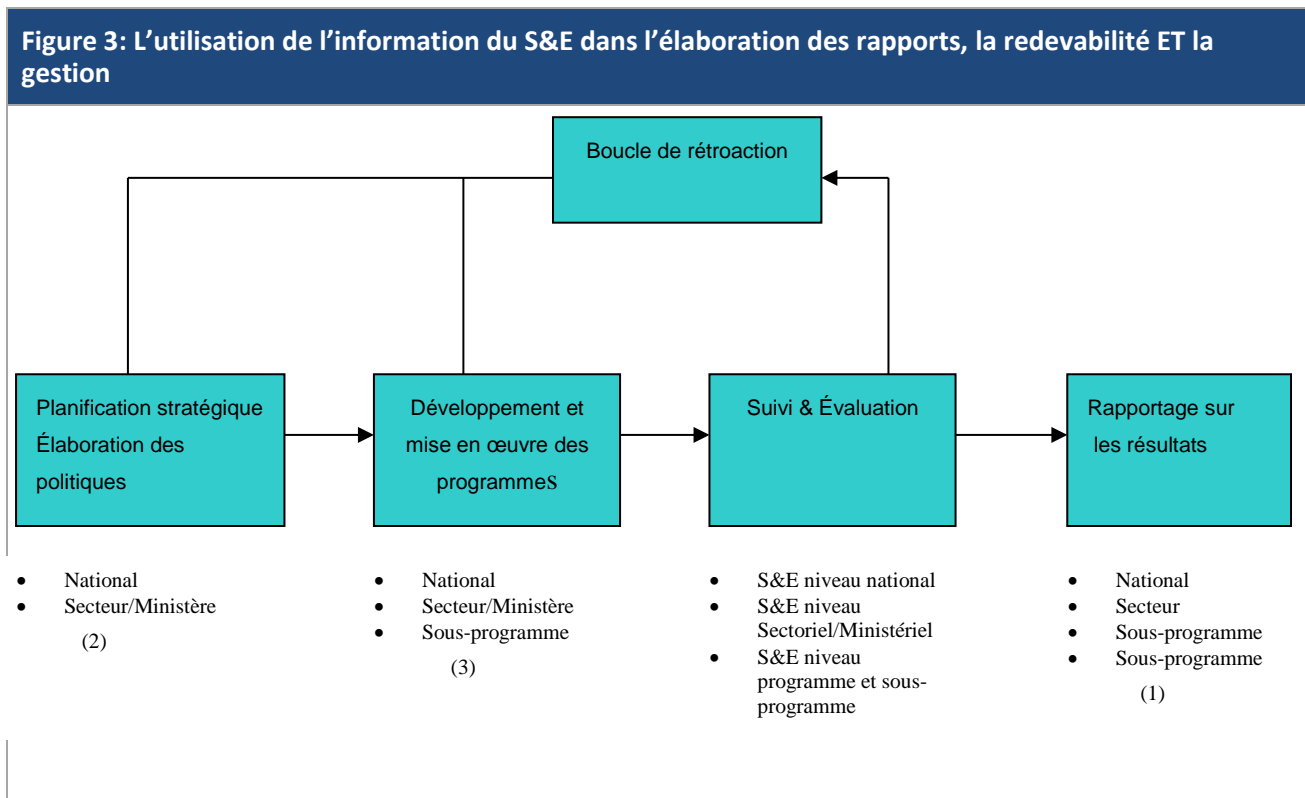
Astuce 4. Le contexte du pays et les lacunes dans le système de S&E peuvent suggérer que le déploiement d'un système de Suivi et Evaluation à l'ensemble du gouvernement pourrait constituer un objectif trop ambitieux de développement. Dans ce cas, il peut être propice de recourir à une approche sélective, étalée sur plusieurs étapes pour pouvoir mettre en place un Système National de Suivi et Evaluation.

Clarification de nombreuses utilisations et opportunités d'utilisation de l'information du S&E

27. Si l'on veut faire de la Gestion axée sur les résultats un important moteur du S&E, il est important d'identifier et de clarifier assez tôt les nombreux usages et utilisateurs potentiels du

système de S&E, car ils auront un impact sur le DCNE. De même, la liste des usages et utilisateurs peut changer au fur et à mesure que le système évolue.

28. Les efforts sont souvent centrés sur le rôle du S&E en tant qu'outil de redevabilité, par exemple, lorsque l'on doit rendre compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) ou du progrès vers l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Pourtant, comme illustré dans la **Figure 3** ci-dessous, l'information du S&E peut servir d'important point d'ancrage dans un cycle permanent de rétroaction qui privilégie l'apprentissage à partir des utilisations d'un haut niveau stratégique (c'est-à-dire (1) et (2)), ainsi qu'une utilisation plus orientée vers la gestion comme apport à l'élaboration des programmes (i.e. (3)).



29. L'**Encadré 6** présente des détails complémentaires et identifie quatre finalités principales de l'information produite par le S&E :

- (i) rendre compte de la performance

(ii) informer l'élaboration des politiques et la planification stratégique

(iii) éclairer les délibérations budgétaires et financières

(iv) améliorer les programmes et superviser la gestion.

30. Chacune de ces utilisations comporte des publics cibles ou des intervenants pouvant bénéficier d'un système de S&E plus structuré et systématique.

| Encadré 6: Les nombreux utilisateurs et utilisations de l'information du S&E¹⁴ | |
|--|--|
| Utilisation de l'information du S&E/niveau d'utilisation | Intervenants potentiels/utilisateurs/publics cibles |
| 1. Rapport sur la performance | |
| 1.1 Rapport national sur la performance | <ul style="list-style-type: none">- Un rapport national sur la performance destiné au parlement et aux citoyens concernant les objectifs et les priorités nationales.- Rapport sur le progrès accompli dans la mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté.- Rapport sur le progrès accompli vers les OMD |
| 1.2 Rapport sur la performance par secteur/ministère | <ul style="list-style-type: none">- Rapport sur la performance dans les rapports ministériels annuels- Rapport aux commissions parlementaires sur la performance par secteur- Rapport aux groupes thématiques sur la performance par secteur |
| 1.3 Rapport sur la performance au niveau des programmes et projets | <ul style="list-style-type: none">- Rapport périodique sur la performance au niveau des programmes et des projets pour permettre aux responsables concernés au sein d'un ministère d'exiger des comptes et d'appliquer les principes de la bonne gouvernance- Rapports intérimaires sur les principaux projets destinés au grand public |
| 2. Informer les débats sur l'élaboration des politiques et la planification stratégique | |
| 2.1 Débats du niveau national | <ul style="list-style-type: none">- Contribution aux débats sur les politiques et la planification par le gouvernement, commissions parlementaires, agences concernées au |

¹⁴ Mackay (2007); et Morra-Immas & Rist (2009), Kusek & Rist (2004).

| | |
|--|--|
| | niveau central, les organisations nationales, etc., sur les politiques nationales et les orientations stratégiques du pays. |
| 2.2 Débats au niveau sectoriel/ministériel | - Contributions aux débats sur les politiques et la planification par les hauts responsables aux niveaux ministériel, sectoriel et des commissions parlementaires. Ces débats portent sur les objectifs par secteur et leur alignement aux buts et objectifs nationaux |
| 2.3 Débats au niveau des programmes/projets | - Contributions aux débats sur les politiques et la planification par les hauts fonctionnaires d'un ministère et/ou dirigeants aux niveaux des programmes et des projets au sein d'un ministère particulier - Contributions aux débats sur les politiques et la planification interministérielles par des hauts responsables d'un secteur |
| 3. Eclairer les délibérations budgétaires et financières | |
| 3.1 L'élaboration du budget national | - Utiliser l'information sur la performance comme un apport aux délibérations de l'agence centrale sur l'allocation de fonds dans les budgets nationaux |
| 3.2 Décisions de financement au sein des ministères | - Utiliser l'information sur la performance aux niveaux des projets et programmes comme un apport aux débats et décisions concernant les financements ultérieurs |
| 4. Connaissance du niveau du programme – amélioration – contrôle de la gestion | |
| 4.1 Au niveau des programmes et des projets | - Utiliser l'information sur la performance pour suivre les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs des programmes ; mesurer les impacts réalisés jusqu'à présent. - Se servir de l'information sur la performance et la connaissance que l'on a des programmes en vue de les ajuster, les améliorer et ainsi réaliser les résultats escomptés |
| Sources: Dyce (2011) sur l'Afrique du Sud; Laguna (2011) sur le Chili; Lahey (2011c) sur le Canada; Rubio (2011) sur le Mexique; et UNDP (2012b) sur le Bénin, la Malaisie, le Sri Lanka et la Tanzanie. | |

Astuce 5: L'information générée par le S&E axé sur les résultats peut et devrait servir à plusieurs fins et, potentiellement, à plusieurs utilisateurs :

- 1) Faire le suivi des performances en vue de rendre compte des progrès réalisés aux parties prenantes.
- 2) Générer l'information et le savoir en vue de gérer et ajuster, améliorer et clôturer les programmes selon que de besoin.
- 3) Appuyer l'élaboration des politiques, la planification stratégique et la budgétisation aux niveaux national, ministériel, sectoriel et programmatique.
- 4) Favoriser la transparence et promouvoir les relations basées sur la redevabilité

Un cadre national intégré de S&E

31. Les faits présentés ci-dessus illustrent l'importance de disposer d'un système national intégré de S&E dans lequel les attentes correspondent aux performances aux niveaux national, ministériel et sectoriel.

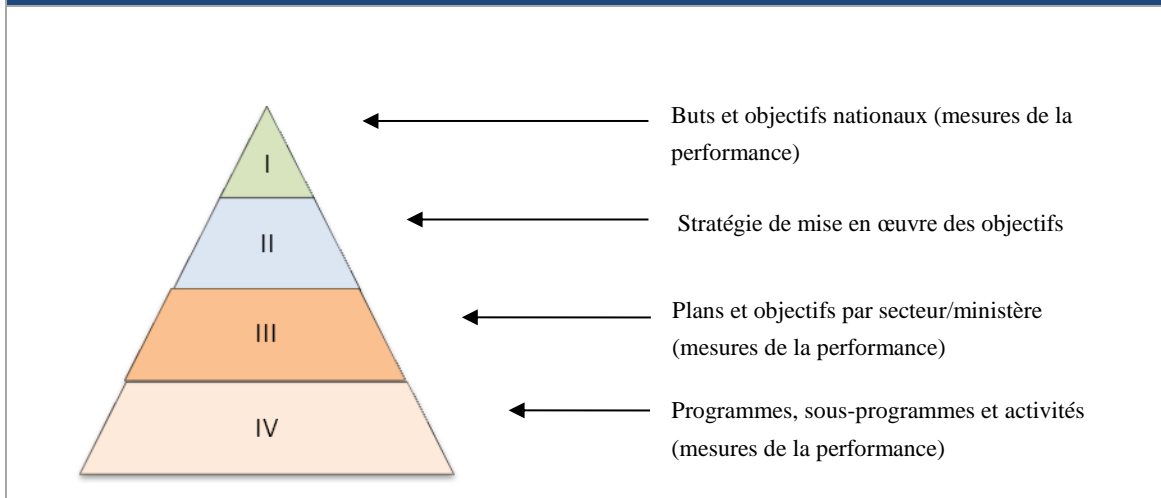
32. Un cadre national de S&E serait idéalement régi par les buts et les objectifs fixés à l'avance. Avec cette identification des résultats attendus au niveau du pays, un vaste énoncé de politique stratégique servirait à traduire ces objectifs de haut niveau en stratégies sectorielles et plans d'actions ministériels. Autrement dit, il s'agit de démontrer l'existence d'un lien logique entre les résultats attendus au niveau national et une description claire de la manière pour y arriver.

