



Trousse d'Outils de l'Administrateur de Programme pour la Planification, le Suivi et l'Évaluation

Division des services de supervision

août 2004¹

Outil Numéro 2: Définition de l'Évaluation

I. Introduction

La trousse d'outils est un complément des directives de programmation du UNFPA. Elle fournit au personnel des bureaux de pays du UNFPA des conseils et des options pour améliorer les activités de planification, suivi et évaluation (PS&E) dans le contexte de la gestion des programmes axée sur les résultats. Elle est également utile aux administrateurs de programme au siège et au niveau national et à leurs homologues.

Cet outil définit le concept d'évaluation, expose la nature et les raisons de l'évaluation, le rôle de l'évaluation en relation avec le suivi et le contrôle, et son rôle dans le contexte de la gestion axée sur les résultats. Le contenu de ces pages est fondé sur l'examen d'un large éventail de textes relatifs à l'évaluation provenant de spécialistes du milieu universitaire et d'organisations internationales de développement comme le PNUD, l'UNICEF, le PAM, l'OCDE et d'institutions donatrices bilatérales comme l'Agence for International Développement des États-Unis.

II. Qu'est-ce que l'évaluation d'un programme?

L'évaluation d'un programme est un **outil de gestion**. C'est une activité limitée dans le temps qui s'efforce d'apprécier systématiquement et objectivement la **pertinence, la performance et le succès des programmes et projets en cours et achevés**. L'évaluation est conduite de manière sélective afin de répondre à des questions spécifiques pour guider les décideurs et/ou les administrateurs de programme et pour fournir des informations sur diverses questions: les théories et hypothèses sous-jacentes retenues dans l'élaboration du programme étaient-elles valides? Qu'est-ce qui a donné ou n'a pas donné de résultats et pourquoi? L'évaluation **visé ordinairement à déterminer la pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité d'un programme ou d'un projet**².

¹ La première version de cet outil a été publiée en novembre 2000.

² On trouvera les définitions de ces termes dans l'outil numéro 1: Glossaire des termes de planification, suivi et évaluation; elles sont examinées de manière plus complète dans l'outil numéro 5, partie II: Comment définir les questions justifiant l'évaluation et les normes de mesure.

III. Pourquoi évaluer?

Les **principaux objectifs** de l'évaluation d'un programme sont les suivants:

- *Éclairer les décisions sur les activités, la politique ou la stratégie* relative aux interventions actuelles ou futures entreprises dans le cadre d'un programme;
- *Faire preuve de l'exercice effectif des responsabilités*³ à l'égard des décideurs (donateurs et pays où des programmes sont exécutés).

On escompte que l'amélioration de la prise de décisions et l'exercice effectif des responsabilités permettront d'obtenir de meilleurs résultats et une utilisation plus efficace des ressources.

Les **autres objectifs** de l'évaluation d'un programme sont les suivants:

- Rendre possible l'*apprentissage au sein de l'organisation concernée* et contribuer à l'ensemble de connaissances sur ce qui donne des résultats ou n'en donne pas et sur les raisons de cet état de choses;
- *Vérifier/améliorer la qualité et la gestion* du programme;
- *Identifier les stratégies qui réussissent* concernant l'élargissement/l'expansion/la reproduction des stratégies du programme;
- *Modifier les stratégies qui ne réussissent pas*;
- *Mesurer les effets/bénéfices* des interventions dans le cadre d'un programme ou projet;
- *Donner aux parties prenantes l'occasion d'influencer* les produits et la qualité d'un programme;
- *Justifier/valider* les programmes aux yeux des donateurs, des partenaires et autres parties prenantes.

IV. Quelle est la relation entre suivi et évaluation?

Le **suivi et l'évaluation** sont intimement liés. L'un et l'autre sont des outils nécessaires de gestion qui contribuent à la prise de décisions et à établir l'exercice effectif des responsabilités. L'évaluation ne peut se substituer au suivi, ni le suivi à l'évaluation. L'un et l'autre passent par les mêmes étapes (voir **encadré 1**), mais produisent des types d'information différents. Les données du suivi produites de manière systématique sont essentielles au succès de l'évaluation.