33. Les contributions spécifiques des programmes et projets peuvent également faire l'objet d'un suivi ou d'une évaluation, et les ministères pourraient montrer comment ils font le lien logique entre leurs résultats attendus et l'atteinte des résultats stratégiques du secteur/ministère.

34. Ces trois niveaux de performance au sein du secteur public – indiqués comme niveaux I, III et IV dans la **Figure 4** ci-dessous – représentent différents niveaux d'agrégation en termes d'indicateurs et de données requises pour les alimenter. Ils représentent également différents niveaux d'information sur la performance pour répondre aux besoins de différents utilisateurs d'information du S&E.

Astuce 6: Une stratégie efficace de l'élaboration d'un SNE serait celle qui tient compte d'emblée des trois niveaux de performance implicites qui existent dans le système national, de manière descendante ou ascendante en veillant à l'alignement entre les attentes et les stratégies de mesure de la performance.

Figure 4: Un cadre national intégré de S&E – mesurer la performance a trois niveaux (I, III, IV)



Composantes clés de l'infrastructure du SNE

35. La plupart des pays en développement (et de nombreux pays développés) n'ont pas de SNE en place aussi structuré et complet que suggéré dans la discussion ci-dessus.¹⁵ Ce qui pourrait être adapté pour un pays en matière d'infrastructure d'appui au S&E peut ne pas être aussi réalisable dans un autre pays par manque d'environnement propice.

- La liste des composantes clés importantes pour l'élaboration d'un SNE est présentée dans l'encadré 7.¹⁶ Dans certains pays, plusieurs de ces éléments peuvent être déjà en place. Dans d'autres, les composantes du S&E peuvent exister sans être bien systématisées ou articulées. Le plus souvent, il existe une importante carence de capacité empêchant la mise en place d'un

¹⁵ Plus des cas- pays sont répertoriés dans l'**Annexe 1**.

¹⁶ Même les pays considérés depuis toujours par l'Organisation de Coopération de Développement Economiques (OCDE) comme étant les têtes de file en matière de S&E, tels que l'Australie, le Canada et les Etats-Unis, continuent de travailler au développement de leurs systèmes. Voir l'**annexe 1** pour des références à des études de cas spécifiques à ces pays.

La Guyane et Trinidad et Tobago ont utilisé cette liste de composantes de l'infrastructure de S&E dans le cadre de leurs plans d'actions S&E à moyen-terme (Trinidad & Tobago, 2011a; 2011b). Voir l'**annexe 1** pour des références d'autres études pays.

système efficace et durable. Dans ce dernier cas, le développement d'un SNE serait plus efficace s'il est mis en œuvre progressivement.

36. D'une manière générale, les composantes clés pour un SNE efficace et durable comprennent les six éléments suivants :

1. Des politiques, directives et orientations en matière de S&E qui définissent les attentes quant à ce qui doit être mesuré, suivi et faire objet des rapports, à quelle fréquence, etc. Elles représentent les règles générales et les normes attendues en matière de S&E. Il est suggéré que l'agence centrale (par exemple, le ministère des finances ou de la planification) soit l'agence coordonnatrice en la matière, avec l'appui nécessaire d'experts internationaux.
2. Une définition claire des buts, objectifs et principaux résultats attendus pour chaque niveau du secteur public où les performances doivent être mesurées, qu'il s'agisse du niveau national, sectoriel, ministériel ou du niveau des programmes. Cela peut être fait par l'élaboration d'un cadre de performances à chacun de ces niveaux, qui servira ensuite de base pour identifier les indicateurs clés de performance (ICP).
3. Une stratégie de suivi des performances qui décrit la manière dont les indicateurs peuvent être renseignés par les données issues du suivi des performances, de l'évaluation et des études spéciales. Cela implique une stratégie de collecte des données qui permettrait d'identifier les sources des données et tout nouveau besoin en matière de collecte des données : un rôle important pour une agence nationale de la statistique.
4. Des mécanismes institutionnels en vue de développer et rendre opérationnel le système de S&E. L'approche par étapes recommandée pour la mise en œuvre verrait les unités de S&E placées initialement dans des ministères pilotes, ainsi que dans une unité S&E de l'agence centrale.
5. Une stratégie de formation qui fournirait une formation technique en S&E. Celle-ci s'adresserait aux responsables du S&E, aux analystes et aux informaticiens chargés de la conception des systèmes de gestion des données. Une certaine formation en S&E serait aussi offerte aux managers, hauts responsables et autres acteurs clés.
6. Responsabiliser les hauts cadres pour assurer le suivi des progrès réalisés dans le développement du S&E et du contrôle de la qualité de l'information générée par le S&E. Les Agences Centrales ainsi que les bureaux nationaux d'audit pourraient jouer un rôle à ce niveau.

| Encadré 7 : Les principales composantes de l'infrastructure du Suivi et Evaluation (S&E) | |
|--|-----------------------------------|
| Composantes | Responsable(s) possible(s) |
| 1. Politiques, Directives et Orientations sur les pratiques et les normes du S&E | |
| 1.1 Orientation politique sur la mesure de la performance, le suivi et la production des rapports. | Agence centrale |
| 1.2 Une Stratégie et des directives de suivi des performances | Agence centrale |
| 1.3 Une Politique et des normes d'évaluation à l'échelle du gouvernement | Agence centrale |
| 2. L'Identification des cadres de performance et des indicateurs clés de performance (ICP) | |
| 2.1 Un Cadre et des indicateurs clés de performance au niveau national | Agence centrale |
| 2.2 Un Cadre Sectoriel/ministériel, une architecture d'activités de programme et des ICP | Ministère |
| 2.3 Des cadres et des ICP pour les principaux programmes du gouvernement. | Ministère |
| 3. Une Stratégie de mesure des performances et un plan de gestion des données | |
| 3.1 Mesure des performances et suivi au niveau national | Agence centrale |
| 3.2 Mesure des performances et suivi au niveau sectoriel/ministériel | Ministère |
| 3.3 Mesure des performances et suivi au niveau des programmes/projets | Ministère |
| 3.4 Une stratégie et un plan de développement des données | Agence centrale, ASN, Ministère |
| 4. Mécanismes institutionnels pour appuyer le développement et la mise en œuvre du système de S&E | |
| 4.1 L'Unité centrale S&E au sein de l'agence centrale | Agence centrale |
| 4.2 Une unité S&E au sein de chaque ministère important (par étape) | Ministère |
| 4.3 Des évaluateurs formés et expérimentés | Agence centrale, ministère |
| 4.4 Des capacités d'analyse et de suivi des performances dans chaque ministère important | Ministère |

| | |
|--|--|
| 4.5 Une base des données (capacité de stockage et de recherche) | Ministère, ASN |
| 4.6 un comité de haut niveau pour identifier les domaines prioritaires nécessitant une éventuelle évaluation | Agence centrale |
| 4.7 Des mécanismes de restitution à la société civile et au secteur privé en raison de leurs apports | Agence centrale, société civile, secteur privé |
| 5. Stratégie et plan de formation | |
| 5.1 Une stratégie de formation pour les fournisseurs et les utilisateurs d'informations du S&E | Agence centrale |
| 5.2 Un plan de formation mis en place en temps utile | Agence centrale, ministère |
| 5.3 Un réseau national des professionnels du S&E avec des liens au niveau international | Agence centrale, ministère |
| 6. Communication, vérification et assurance qualité | |
| 6.1 Une stratégie de communication pour informer sur les attentes, le calendrier et le progrès réalisé dans la mise en œuvre du système de S&E | Agence centrale |
| 6.2 Des comités Supérieurs pour faire le suivi des progrès réalisés dans la mise en œuvre de chaque plan pilote et du système de S&E dans son ensemble | Agence centrale, ministère |
| 6.3 Assurance qualité et vérification permanente en vue de faire le suivi de la mise en œuvre du système de S&E | Agence centrale, bureau national d'audit |

Astuce 7: Bien que la liste des composantes présentée dans l'encadré 7 soit tirée de la situation réelle des pays, elle doit être considérée comme un guide servant à identifier les domaines de l'infrastructure du S&E qui pourraient bénéficier d'un appui dans le cadre du DCNE.

En ayant une vue d'ensemble du SNE et de ses composantes, les agences des Nations Unies seraient plus aptes à déterminer où et comment appuyer au mieux le DCNE.

Principaux acteurs nationaux dans le DCNE : rôles et responsabilités

37. Il existe de nombreux acteurs clés participant à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'opérationnalisation permanente d'un SNE. **L'encadré 8** identifie les principaux acteurs nationaux qui sont généralement impliqués, ainsi que leurs rôles potentiels et responsabilités. Ceux-ci pourraient changer à mesure que le système passera d'une phase formative initiale (développement/mise en œuvre) à une phase pleinement opérationnelle.

38. Le modèle décrit dans l'encadré 8 présente à la fois les agences du gouvernement central et les ministères comme pouvant jouer des rôles importants dans le SNE. Les agences centrales, en particulier dans les premières étapes du développement, peuvent jouer un plus grand rôle en créant une demande d'informations en S&E et en vérifiant que le système de S&E est institutionnalisé pour l'ensemble du secteur public. Si une unité centrale de S&E est créée (par exemple au sein du ministère des finances ou de la planification), elle pourrait servir à la fois de point focal/centres de politiques de S&E, et pourrait mener ou faciliter la conduite d'évaluations de plus haut niveau traitant de problématiques plus stratégiques ou plus larges et horizontales liées à la politique gouvernementale.

39. Les différents ministères se retrouvent en premier ligne en termes de besoins et des attentes en matière du suivi et de mesure des résultats réalisés dans le secteur public. Dans de nombreux pays, certains ministères (comme ceux de l'éducation ou de la santé) sont généralement mieux équipés en matière de S&E pour plusieurs raisons : ils ont de meilleurs systèmes de gestion des données et pourraient s'être déjà dotés d'une unité de S&E et auraient plus d'expérience avec l'appui de la coopération internationale ou des Organisations Non-Gouvernementales (ONG), etc. Ces ministères sont également de bons candidats pour piloter un SNE si un système plus complet est envisagé.

40. Les deux principaux défis en matière de capacité rencontrés par la plupart des SNE à différents niveaux de leur développement sont : (i) la qualité, la crédibilité et l'intégrité des données utilisées pour renseigner les mesures de la performance et (ii) l'insuffisance d'expertise en S&E disponible pour pouvoir développer et mettre en œuvre un système efficace et durable. Ces deux défis requièrent de l'investissement et des stratégies à long-terme qui peuvent impliquer à la fois les acteurs nationaux et les agences internationales. En ce qui concerne les données, l'ANS et les experts statisticiens devraient jouer un rôle clé dans le DCNE. Le développement des capacités en suivi et évaluation et l'orientation des responsables sur l'utilisation du S&E dans leurs prises de décision n'est souvent pas intégré dans les programmes officiels des établissements de formation, laissant cette charge aux autres agences qui doivent appuyer ou fournir une stratégie de formation.

41. La société civile¹⁷ a un rôle de premier plan à remplir dans le DCNE mais joue en réalité le plus souvent un rôle mineur dans les systèmes nationaux de S&E. Un SNE efficace devrait être capable de collecter une information continue et systématique de la part des citoyens de son pays. De plus, les associations de presse et les médias peuvent jouer un rôle important dans la diffusion des rapports au public et de l'information du S&E à la société civile.

| Encadré 8 : Rôles et responsabilités des acteurs nationaux dans le DCNE | |
|--|--|
| Acteurs nationaux | Rôles et responsabilités possibles |
| Hauts responsables du gouvernement (Ex. : Présidence de la République, Primature) | <ul style="list-style-type: none"> - « Promoteurs Principaux » pour canaliser les efforts visant le développement du S&E axé sur les résultats dans le secteur public |
| L'Agence centrale (Ex. : Le Ministère de finances ou de la planification) | <ul style="list-style-type: none"> - Promotrice et facilitatrice des activités visant le développement et la mise en œuvre du S&E - Coordinatrice centrale du lancement du S&E au sein des ministères - Centre de politiques du gouvernement en matière de S&E : orientations et directives pour la mesure des performances, le suivi, l'évaluation et l'élaboration des rapports - Mettre en place une unité centrale de S&E - Faciliter ou diriger des évaluations de haut niveau ou des études spéciales - Assurer le suivi du progrès réalisé dans la mise en œuvre du S&E dans l'ensemble du système. - Jouer un rôle de supervision et de contrôle de la qualité du suivi des performances et des rapports produits ; - Concevoir une stratégie nationale de perfectionnement professionnel en S&E - Travailler avec les autres partenaires dans les initiatives de renforcement des capacités en S&E : ateliers, formations, etc. - Diriger le développement d'un cadre national de performance - Diriger et coordonner la préparation de tous les rapports nationaux de performance - Conseiller les hauts responsables du gouvernement sur toutes les questions |

¹⁷ Organismes non-gouvernementaux, représentants des partenaires sociaux et représentants du secteur privé, y compris les associations d'évaluateurs professionnels

| | |
|--------------------------------------|--|
| | <p>relatives au S&E</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travailler avec la société civile et le secteur privé en vue de promouvoir les mécanismes de restitution et ainsi contribuer à l'avancement du S&E - Faciliter la création d'associations nationales des professionnels du S&E |
| Les ministères | <ul style="list-style-type: none"> - Etablir des unités internes de S&E - Etablir des comités-conseil de haut niveau en S&E pour appuyer et surveiller les initiatives de S&E - Développer un cadre de performance reliant les programmes des ministères avec les objectifs sectoriels - Développer une stratégie de mesure de performance en vue de clarifier les indicateurs et une stratégie de mesure efficiente – travailler avec l'agence centrale et l'ANS sur l'élaboration d'une stratégie de développement des données |
| Le Comité de haut niveau de S&E | <ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les priorités pour la conduite d'évaluations de haut niveau ou d'études spécialisées - Constituer un forum pour l'analyse des conclusions faites et le suivi de la mise en œuvre des décisions prises. - Peut jouer un rôle dans la surveillance du rythme du DCNE |
| L'Agence nationale de la statistique | <ul style="list-style-type: none"> - Expertise en matière de collecte, gestion et analyse des données - Capacité d'organiser des enquêtes d'envergure nationale - Stockage central des données - Point focal pour la stratégie nationale de collecte, gestion, analyse et diffusion des données - Appui les ministères en matière des stratégies de collecte, gestion, analyse et diffusion des données |
| Le Bureau National d'Audit (BNA) | <ul style="list-style-type: none"> - Rôle potentiel de surveillance du système de S&E (audits de données pour en vérifier la qualité ; vérification de la qualité des rapports de performance axés sur les résultats) |
| Les Institutions de formation | <ul style="list-style-type: none"> - Ce sont des partenaires potentiels – ex : les universités nationales ou régionales ou les instituts de formation du secteur public – pour aider à promouvoir la compréhension du S&E à travers une formation formelle |
| La Société civile | <ul style="list-style-type: none"> - Plaidoyer en faveur des systèmes d'évaluation équitables et paritaires ; - Fournir une assistance technique selon les besoins ; - Travailler avec l'agence centrale et les ministères en vue de rendre formels les |

| | |
|------------------------------|---|
| | mécanismes permanents ou périodiques de restitution ; |
| Secteur privé | - Travailler avec l'agence centrale et les ministères en vue de rendre formels les mécanismes permanents ou périodiques de restitution |
| Autres agences non-publiques | - Partenaires potentiels de l'agence centrale et/ou des ministères dans le développement du S&E (quand il existe des niches de connaissance/d'expertise spécifiques en S&E) |

Astuce 8 : Il est important d'identifier les promoteurs du S&E à deux niveaux en vue de développer un système national de S&E. – au niveau politique (par exemple, le ministre des finances ou de la planification) et au niveau opérationnel (par exemple, l'unité centrale qui pourra canaliser les efforts de DCNE).

Comment la communauté internationale peut-elle appuyer au mieux le DCNE?

L'Interdépendance des actions pays/bailleurs de fonds

42. Un vaste mouvement d'harmonisation et d'alignement est en marche dans certains pays en développement depuis la fin des années 1990 et le début des années 2000. L'un des éléments de cette évolution a trait à la mesure des résultats et la production des rapports, par lesquels des objectifs plus larges ont été établis en vue d'inciter les agences donatrices opérant dans les pays en développement à harmoniser leurs procédures de mesure des résultats et de production des rapports, et en fin de compte les aligner sur les systèmes nationaux de mesure des résultats.¹⁸ Mais comment cela s'applique-t-il au DCNE ?

- En se rapprochant de l'harmonisation, les bailleurs évitent le morcellement de leurs systèmes de S&E et travaillent ensemble au développement des systèmes de S&E communs et d'approches communes, comprenant un ensemble concerté de mesures de performance destiné à mesurer les résultats et la production des rapports.
- En cas d'alignement, les bailleurs s'appuient sur les systèmes de S&E propres aux pays et effectivement intégrés aux infrastructures institutionnelles des gouvernements, ainsi que sur les opérations axées sur les résultats. Cela signifie (i) que les capacités de

¹⁸ Lahey (2004–2005); OCDE (2006); Lahey (2008).

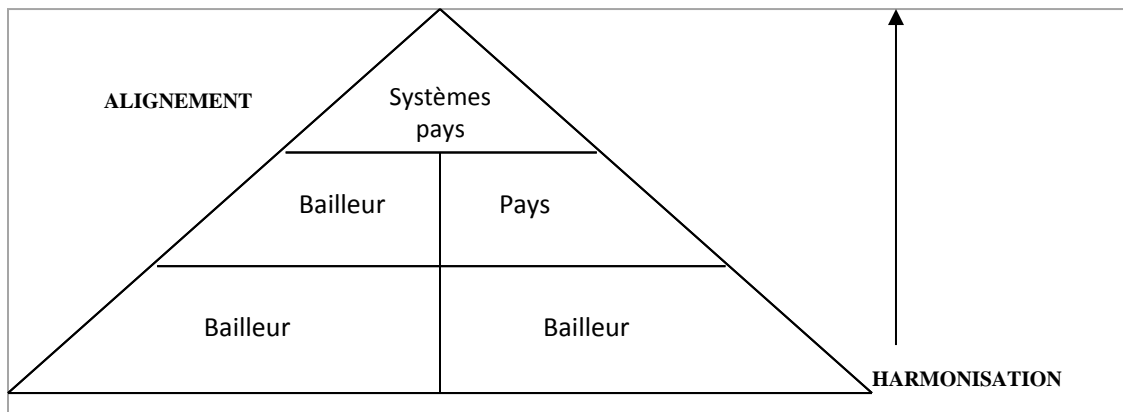
collecte d'informations et d'analyse de ces systèmes pays sont suffisamment matures pour produire une information à jour et fiable sur les résultats ; et (ii) que les institutions ont la volonté et la responsabilité d'utiliser l'information axée sur les résultats dans l'élaboration des politiques, la planification et les processus budgétaires du gouvernement.

- Dans le contexte de ce nouveau paradigme, cela implique: « qu'une nouvelle architecture de l'évaluation devra être érigée afin de donner un rôle privilégié aux évaluations réalisées par le pays, les pays en développement menant la danse »¹⁹. Pour les agences des Nations Unies, des domaines évidents d'appui seraient le contexte de la rédaction des rapports d'avancement sur les OMD et les évaluations nationales finales du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF).

43. Une illustration simple mais efficace de ces concepts est présentée dans la **Figure 5**.

Astuce 9. L'ampleur et la rapidité du mouvement d'harmonisation et d'alignement des systèmes de S&E dépendent A LA FOIS du niveau de préparation d'un pays (comme un engagement envers une culture du résultat, la reddition des comptes aux citoyens et la maturité des systèmes de S&E, etc.) ET de la préparation des bailleurs de fonds (comme la coordination et la collaboration entre les bailleurs, la tolérance au risque et les besoins de reddition de comptes/de suivi envers leurs électeurs nationaux, etc.).

Figure 5 : Illustration de l'harmonisation bailleur-bailleur et de l'alignement bailleur-pays



¹⁹ Picciotto (2007)

Astuce 10: Le mouvement d’harmonisation et d’alignement des systèmes de S&E au sein d’un pays est souvent long et itératif, mais l’existence des groupes de coordination de bailleurs de fonds en est un atout.

Comment les agences des Nations Unies peuvent mieux appuyer le DCNE

Une nouvelle réalité mondiale

44. Au cours de ces deux dernières décennies, la Banque mondiale et d’autres institutions financières internationales, et plus récemment certaines agences des Nations Unies de premier plan (notamment l’OIT, le PNUD, l’UNICEF ou l’ONU Femmes) ont dédié des ressources au développement des capacités d’évaluation dans des pays-cibles. Cela a donné lieu à une multitude de leçons sur le DCNE, son efficacité et sa durabilité.²⁰ Cependant, alors que les ressources sont plus limitées partout à travers le monde, le contexte du DCNE a changé aussi bien pour les agences des Nations Unies que pour les pays partenaires. Les agences des Nations Unies, seules et sous la coordination du Groupe des Nations Unies pour l’Evaluation (UNEG/GNUE), devront être très sélectives en recherchant l’approche la plus efficiente pour appuyer le DCNE.

Un cadre d’identification des initiatives potentielles des Nations Unies en appui au DCNE

46. Où et comment les agences des Nations Unies peuvent apporter le plus de valeur ajoutée au DCNE varient d’un pays à l’autre. Pour aider dans cette identification et fournir un cadre général d’identification, quatre phases ont été identifiées et reflètent le développement et la mise en œuvre d’un système national d’évaluation. Elles sont décrites ci-dessous, avec quelques points qui devront être traités selon le contexte propre de chaque pays :

1. Travailler à la sensibilisation et à la compréhension et conseiller sur la structure adéquate pour un système national d’évaluation:

²⁰ Il existe une littérature exhaustive, publiée par la Banque Mondiale seule ou en collaboration avec d’autres agences, notamment le réseau du Comité d’aide au Développement de l’OCDE ainsi que de nombreuses publications commanditées par différentes agences des Nations Unies, cf. **Annexes 1 et 2**.

- Que signifie le SNE?
 - Quelle structure serait plus adéquate pour ce pays en particulier?
 - Qui sont les Promoteurs du S&E et y a-t-il une compréhension et un engagement général (politique et institutionnel) en faveur du SNE?
2. Apporter des conseils relatifs au développement d'un plan adéquat du DCNE (tel qu'un plan d'action à moyen-terme). :
- Quels sont le plan et le rythme adéquat en vue d'atteindre l'objectif de construction d'un SNE?
 - Quels sont les rôles, responsabilités et obligations des principaux acteurs dans la mise en place du SNE ?
 - Quels changements institutionnels ou organisationnels devront être entrepris ?
3. Aider au processus de développement et de mise en œuvre du SNE :
- Quelles sont les principales carences de capacité à combler : à court terme, à moyen terme et à long terme?
 - Où les agences des Nations Unies peuvent-elles apporter le plus de valeur ajoutée?
 - Comment s'assurer au mieux que le SNE final soit durable ?
4. Conseiller et appuyer la supervision du SNE, notamment suivre et évaluer les progrès du DCNE et les performances du SNE :
- Le développement et la mise en œuvre du SNE sont-ils en bonne voie?
 - Le SNE est-il efficace ? Les performances sont-elles au rendez-vous ? Le système est-il durable ?
 - Si non, que faudrait-il modifier?

46. Ce cadre est utilisé pour identifier les activités spécifiques dans lesquelles les agences des Nations Unies *pourraient* s'engager afin d'appuyer le DCNE. L'**encadré 9** fournit une liste d'activités potentielles d'appui sous chacune des quatre phases avec un accent sur les domaines critiques du DCNE qui, d'après l'expérience internationale, sont parfois plus faibles dans leur développement ou totalement occultés.

47. Où et comment une agence des Nations Unies pourrait intervenir pour aider un pays dans son processus de DCNE dépendra clairement de plusieurs facteurs, notamment du statut particulier et du niveau atteint par le pays dans le développement de son SNE.

Les deux sections suivantes fournissent un cadre supplémentaire à la façon dont les agences des Nations Unies peuvent appuyer le DCNE en : (i) identifiant certains éléments pertinents pour les agences des Nations Unies et dont il faut tenir compte dans la détermination des domaines d'intervention adéquats avec des exemples illustratifs d'initiatives pour appuyer les futurs efforts de DCNE (**Encadré 9**) ; et (ii) en partageant les bonnes et les mauvaises pratiques tirées de l'expérience internationale du développement de SNE au cours de la dernière décennie (**Encadré 10**).

Encadré 9: Rôles possibles des agences des Nations Unies dans le DCNE

Phase 1. Travailler à la sensibilisation et à la compréhension, et conseiller sur une structure adéquate pour un système national d'évaluation

- Appuyer les organisations de la société civile, y compris les Organisations Bénévoles d'Évaluateurs Professionnels (OBEP),²¹ dans le renforcement de leur rôle pour influencer les systèmes nationaux d'évaluation ;
- Appuyer et/ou financer la réalisation d'une évaluation de l'état de préparation du S&E ;
- Fournir une clarification sur les motifs de l'évaluation, ses utilisations et utilisateurs potentiels ;
- Identifier et travailler avec les promoteurs, les responsables du secteur public et les domaines phares du S&E pour augmenter la compréhension et l'engagement, aux niveaux à la fois politique et institutionnel ;
- Aider à identifier les points forts en matière de recherche et d'analyse sur l'ensemble du système ;
- Aider à l'identification des écarts dans les structures institutionnelles, l'infrastructure, l'ensemble de compétences en ressources humaines, les données désagrégées, etc.
- Mettre en place des comités de coordination et de consultation appropriés pour aider à

²¹ Puisque de nombreux termes sont utilisés pour décrire ces groupes, le terme Organisation Bénévole d'Évaluateurs Professionnels (OBEP) a été proposé. Les OBEP comprennent les associations formellement constituées ou les sociétés ainsi que les réseaux informels. Leurs membres ne sont pas uniquement ceux qui conduisent des évaluations mais aussi ceux qui commissionnent et utilisent les évaluations et ceux qui sont impliqués dans la détermination du champ d'évaluation.

l'avancement et à la supervision du DCNE – avec l'harmonisation et l'alignement comme objectifs ;

- Appuyer les mécanismes de participation pour aider à garantir l'information et l'engagement de toutes les parties prenantes – société civile, secteur privé et autres partenaires sociaux – dans le processus ;
- Accroître la sensibilisation et la compréhension du SNE et du DCNE à travers la promotion et l'échange d'informations et de connaissances par le financement ou la promotion de conférences internationales, de réseaux régionaux/nationaux, de missions d'étude, d'ateliers nationaux etc.

Phase 2. Conseiller sur le développement d'un plan adéquat du DCNE

- Appuyer les efforts des principales agences nationales chargées de la mise en place d'un SNE/S&E (cela peut être une agence centrale, comme le ministère des finances ou de la planification)
- Aider ou financer l'élaboration d'un plan d'action à moyen terme pour la création d'un SNE
- Aider à l'identification et à l'établissement des moyens de communication et des forums nécessaires au déploiement du DCNE ;
- Aider à identifier et à regrouper les principaux acteurs nationaux et à déterminer leurs rôles, responsabilités dans le SNE final et leurs obligations dans le plan de DCNE ;
- Aider à identifier les changements institutionnels ou organisationnels qui peuvent être requis, leurs implications en termes de ressources, et une stratégie appropriée de changement ;
- Jouer un rôle consultatif concernant le rythme du DCNE, par exemple, le choix entre une stratégie graduelle ou une approche de déploiement immédiat dans l'ensemble du gouvernement;
- Là où le S&E est en phase pilote, aider au développement d'une stratégie et d'un plan appropriés fondés sur une identification des forces qui existent dans le pays
- Faciliter des briefings politiques de haut niveau sur les efforts de DCNE en vue de construire un SNE, c'est-à-dire fournir une expertise et une perspective neutres et externes;

Phase 3. Appuyer le processus de développement et de mise en œuvre du SNE

- Appuyer et/ou financer une activité de clarification et de développement d'un plan afin de traiter des lacunes connues ou suspectées dans le SNE, par exemple : manque des compétences en S&E ; gestion des données (mauvaise qualité, manque de crédibilité, pas orientées vers les résultats, problèmes de comparabilité, agrégation, accessibilité, etc.) ; implication de la société civile ; institutionnalisation dans les ministères clés ; trop peu ou pas d'évaluations conduites ; trop peu ou faible appui au niveau du gouvernement ou au niveau politique ; manque de clarté sur les rôles et responsabilités des acteurs clés ; manque de demande ou d'utilisation de l'information du S&E dans le système ; mesures incitatives insuffisantes à l'utilisation du S&E ; faible capacité au sein de

l'agence nationale de la statistique ; « fatigue » à propos du S&E au sein des ministères.

- Appuyer ou financer les efforts de renforcement des capacités pour combler les déficits en ressources humaines :

- 1) Formation en S&E délivrée localement, ou régionalement ou en ligne ;
- 2) Appui financier pour la participation à des formations internationales ou régionales ;
- 3) Ateliers de « formation des formateurs » - comprenant le développement des outils et du matériel de formation en S&E ;
- 4) Aide au développement des cursus et du matériel de formation en S&E pour les instituts de formation locaux, nationaux ou régionaux : S&E de base, méthodes d'évaluation (fondamentales et intermédiaires) et approches (participatives), etc.;
- 5) "formation" d'orientation sur le S&E (rôle, utilisations, etc.) aux hauts responsables du gouvernement, parlementaires, organisations de la société civile et du secteur privé;
- 6) Développement des modules de formation sur la gestion d'une évaluation : planification d'une évaluation, budgétisation, développement des termes de référence, compétences en planification et gestion de projet, rédaction des rapports d'évaluation, etc. ;
- 7) Formation et/ou développement de matériel de formation sur des outils et des méthodes spécifiques d'évaluation (modèles logiques, indicateurs de développement, questionnaires, focus groups, méthodes d'entretien, etc.) ;
- 8) Ateliers destinés à développer les compétences d'évaluation à travers les études des cas tirées de la communauté internationale ;
- 9) Création d'OBEP nationales et lien avec les associations d'évaluation régionales, nationales et internationales ;
- 10) Fournir le financement en vue d'appuyer la création d'un site Internet national qui servira de source centrale d'outils d'évaluation, et à l'échange d'informations du S&E, etc.

- Appuyer ou financer les efforts de renforcement des capacités sur des problématiques des données telles que :

- 1) Partage de connaissances et organisation des missions entre les agences nationales de la statistique et leurs homologues internationales ;

- 2) Conseil et appui aux agences responsables de la production des rapports nationaux sur le progrès des indicateurs de performance axés sur les résultats et les besoins en données y

associés;

- 3) Conseil et appui à la collecte, gestion et analyse des données du niveau sous-national;
 - 4) Formation et production du matériel de renforcement des capacités au bénéfice des personnes responsables d'organiser les enquêtes, la collecte, le stockage et l'analyse des données au sein des ministères et dans d'autres agences.
- Aider au développement d'une infrastructure nationale de S&E telle que :
 - 1) Politiques, normes et directives pour l'évaluation et le suivi des performances orienté vers les résultats et la production de rapports sur les performances ;
 - 2) Conseil sur la planification d'évaluations, l'établissement des priorités, la production des rapports et l'utilisation des évaluations ;
 - 3) Conseil sur la création des unités de S&E (au niveau central et au sein de chaque ministère) : compétences, budgets, mandat, etc. ;
 - 4) Conseil sur l'élaboration des cadres de performance nationaux et sectoriels/ministériels et des stratégies efficaces de mesure des performances ;
 - 5) Conseil ou assistance dans le développement d'un rapport national de performance (comme le rapport intérimaire sur les OMD) et/ou d'un rapport ministériel annuel de performance.
 - Appuyer ou financer la création d'unités pilotes de S&E au sein des ministères liées au développement du SNE.
 - Aider ou financer la conduite d'une évaluation des priorités : en vue de démontrer aux hauts responsables le rôle et l'utilité des évaluations ; servir d'exercice d'apprentissage dans un pays où il peut y avoir eu peu ou aucune évaluation dans le cadre du SNE ; servir d'opportunité de mentorat offerte aux évaluateurs locaux ; fournir des informations plus approfondies et améliorer la compréhension sur un sujet prioritaire.
 - Aider à l'intégration de la société civile dans le SNE, grâce :
 - 1) au développement des mécanismes participatifs et inclusifs en vue de collecter et utiliser les suggestions citoyennes ;
 - 2) à la promotion du développement des canaux publics d'expression d'opinion, de la redevabilité et de la transparence ;
 - 3) Accessibilité à l'information du S&E ;
 - 4) Implication des organisations de la société civile, des citoyens, des parlementaires, des cellules de réflexion, des médias et autres dans le plaidoyer en faveur de l'utilisation de l'information du

S&E ;

- 5) OBEP nationales et régionales, selon que de besoin, en vue, d'appuyer l'acquisition du savoir et des compétences en S&E par les représentants de la société civile.

Phase 4. Conseiller/apporter un appui à la supervision du SNE et à son développement

- Aider à l'évaluation du progrès accompli dans la mise en œuvre du plan national de DCNE en fonction du calendrier établi et conseiller sur les ajustements éventuellement requis par le plan national de S&E.
- Appuyer ou financer une évaluation pilote (par exemple, la mise en place et le renforcement des capacités d'une unité de S&E au niveau ministériel), et conseiller sur les leçons apprises et les implications de la mise en place du plan national de S&E.
- Appuyer ou financer une évaluation formative du SNE : structure, fonctionnement et réussites (utilisation de l'information du S&E, écarts, etc.), et conseiller sur les ajustements qui pourraient être requis pour le rendre plus efficace et durable.
- Participer en tant que membre externe d'un comité national consultatif de haut niveau chargé de l'évaluation qui contrôle et fournit des conseils en matière de SNE et des initiatives du DCNE.

Bonnes et mauvaises pratiques – les facteurs qui ont accéléré ou ralenti le progrès en matière de DCNE

48. L'expérience considérable acquise au cours des quinze dernières années en matière de DCNE a donné lieu à de nombreux écrits et leçons sur les facteurs qui ont aidé à l'avancement du DCNE (identifiés ici comme les "bonnes pratiques") et les facteurs qui ont soit été des barrières au progrès en matière de DCNE ou ralenti son rythme (auxquels il est fait référence comme « mauvaises pratiques »).²² L'**encadré 10** ci-dessous identifie plusieurs domaines liés aux activités de DCNE et que les agences des Nations Unies peuvent appuyer. L'avis implicite dans les bonnes et les mauvaises pratiques doit être compris à la lumière des **encadrés 8 et 9**.

Encadré 10 : Bonnes et mauvaises pratiques dans le DCNE

1. Il est souvent nécessaire de préciser les raisons du DCNE ainsi que les finalités du SNE

²² Voir par exemple Mackay (2007, 93–102) où des réponses sont données à 21 des questions les plus fréquemment posées sur les défis auxquels fait face le développement de systèmes de S&E. Voir aussi OCDE (2010) et Dyce (2011:11–12).

Bonnes pratiques

- Positionner le SNE comme base importante de la bonne gouvernance. Celui-ci devrait toujours reposer sur un mouvement en faveur de la GAR ou sur des initiatives de réforme du secteur public visant à améliorer la gestion et la redevabilité.
- Vulgariser le DCNE non pas comme une émanation des Nations Unies ou des bailleurs de fonds en vue de satisfaire leurs propres besoins mais plutôt comme une initiative visant à bâtir un système national piloté par le pays concerné. Si les besoins des Nations Unies et des bailleurs sont placés au-dessus de ceux du pays en question, il en résulterait un déséquilibre déviant tout plan d'action à moyen terme vers une direction qui n'est pas celle des intérêts à long terme du développement du S&E pour le système national. De plus, l'engagement politique nécessaire pour un SNE durable pourrait être affaibli si le système est perçu comme servant principalement les besoins des agences internationales.
- Travailler avec les dirigeants du pays et les promoteurs de S&E pour déterminer comment l'information du S&E sera utilisée dans le système et par qui. Ce dialogue précisera les utilisations et les utilisateurs potentiels de l'information du S&E ; les rôles, responsabilités et obligations de différents intervenants et la meilleure façon de concevoir le système national de S&E.

2. Une ambiguïté persiste, même au sein des agences internationales, sur les concepts de base et la terminologie du SNE et du DCNE

Bonne pratique

- Clarifier dès le début, les concepts fondamentaux à la fois aux agences internationales et aux pays partenaires.

Mauvaise pratique

- Partir du principe que toutes les parties prenantes ont une compréhension commune des concepts S&E, évaluation, suivi des performances, gestion de la performance, SNE, DCNE, etc.

3. Réaliser un environnement propice au SNE constitue souvent un défi au sein des pays, à cause d'un manque de volonté politique, de l'insuffisance des fonds alloués au DCNE et/ou d'un faible niveau d'encouragement à utiliser l'information générée par l'évaluation (S&E)

Bonne pratique

- Reconnaître que la création d'un SNE est autant un exercice politique qu'un problème d'acquisition des capacités techniques.
- Garder à l'esprit l'objectif à long-terme du DCNE qui est un SNE efficace et durable. Les

initiatives des Nations Unies en matière de DCNE réussissent lorsqu'elles ne sont plus nécessaires.

- Identifier et s'employer à informer/former le public non-technique important pour le DCNE : politiciens, hauts responsables et utilisateurs de l'information générée par le S&E. Tous ont besoin d'une certaine formation/orientation sur le rôle et l'importance du SNE et du DCNE.

Identifier les experts nationaux du SNE (aux niveaux politique et opérationnel) et établir des relations de travail continues avec eux. On peut les trouver au sein d'un ministère du gouvernement central (finance ou planification), à la Présidence de la République ou à la Primature

Mauvaise pratique

- Négliger l'importance de la communication, de l'identification et de l'établissement des forums requis pour partager l'information avec tous les participants clés, particulièrement après que l'enthousiasme initial du lancement du projet se soit éteint.

4. Il n'existe pas de méthode standard pour les SNE et le DCNE : le contexte national actuel est essentiel dans la détermination d'une stratégie appropriée

Bonne pratique

- Encourager la réalisation d'une étude de faisabilité de S&E en vue de poser les diagnostics en amont. Cela peut être entrepris en aussi peu de temps que deux semaines (bien que 4-6 semaines soit la norme). Cela devrait représenter une évaluation objective de l'état actuel de la capacité en S&E, comprenant l'examen de toute précédente tentative infructueuse de DCNE. Pour cette raison, il serait préférable que cette étude soit entreprise par un consultant international externe, idéalement en partenariat avec un consultant local ou des autorités locales.

5. La coordination des efforts de DCNE entre tous les acteurs internationaux et l'alignement avec les efforts nationaux sont importants

Bonne pratique

- Les agences des Nations Unies et les bailleurs devraient partager régulièrement des informations en matière de S&E, surtout lorsqu'un pays en particulier est la cible d'initiatives d'appui en DCNE.
- Le promoteur au niveau national du S&E (par exemple, un représentant de l'agence centrale qui pilote les initiatives de DCNE) doit être considéré comme partenaire à part entière et participer dans toutes ces discussions.
- Initialement, le développement du SNE peut être piloté par des efforts externes du DCNE. Mais

au fur et à mesure que les capacités nationales se développent, il est important que les initiatives de l'ONU et des bailleurs de fonds en matière de DCNE intègrent le contexte de renforcement des capacités en S&E mené par le pays.

6. Lors du développement des systèmes nationaux, les différentes finalités de l'information du S&E (tels que l'apprentissage et l'amélioration de la gestion au niveau ministériel) sont souvent mal comprises ou insuffisamment discutées avec les autorités nationales

Bonne pratique

- La formation et l'orientation sur le S&E et la GAR doivent mettre l'accent sur l'utilité de l'information du S&E dans l'amélioration à la fois de la redevabilité et des pratiques de gestion grâce à une connaissance améliorée, aux niveaux national et sub-national. Dans les ministères de tutelle, l'appui des responsables aux efforts de DCNE sera d'autant plus important qu'ils en comprennent les avantages pour leur ministère. Les autorités centrales qui font la promotion des systèmes nationaux de S&E ne répondent pas toujours à cette exigence même lorsque les ministères remettent en cause la réussite de l'élaboration et la pérennité du SNE.

7. Dans les systèmes nationaux de suivi et-évaluation (S&E) de certains pays, le "E" pour évaluation est souvent sous-entendu ou inexistant en tant qu'un des outils nationaux de mesure de performance

Bonnes pratiques

- S'assurer que des sessions de formation technique et d'orientation non-technique sur le SNE et le DCNE traitent à la fois le « M » et le « E » comme deux outils importants, pourtant distincts, de mesure des performances.
- Travailler avec les dirigeants du pays en vue de déterminer la meilleure façon d'introduire l'évaluation dans la stratégie nationale, particulièrement si elle en était précédemment absente. Les ministères de la Santé et de l'Éducation sont souvent de bons candidats pour piloter les efforts de renforcement des capacités en évaluation et, avec le temps, pourraient devenir les promoteurs du SNE et d'initiatives spécifiques en matière de DCNE. De même, des foyers d'expertise en recherche et analyse peuvent exister au sein d'agences gouvernementales ou non-gouvernementales, bien qu'ils ne soient pas formellement reconnus comme des évaluateurs. Une étude préliminaire du S&E identifierait cette capacité d'analyse comme faisant partie des ressources nationales.
- Travailler avec les dirigeants du pays en vue d'intégrer dans la stratégie la conduite d'une évaluation dès le début du DCNE, comme moyen de démontrer aux hauts responsables l'utilité de l'évaluation en tant qu'outil. Travailler avec l'unité centrale pour identifier un sujet qui

importe aux hauts responsables mais qui ne soit pas trop ambitieux, afin qu'il y ait une forte probabilité qu'il puisse être évalué avec succès et que l'on puisse produire un rapport en une année.²³ Une telle évaluation serait probablement menée par un consultant international, mais elle devrait également servir d'opportunité pour le renforcement des capacités de l'agence centrale (qui dirigerait ou codirigerait l'évaluation) et du consultant local (opportunité de mentorat et d'autonomisation). Une agence des Nations Unies pourrait éventuellement aider à travers un appui financier ; la cogestion de l'évaluation ; la participation à l'exercice en vue de déterminer et développer les termes de référence de l'évaluation ; ou en tant que membre d'un comité de pilotage ou consultatif de l'évaluation (conseil en planification initiale, conduite et utilisation éventuelle des résultats de l'évaluation).

- Former les nouveaux évaluateurs sur les bonnes pratiques en techniques de gestion des évaluations – élaboration des termes de référence ; du plan d'étude et des rapports préliminaires ; respect du calendrier et la rigueur ; rédaction des rapports et suivi des recommandations.

Mauvaises pratiques

- Partir des principes que : - tous les systèmes nationaux de S&E ont automatiquement des capacités en place ou sont en processus d'acquisition des capacités d'évaluation. Il y a souvent une tendance à croire que les systèmes de S&E sont essentiellement un ensemble d'indicateurs sur lesquels des rapports sont établis de manière régulière. Cela pourrait résulter d'une compréhension insuffisante ou d'un manque des capacités d'évaluation ; du fait que le suivi des performances ait été institutionnalisé au sein d'un système informatique ; ou de l'emploi excessif de « tableaux de bord », etc. - les autorités nationales pourraient ne pas apprécier la profonde compréhension qui accompagne l'évaluation (à la différence du suivi). Aussi le fait que la mesure des « résultats » requiert souvent une évaluation ou une étude spéciale.
- Partir du principe que l'existence d'unités de S&E, au niveau central ou dans les ministères de tutelle, implique automatiquement une capacité à conduire des évaluations. Il arrive souvent que les compétences ou l'expérience en évaluation fassent probablement défaut là où l'on a acquis une bonne connaissance des termes et des concepts de S&E et de GAR grâce à des formations. Dans de tels cas, une stratégie plus large d'acquisition des compétences, incluant des mesures d'accompagnement, peut être appropriée.
- En conseillant les pays sur la meilleure façon de combler les lacunes (dans les cas où les capacités d'évaluation sont inexistantes), recommander immédiatement le déploiement du S&E

²³ Un exemple d'une telle évaluation pourrait être un programme gouvernemental de haut niveau (peut-être relativement récent) pour lequel on a peu d'information sur les résultats produits. L'évaluation pourrait être de nature formative et aboutir à des recommandations conseillant les hauts responsables du gouvernement sur l'orientation future du programme.

dans l'ensemble du gouvernement. Initiez plutôt un processus sélectif qui commencerait par une phase pilote pendant laquelle l'acquisition des capacités d'évaluation serait étalée sur un nombre raisonnable d'années (disons cinq ans, en commençant par les ministères les plus forts comme promoteurs). Cela pourrait permettre une période d'apprentissage et d'ajustement, ainsi qu'une évaluation du perfectionnement des capacités des ressources humaines. Un déploiement dans l'ensemble du gouvernement en une seule fois étendrait probablement au-delà du nécessaire, les ressources de l'unité centrale du gouvernement qui facilite le développement du S&E.

8. Une carence en capacités souvent ignorée ou négligée a trait aux données nécessaires pour mesurer les performances liées aux résultats

Bonnes pratiques

- Reconnaître que l'architecture des systèmes de S&E n'a souvent pas toutes les données nécessaires pour renseigner les indicateurs. Bien qu'il puisse y avoir des données collectées par le passé, elles ne sont pas nécessairement axées sur les résultats, au niveau adéquat d'agrégation ou de qualité suffisante (valide, fiable, comparable, etc.) pour être déclarées crédibles. Une étude de faisabilité du S&E doit traiter l'ensemble des problèmes possibles liés aux données.
- Faciliter les discussions avec l'agence centrale et l'ANS pour coordonner une vision d'ensemble et une stratégie nationale du plan de développement des données dans le but d'améliorer la quantité et la qualité des données axées sur les résultats. Les ministères clés devraient également participer à ce dialogue.
- Travailler avec les agences internationales en vue de coordonner la planification et la mise en œuvre de toutes les activités de collecte des données initiées à l'externe, afin d'alléger le fardeau du pays et harmoniser les efforts entre les différentes agences, en travaillant également à l'alignement de développement des données sur le plan national.
- Faciliter les efforts de renforcement des capacités de l'ANS. Cela peut prendre de nombreuses formes : aider au recrutement ; à la formation ; promouvoir les échanges internationaux ou d'autres initiatives dont l'objectif est de partager les connaissances avec des agences statistiques internationales au fonctionnement éprouvé ; et défendre l'importance de l'ANS pour un SNE performant en identifiant les normes internationales sur la budgétisation de l'ANS, l'importance et l'indépendance avec les agences de production des données ; etc.

Mauvaises pratiques

- Développement de données : collecte, stockage, gestion, analyse et production de rapports – ne devraient pas être négligés dans aucun exercice budgétaire associé au DCNE. Au niveau

national, un plan de développement des données pourrait être essentiel pour l'utilité et la durabilité du SNE.

- Pour le DCNE, ne pas presser le développement d'un système informatique ou le mettre avant le développement d'indicateurs de performance ou de données.

9. Dans le nouveau paradigme pour le SNE et le DCNE, la formation doit être prise en compte et planifiée dans un contexte élargi – une approche multi-volets qui pourrait impliquer plusieurs agents de prestation de service, différents modes de transfert des connaissances, et un ensemble de publics et de messages bien plus larges que la formation en S&E technique traditionnelle

Bonne pratique

- Sur le plan technique, la formation traditionnelle en S&E continue d'être importante. Davantage d'efforts doivent être faits en vue de différencier les deux outils de mesure des performances (le « M » et le « E ») et d'établir leur implication pour le SNE et le DCNE.
- Davantage d'efforts doivent être fournis en général pour développer la capacité d'évaluation dans la plupart des pays. Les agences internationales peuvent aider en finançant la formation et en facilitant le mentorat et d'autres opportunités de développement.
- Bien que de nombreux représentants nationaux (y compris les responsables du S&E) ne conduisent jamais d'évaluation, ils peuvent néanmoins en diriger une, et par conséquent une formation en compétences de base pour planifier et diriger des évaluations est importante. Elle devrait couvrir (entre autres choses) : la planification des projets, l'élaboration des termes de référence, la budgétisation des projets ; la gestion des projets ; la négociation et la communication ; la rédaction et la présentation des rapports.
- La formation pourrait être délivrée directement : sur le terrain (sous différentes formes) ; en ligne (par exemple, le [programme d'apprentissage en ligne sur l'évaluation du développement MY M&E](#)), au niveau régional (par exemple, à travers le programme CLEAR)²⁴ ou international (par exemple, à travers l'IPDET).²⁵ L'aide des agences des Nations Unies peut prendre différentes formes, depuis la formation directe, au développement ou au financement du matériel de formation, en passant par le financement de la participation à différentes opportunités de formation régionales ou internationales.
- La formation non-technique et l'orientation sur le SNE et le DCNE est un élément important

²⁴ Il existe cinq centres régionaux de formation en évaluation et suivi des résultats en Chine, au Mexique, au Pakistan, au Sénégal et en Afrique du Sud. Pour plus d'informations, voir : <http://www.theclearinitiative.org> (22 juillet 2012).

²⁵ L'IPDET (International Program for Development Evaluation Training) est une formation conjointe par la Banque Mondiale et l'Université Carleton proposée chaque année à Ottawa, Canada. Pour plus d'informations voir: <http://www.ipdet.org> (22 juillet 2012).

pour augmenter la visibilité et la compréhension de différents publics dans un pays – au niveau politique, des hauts responsables du gouvernement, et du vaste ensemble d'utilisateurs de l'information du S&E dans le système. Cependant afin d'être efficace, l'orientation doit placer le SNE et le DCNE dans un contexte plus large, celui de l'importance de la bonne gouvernance, c'est-à-dire en tant qu'outils essentiels à la GAR, à la reddition de comptes et aux bonnes pratiques de gestion dans le secteur public.

- Un développement des capacités plus direct sera certainement requis en termes de renforcement des connaissances et des compétences pour utiliser l'information du S&E : par exemple, dans le contexte de la budgétisation ou pour la production des rapports nationaux de performance. L'expérience d'autres pays et/ou de la communauté internationale peut être particulièrement utile pour capitaliser sur une expérience pratique qui pourrait être partagée de nombreuses façons, par exemple, à travers des ateliers de renforcement des capacités, des échanges d'information, etc.
- Le partage d'expérience (apprendre des autres) peut être utile au DCNE de plusieurs façons. Par exemple, pour les représentants nationaux, il élargit la problématique et l'importance du SNE et du DCNE à un niveau global qui peut être expérimenté au travers de conférences, d'ateliers ou de missions de partage de connaissances internationales, régionales ou nationales.²⁶
- Les associations et réseaux professionnels d'évaluateurs se sont développés internationalement au cours de la dernière décennie. Ils fournissent un bon environnement pour le partage d'expériences et une approche efficace de la formation et du développement. Au niveau régional et international, il y a de nombreuses leçons à partager, ainsi que des outils et d'autres ressources qui peuvent être transférés facilement et à moindre coût par Internet.²⁷

10. La Société Civile devrait être un acteur clé dans les initiatives nationales de SNE ou de DCNE

Bonne pratique

- La capacité de la société civile à jouer un rôle actif dans le SNE d'un pays peut être améliorée de plusieurs façons : en augmentant la sensibilisation du public sur les progrès accomplis vers l'atteinte des objectifs de développement ou sur l'impact des programmes du gouvernement à travers des rapports de performance accessibles au public (nationaux ou sectoriels) ; augmentant la transparence et l'accès aux lois sur l'information à travers le gouvernement ; en s'assurant que les rapports de performance nationaux et ministériels sont soumis chaque année au Parlement et aux comités parlementaires et sectoriels ; en éduquant les médias sur le SNE et sur l'objectif et l'utilisation responsable de l'information du S&E dans les rapports publics ; en

²⁶ Il existe des exemples de plusieurs conférences internationales sur le S&E ces dernières années. Voir l'**annexe 2** pour une référence sur les procédures tirée de plusieurs conférences.

²⁷ L'**annexe 2** identifie les associations professionnelles internationales. Voir aussi IOCE (2006).

introduisant des normes de service et des mécanismes de participation citoyenne ; en soutenant les OBEP, etc.

11. La durabilité des initiatives de DCNE et du SNE même peut nécessiter certaines réformes du secteur public en matière de ressources humaines

Bonne pratique

- Le nouveau paradigme du DCNE implique généralement un certain niveau de réforme dans les institutions du secteur public et sur l'ensemble du système afin d'incorporer des mécanismes de partage et d'utilisation de l'information, ainsi qu'une meilleure redevabilité en général. De nouveaux postes de spécialistes dans le secteur public pourraient être créés dans le processus – responsables S&E, analystes de données, etc. – et appuyés par des formations et des subventions salariales par les agences internationales. Mais, une fois que la période de subvention s'achèvera, il pourrait y avoir des difficultés pour retenir les personnes formées et expérimentées si les salaires du secteur public restent beaucoup plus bas pour ces postes. Ce problème devrait être discuté avec les hauts responsables du gouvernement dans un contexte plus large de ressources humaines du secteur public.

Annexe 1. Références

Bern, R-F. 2010a. *Map of existing supply and known demand for National ECD, including UN agencies involvement* (New York, NY, Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation).

Bern, R-F. 2010b. *Working paper on possible roles for UNEG in national evaluation capacity development* (New York, NY, Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation).

Botswana Vision Council (Botswana). 2009. *Vision 2016 Botswana performance report. A report on the progress being achieved against the Vision 2016 goals* (Gaborone, Lentswe la Lesedi).

Dyce, T. 2011. *ILO study on how to engage social partners in national evaluation systems* (Genève, Organisation Internationale du Travail).

Feinstein, O. 2009. "National evaluation capacity: Lessons learned and a conceptual scheme", in *National evaluation capacities, proceedings from the International Conference*, PNUD, Casablanca, 15–17 décembre 2009.

Garcia, O.A. 2010. *Strengthening national evaluation capacities: Challenges, strategies and options*, document présenté à la 4^{ème} Conférence Internationale de la Société Malaisienne d'Evaluation, Kuala Lumpur, 29 mars–2 avril 2010.

Kusek, J.Z.; Ray C.R. 2004. *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system. A handbook for development practitioners* (Washington DC, Banque Mondiale).

Laguna, M.I.D. 2011. "Chile's Monitoring and Evaluation System, 1994–2010", *PREM Notes*, No. 13, août 2011, série spéciale *The Nuts and Bolts of S&E Systems* (Washington DC, Banque Mondiale).

Lahey, R. 2004–2005. *Harmonization and alignment of results measurement and reporting, country case assessments – Tanzania, Uganda, Mozambique, Madagascar*, série de documents de travail internes (Washington, DC/Manila, Banque Mondiale/Banque Asiatique de Développement).

Lahey, R. 2006. *The broad consequences of evaluation capacity building: Experience of developing countries*, document présenté à la Conférence de l'Association Américaine d'Evaluation, Portland, OR, 1–4 novembre 2006.

Lahey, R. 2008. *Harmonization and alignment of results measurement in developing countries: Moving to country ownership of results measurement*, document présenté à la 8^{ème} Conférence Biennale de l'EES : Construire l'avenir, Lisbonne, 1–3 octobre 2008.

Lahey, R. 2009. *A framework for developing a monitoring and evaluation system. Lessons from international experience*, document présenté à la Conférence Internationale sur le Suivi et l'Évaluation, Kiev, Ukraine, 24–26 septembre 2009.

Lahey, R. 2010a. “The Canadian Evaluation M&E System: Lessons learned from 30 years of development”, Série Développement des Capacités d'Évaluation de la Banque Mondiale No. 23, Nov. 2010

Lahey, R. 2010b. *Implementing results based management. Lessons from the field for evaluators*, document présenté à la 9ème Conférence Biennale de l'EES : Evaluation pour le Bien Public, Prague, République Tchèque, 6–8 octobre 2010.

Lahey, R. 2011a. *Building a monitoring and evaluation (M&E) capacity for Botswana*, document présenté à l'Assemblée Générale de l'Association Internationale d'Évaluation du Développement (IDEAS), Amman, Jordanie, 11–15 avril 2011.

Lahey, R. 2011b. *Building a monitoring and evaluation (S&E) capacity for better public sector management – lessons from Trinidad and Tobago*, document présenté à l'Assemblée Générale de l'Association Internationale d'Évaluation du Développement (IDEAS), Amman, Jordanie, 11–15 avril 2011.

Lahey, R. 2011c. “The Canadian Monitoring and Evaluation System”, *PREM Notes*, No. 11, juin 2011, série spéciale *The Nuts and Bolts of S&E Systems* (Washington, DC, Banque Mondiale).

La Rovere, R. et al. 2011. “Conceptual framework on use of evaluation” dans *Proceedings of the 2nd International Conference on National Evaluation Capacities (NEC)*, co-mandaté par le PNUD et la Commission du Service Public d'Afrique du Sud, Johannesburg, 12–14 septembre 2011.

Mackay, K. 2007. *How to build S&E systems to support better government* (Washington, DC, Banque Mondiale).

Mackay, K. 2010. “Conceptual framework for monitoring and evaluation”, *PREM Notes*, No. 1, août 2010, série spéciale *The Nuts and Bolts of S&E Systems* (Washington, DC, Banque Mondiale).

Menon, S. 2010. “A perspective from the United Nations on national ownership and capacity in evaluation”, in M. Segone (ed.): *From policies to results. Developing capacities for country monitoring and evaluation systems* (Genève, UNICEF).

Morra I.; Linda G.; Ray C.R. 2009. *The road to results. Designing and conducting effective development evaluations* (Washington, DC, Banque Mondiale).

OCDE. 2002. *Glossary of key terms in evaluation and results-based management* (Paris, OCDE-CAD).

OCDE. 2006. *Managing for development results. Principles in action: Sourcebook on emerging good practices* (Paris, OCDE-CAD Joint Venture on Managing for Development Results).

OCDE. 2010. *How to support capacity development through evaluation. Tips for capacity friendly evaluation in development agencies* (Paris, OCDE-CAD).

Perrin, B. 2006. “Moving from outputs to outcomes. Practical advice from governments around the world”, tiré de la table ronde : *Moving from outputs to outcomes: Implications for public sector management, Washington, DC, 15–16 décembre 2004* (Washington, DC, Banque Mondiale et IBM Centre for The Business of Government).

Picciotto, R. 2007. “The new environment for development evaluation”, *American Journal of Evaluation*, Vol. 28, No. 4, pp. 509–521. DOI: 10.1177/1098214007306371.

Rasappan, A. 2011. *Regional thematic study of national S&E systems in Asia and the Pacific*, (Bangkok, Groupe des Nations Unies pour l’Evaluation pour l’Asie et le Pacifique).

Rist, R.C. 2009. *Getting to results. Evaluation capacity building and development. Synthesis of the IDEAS 2009 Global Assembly*, note préparée pour la 9^{ème} réunion du réseau CAD pour le Développement, Paris, 15–16 juin, 2009.

Rist, R.C.; Bolly, M-H; Martin, F. 2011. *Influencing change: Building evaluation capacity to strengthen governance* (Washington, DC, Série Formation de la Banque Mondiale).

Rubio, G.M. 2011. “The Mexican Government’s S&E System”, *PREM Notes*, No. 14, octobre 2011, série spéciale *The Nuts and Bolts of S&E Systems* (Washington, DC, Banque Mondiale).

Segone M.; Ocampo A. (eds.). 2006. *Creating and developing evaluation organizations – lessons learned from Africa, Americas, Asia, Australasia and Europe* (Paris, Organisation Internationale de Coopération en Evaluation (IOCE), UNICEF et Lima, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO)).

Segone, M. (ed.). 2009. *Country-led monitoring and evaluation systems. Better evidence, better policies, better development results* (Genève, UNICEF).

Segone, M. (ed.). 2010a. *From policies to results. Developing capacities for country monitoring and evaluation systems* (Genève, UNICEF).

Segone, M. 2010b. “Moving from policies to results by developing national capacities for country-led monitoring and evaluation systems” in M. Segone (ed.): *From Policies to results. Developing capacities for country monitoring and evaluation systems* (Genève, UNICEF).

Strode, M. et al. 2009. *Evaluation of the implementation of the Paris Declaration: Thematic study of support to statistical capacity building* (Londres, UK Department for International Development).

Trinidad & Tobago. 2011a. *Korean and LAC experiences on management for development results striving for sustainable economic development and safe guarding against risks to fiscal soundness*, document présenté au 3ème séminaire international, Corée, avril 2011. (Document préparé par le Ministère de la Planification, de la Restructuration Economique et Sociale et des Affaires de Parité).

Trinidad & Tobago. 2011b. *Current challenges of development monitoring and evaluation – Trinidad and Tobago*, document présenté à la conférence inaugurale du Réseau du Commonwealth d’Evaluation du développement pour les caraïbes, St. George, 5–6 avril 2011.

PNUD. 2009. *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results* (New York, NY, Bureau d’Evaluation).

PNUD. 2011. *National evaluation capacities: Proceedings from the International Conference*, Casablanca, 15–17 décembre 2009 (New York, NY, Bureau d’Evaluation).

PNUD. 2012a (document de travail). *National evaluation capacities: Proceedings from the Second International Conference*, Johannesburg, 12–14 septembre 2011 (New York, NY, Bureau d’Evaluation).

PNUD. 2012b. “Use of evaluation in decision making for public policies and programmes: Summary of key outcomes from the UNDP Evaluation Office International Conference on National Evaluation Capacity”, document présenté par R. La Rovere, S. Prom-Jackson & J. Uitto à la 6ème conférence de l’Association Africaine d’Evaluation, Accra, 9–13 janvier 2012.

UNICEF. 2010. *Evidence for children. Developing national capacities for country-led evaluation systems: A conceptual framework* (Genève, Bureau d’Evaluation).

Annexe 2. Liste de ressources suggérées²⁸

Glossaire

- *Glossaire des Termes Clés applicables à l'Évaluation et à la Gestion Axée sur les Résultats* – Banque Mondiale, Groupe Indépendant d'Évaluation (les termes sont présentés en [Anglais](#), [Chinois](#), [Français](#), [Italien](#), Japonais, [Portugais](#), [Russe](#) et [Espagnol](#)). Disponible sur <http://www.oecd.org/development/peerreviewsofdacmembers/2754804.pdf>

Manuels/Guides sur le Suivi et l'Évaluation

- *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*, PNUD, octobre 2009. Disponible sur : <http://www.undp.org/eo.handbook>.
- *UNEG good practice guidelines for follow up to evaluations*, UNEG, 2010. Disponible sur : <http://www.uneval.org/papersandpubs/>.
- *Emerging good practice on managing for development results (MfDR) sourcebook*, troisième édition, OCDE-CAD, 2008. Disponible sur : <http://www.mfdr.org/sourcebook/>.
- *A manager's guide to gender equality & human rights responsive evaluation*, ONU Femmes, 2011. Disponible sur : http://unifem.org/evaluation_manual/
- *Integrating human rights and gender equality in evaluation – towards UNEG guidance*, UNEG, 2011. Disponible sur : http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=980
- *ILO policy guidelines for results-based evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations*, OIT, 2011. Disponible sur : http://www.ilo.org/eval/WCMS_168289/lang--en/index.htm

Normes et critères d'évaluation

- *Normes d'Évaluation applicables dans le système des Nations Unies*, UNEG, 2005 (mise à jour 2011) http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=21.
- *Critères d'Évaluation applicables dans le système des Nations Unies*, UNEG, 2005. Disponible sur : http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22
- *Critères de qualité pour l'évaluation du développement*, OCDE-CAD, 2010. Disponible sur : <http://www.oecdac.org>

²⁸ Links to web sites were correct as of 22 July 2012.

- *Guiding principles for evaluators*, American Evaluation Association, 2004. Disponible sur : <http://www.eval.org/publications/guidingprinciples.asp>
- *Guidelines for the ethical conduct of evaluations*, Australasian Evaluation Society, 2006. Disponible sur : <http://www.aes.asn.au>
- *CES guidelines for ethical conduct*, Canadian Evaluation Society. Disponible sur : <http://www.evaluationcanada.ca/>
- Compétences pour les évaluateurs; accréditation professionnelle, Société Canadienne d'Evaluation. Disponible sur : <http://www.evaluationcanada.ca/>

Développement des capacités d'évaluation – Etudes pays

1. Banque Mondiale – Série des documents de travail sur le renforcement des capacités d'évaluation (www.worldbank.org/ieg/ecd)

- Zimbabwe (no. 2: 1998)
- Indonésie (No. 3: 1998)
- Australie (No. 4: 1998; No. 11: 2004; No. 25: 2011)
- Colombie, Chine & Indonésie (No. 5: 1999)
- Afrique sub-saharienne (No. 7: 2000)
- Ouganda (No.8: 2001; No. 10:2003)
- Irlande (No. 14: 2005)
- Argentine, Chili, Colombie, Costa Rica, Uruguay (No. 16: 2006)
- Colombie (No.17: 2007; No. 18: 2009; No. 19: 2009)
- Mexique (No. 20: 2009)
- Afrique du Sud (No. 21: 2009)
- Espagne (No. 22: 2010)
- Canada (No. 23:2010)
- Royaume Uni (No. 24: 2010)
- Etats-Unis d'Amérique (No. 26: 2011)

2. Banque Mondiale – Réseau de réduction de la pauvreté et de gestion économique, *PREM Notes. Special Series on the Nuts & Bolts of S&E Systems* <http://go.worldbank.org/CC5UP7ABN0>

- Australie (No. 8: mars 2011)
- Canada (No. 11: juin 2011)
- Chili (No. 13: août 2011)
- Mexique (No. 14: octobre 2011)
- Etats-Unis d'Amérique (No. 17: février 2012)

3. Conférences internationales sur le renforcement des capacités de S&E

- ‘Vers l’institutionnalisation des systèmes de suivi et évaluation en Amérique Latine et dans les Caraïbes : compte-rendu d’une conférence de la Banque Interaméricaine de Développement/Banque Mondiale, Washington: 2005’
- ‘5ème rencontre du réseau de Suivi et Evaluation d’Amérique Latine et des Caraïbes : compte-rendu d’une conférence de la Banque Interaméricaine de Développement/Banque Mondiale, Colombie : 2009’
- ‘Obtenir des résultats : Acquisition et Renforcement des Capacités d’Evaluation, Assemblée Mondiale d’IDEAS 2009, Johannesburg : Mars 17-20, 2009’
- *Influencing Change. Building Evaluation Capacity to Strengthen Governance*, documents tirés de l’Assemblée mondiale d’IDEAS 2009, Banque Mondiale : 2011
- ‘**Conférence internationale sur les capacités nationales d’évaluation**’, compte-rendu d’une conférence du PNUD en partenariat avec l’Observatoire National Marocain pour le Développement Humain, Casablanca : décembre 15-17, 2009
- Assemblée Mondiale d’IDEAS 2011, ‘L’évaluation en des temps de turbulences : les crises alimentaire, financières et du pétrole’, Amman : avril 11-15, 2011
- ‘Deuxième conférence internationale sur les capacités nationales d’évaluation’, compte-rendu d’une conférence du PNUD en partenariat avec la Commission Sud-Africaine de la Fonction Publique, Johannesburg : septembre 12-14, 2011.

Développement des capacités d’évaluation : leçons générales

1. Banque Mondiale : Série de documents de travail sur l’acquisition des capacités d’évaluation (www.worldbank.org/ieg/ecd)

- ‘Leçons tirées de l’expérience nationale’, N° 1: 1998
- ‘Développement des capacités d’évaluation : guide de diagnostic et cadre d’action’, No. 6: 1999
- ‘Guide pour la revue des organisations proposant des formations en S&E’, No.9: 2003
- ‘Renforcer les capacités d’un pays pour le suivi et l’évaluation dans le secteur public : leçons choisies tirées de l’expérience internationale’, No. 13: 2005
- ‘L’institutionnalisation des systèmes de suivi et évaluation en vue d’améliorer la gestion du secteur public’, No. 15: 2006
- ‘Evaluation des organisations ghanéennes offrant des formations en suivi et évaluation’, Département de l’évaluation des opérations : mai 2001.

2. Banque Mondiale : Réseau de réduction de la pauvreté et de gestion économique, *PREM Notes. Special Series on the Nuts & Bolts of S&E Systems* <http://go.worldbank.org/CC5UP7ABN0>

- ‘Cadre conceptuel pour le suivi et l’évaluation’ (No. 1: août 2010)
- ‘Définir le type de système de S&E : clients, utilisations prévues et utilisation effective’ (No. 2: septembre 2010)
- ‘Le système de S&E et le budget’ (No. 3: octobre 2010)
- ‘Collecte des données de base en vue de mesurer les résultats au moyen des évaluations d’impact’ (No. 4: novembre 2010)

- ‘Étapes clés dans la planification et la mise en œuvre d’un processus de suivi et d’évaluation pour les agences nationales de prestation de services’ (No. 5: décembre 2010)
- ‘La planification et la mise en œuvre d’un menu d’évaluations’(No. 6: janvier 2011)
- ‘Utilisation des outils de redevabilité sociale et des technologies de l’information dans le suivi et l’évaluation’ (No. 7: février 2011)
- ‘Inclure les méthodes qualitatives dans le suivi et l’évaluation des programmes : pourquoi les modèles de méthodes mixtes sont-ils mieux adaptés ?’ (No. 9: mai 2011)
- ‘Définir et utiliser les indicateurs et les cibles dans les systèmes de suivi et évaluation du gouvernement’ (No. 12: juillet 2011)
- ‘Cinq avancées qui rendent plus facile le travail sur les résultats dans le développement’ (No. 15: oct. 2011)
- ‘Établir les diagnostics des systèmes et capacités en S&E’ (No. 16: novembre 2011)

Société civile – un engagement citoyen

1. Banque Mondiale – Série de documents de travail sur le développement des capacités en évaluation www.worldbank.org/ieg/eecd

- ‘Étude de l’impact des rapports des citoyens de Bangalore sur la performance des agences publiques’, No. 12: 2004

2. ‘Portail OMD’ – Suivi municipal en ligne des OMD au Brésil (www.portalodm.com.br)

- Développé par l’Observatoire Régional pour les Indicateurs de Durabilité (ORBIS), sous la coordination du PNUD et avec l’appui de l’UNICEF, de DEVinfo, du Ministère de la planification, du budget et de la Gestion et du Service Social Industriel de Parana (pour une description du processus du développement, voir ‘Les bonnes pratiques accélèrent l’achèvement des OD/OMD’ par le UNDG)

3. Conseil Vision du Botswana (<http://www.vision2016.co.bw/>)

- Vision 2016, l’énoncé de la vision du Botswana et sa mise en œuvre sont supervisés par le Conseil Vision, comprenant des représentants du secteur public, du secteur privé et d’organisations de la société civile y compris les médias. Actif au sein des communautés dans la promotion des sept piliers du programme national, le Conseil Vision a produit en 2009 son premier rapport national de performance, *Botswana Performance Report. A Report on the Progress Being Achieved Against the Vision 2016 Goals*

Bibliothèques en ligne de ressources sur l’évaluation

- My M&E www.mymande.org
- Online Evaluation Resource Library (OERL) www.oerl.sri.com
- Résultats et développement des capacités de la Banque Mondiale www.worldbank.org/capacitydevelopment

Formation - Webinaires

1. Webinaires sur « Le développement des capacités nationales des systèmes nationaux de S&E »

Les enregistrements et les exposés de précédents webinaires par les présentateurs suivants sont disponibles sur [My M&E](#).

- S. Menon & F. O'Brien: 'The role of the UN in fostering national ownership & capacities in evaluation'
- M. Quinn Patton: 'Future trends in evaluation' & M. Segone: 'Moving from policies to results by developing national capacities for country-led monitoring & evaluation systems'
- C. Heider: 'Evaluating policies & their results' & C. Russon: 'The role of policy analysis in over-coming the implementation challenge'
- B. Sanz & F. Etta: 'Human Rights & gender in evaluation'
- L. Morra Imas, R. Picciotto & J. Quesnel: 'The Professionalization of evaluation'
- O. Garcia & A. Bester: 'Joint evaluation of the role & contribution of the UN system in South Africa. Lessons learned'
- M. Bamberger: 'Institutionalizing impact evaluation. A key element in strengthening country-led monitoring & evaluation systems'
- H. Preskill & A. Kuzmin: 'Exploring effective strategies for facilitating evaluation capacity development'
- M. Quinn Patton: 'Utilization-focused evaluations'
- D. Fetterman: 'Empowerment evaluation'

2. Webinaires sur « Les évaluations centrées sur l'équité »

Les enregistrements et les exposés sont disponibles sur [My M&E](#):

- C. Kirk & P. Hawkins: 'Evaluation to accelerate progress towards equitable development'
- B. Sanz & F. Minelli: 'Human rights & Gender equality in evaluations'
- M. Segone & M. Bamberger: 'How to design, implement & use equity-focused evaluations'
- S. Kushner: 'Case study & equity in evaluation'
- B. Williams & M. Reynolds: 'Systems thinking for Equity-focused evaluations'
- P. Rogers & R. Hummelbrunner: 'Program theories & LogFrames to evaluate pro-poor & equity programs'

3. Webinaires sur « Les pratiques émergentes en évaluation du développement »

Enregistrements et exposés disponibles sur [My M&E](#):

- Z. Ofir & S. Kumar: ‘Using a Developing Country Lens in Evaluation’
- F. Carden: ‘Emerging Practices in Evaluating Policy Influence’
- J. Raynor: ‘Evaluating Networks & Partnerships’
- C. Lusthaus & K. Rojas: ‘Evaluating Organizational Performance’
- S. Rochlin: ‘Evaluating Innovation’
- A. Bradstock: ‘Evaluating Sustainable Development’

A PROPOS DES WEBINAIRES : les webinaires sont gratuits et ouverts aux personnes intéressées. Vous pouvez y participer virtuellement depuis votre ordinateur personnel ou professionnel à partir de n’importe quelle partie du monde. Un programme détaillé et des instructions sur la façon de se connecter sont disponibles sur [My M&E](#).

Formation - Formelle

1. IPDET (Programme International de Formation en Evaluation du Développement)

L’IPDET, Co-sponsorisé par la Banque Mondiale et l’Université Carleton, propose des formations annuelles en juin à Ottawa, au Canada. Les options comprennent un cours fondamental de deux semaines pour apprendre les bases de l’évaluation du développement, suivi de deux semaines d’ateliers facultatifs couvrant près de 25 domaines. Maintenant dans sa 12^{ème} année, le programme est destiné aux professionnels du développement qui conduiront ou dirigeront des évaluations du développement. On compte parmi ses anciens étudiants quelque 3000 professionnels issus de plus de 120 pays. (www.ipdet.org)

2. CLEAR (Centres régionaux de formation en évaluation et gestion des résultats)

Il existe cinq centres CLEAR - voir www.theclearinitiative.org

- Afrique anglophone – Université de Witwatersrand en Afrique du Sud
- Afrique francophone - Centre Africain d’Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) au Sénégal
- Asie du Sud – Jameel Poverty Action Lab à l’Institut pour la Gestion Financière et la Recherche en Inde
- Amérique latine hispanophone - Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) au Mexique
- Chine - Asia Pacific Finance and Development Centre (AFDC) à Shanghai

Les centres ont pour but de fournir des services régionaux axés sur la demande aux agences gouvernementales, organisations de la société civile, bailleurs de fonds et institutions du développement, entre autres clients. Les services comprennent : (i) la formation ; (ii) les services conseils et (iii) le renforcement des capacités d’évaluation.

Associations professionnelles – Réseaux d’évaluation

- IDEAS (Association Internationale pour l'Evaluation du Développement) www.ideas-int.org
- Organisation internationale pour la coopération dans l'évaluation www.ioce.net
- AfrEA (Association Africaine d'Evaluation) www.afrea.org/
- AEA (American Evaluation Association) www.eval.org
- Société Australienne d'Evaluation (AES) www.aes.asn.au
- Réseau Brésilien de Suivi et d'Evaluation <http://redebrasileirademea.ning.com/>
- Société Canadienne d'Evaluation (CES) www.evaluationcanada.ca
- Société Danoise d'Evaluation www.danskevalueringsselskab.dk
- Société Néerlandaise d'Evaluation www.videnet.nl
- Société Européenne d'Evaluation (SEE) www.europeanevaluation.org
- Société Finlandaise d'Evaluation www.finnishevaluationsociety.net
- Société Française d'Evaluation www.sfe-asso.fr/
- Société Allemande pour les normes d'Evaluation www.degeval.de
- Réseau International d'Evaluation des Programmes (Russie et nouveaux Etats indépendants) www.eval-net.org
- Association Israélienne d'Evaluation des Programmes www.iape.org.il
- Association Italienne d'Evaluation www.valutazioneitaliana.it/new/
- Société Japonaise d'Evaluation <http://evaluationjp.org/english/index.html>
- Société Malaysienne d'Evaluation www.mes.org.my
- Réseau Nigérian du Suivi-Evaluation www.pnud.ne
- Société Polonaise d'Evaluation www.pte.org.pl
- Red de Evaluación de America Latina y el Caribe <http://noticiasrelac.ning.com/>
- Association Sud-Africaine du Suivi et Evaluation www.samea.org.za
- Société Espagnole d'Evaluation www.sociedadevaluacion.org
- Association Sri Lankaise d'Evaluation <http://www.sleva.lk/>
- Société Suédoise d'Evaluation www.svuf.nu
- Société Suisse d'Evaluation www.seval.ch
- Association Ougandaise d'Evaluation www.ueas.org
- Société Anglaise d'Evaluation www.evaluation.org.uk