³ L'exercice effectif des responsabilités consiste en la justification des dépenses, des décisions ou des résultats liés à l'exercice de l'autorité et des devoirs officiels, y compris les devoirs délégués à un groupe ou un individu subordonné. Les administrateurs de programme sont responsables de fournir aux parties prenantes et aux bailleurs de fonds des preuves qu'un programme est efficace et se déroule en conformité avec les conditions imposées concernant son champ d'application, les services rendus, les prescriptions juridiques et budgétaires.

Encadré 1. Étapes de l'évaluation

Le processus d'évaluation comprend normalement les étapes suivantes:

- *Définition des normes* en fonction desquelles les programmes doivent être évalués. Dans la matrice du cadre logique du UNFPA, ces normes sont définies par les indicateurs de programme;
- *Examen minutieux de la performance* des activités/processus/produits choisis pour faire l'objet d'une évaluation, sur la base de ces normes. On procède en analysant les indicateurs qualitatifs ou quantitatifs choisis et le contexte du programme;
- *Synthèse des résultats* de cette analyse;
- *Formulation de recommandations* fondées sur l'analyse des constatations;
- *Transmission des recommandations et des enseignements dégagés* dans le programme et les processus de prise de décisions.

Le **suivi** compare en permanence la performance à ce qui était planifié en collectant et analysant les données sur les indicateurs établis aux fins du suivi et évaluation. Il fournit des informations continues sur le progrès ou l'absence de progrès vers l'obtention de résultats (produits, effets directs, impact) grâce à des systèmes d'archives et d'établissement régulier de rapports. Le suivi considère aussi bien les processus du programme⁴ que les changements dans la situation des groupes et institutions cibles produits par les activités du programme. Il identifie aussi les points forts et les points faibles du programme. L'information sur la performance résultant du suivi élargit l'apprentissage dû à l'expérience et améliore la prise de décisions. Les administrateurs et les partenaires de mise en œuvre du programme conduisent ordinairement le suivi.

L'**évaluation** est une analyse périodique et approfondie de la performance du programme. Elle repose sur les données résultant des activités de suivi aussi bien que sur les informations obtenues d'autres sources (par exemple, études, recherches, interviews approfondies, discussions de groupes témoins, enquêtes, etc.). Les évaluations sont souvent (mais non toujours) conduites avec l'aide d'évaluateurs externes.

⁴ Transformation des intrants en réalisations grâce aux activités.

Tableau 1. Caractéristiques du suivi et de l'évaluation

Suivi	Évaluation
Continu	Périodique: À des étapes importantes, comme le mi-parcours de la mise en œuvre du programme; à la fin du programme ou à un moment suivant d'assez loin son achèvement
Suit; contrôle; analyse les progrès et en fournit la preuve	Analyse en profondeur; compare les réalisations effectives avec ce qui était planifié
Met l'accent sur les intrants, les activités, les produits, les processus de mise en œuvre, la pertinence continue, les résultats probables au niveau des effets directs	Met l'accent sur les produits en relation avec les intrants; les résultats en relation avec le coût; les processus utilisés pour obtenir des résultats; la pertinence générale; l'impact; et la durabilité
Indique quelles activités ont été conduites et quels résultats, atteints	Indique pourquoi et comment les résultats ont été atteints. Contribue à édifier des théories et des modèles pour le changement
Avisé les administrateurs de programme des problèmes qui se posent et offre plusieurs mesures correctives possibles	Offre aux administrateurs de programme plusieurs choix en matière de stratégies et de politiques
Auto-évaluation par les administrateurs de programme, les superviseurs, les parties prenantes au sein des communautés, et les donateurs	Analyse interne et/ou externe par les administrateurs de programme, les superviseurs, les parties prenantes au sein des communautés, les donateurs et/ou des évaluateurs externes

Sources: UNICEF, 1991; PAM, mai 2000.

V. Quand avons-nous besoin des résultats du suivi et évaluation au cours du cycle de programme?

- **Durant l'analyse de situation** et l'identification du centre d'intérêt du programme, les enseignements tirés de la mise en œuvre des programmes passés sont étudiés et il en est tenu compte dans les stratégies du programme;
- **Durant la conception du programme**, les données relatives aux indicateurs produites durant le cycle de programme précédent servent de données de base pour le nouveau cycle de programme. Les données des indicateurs permettent aussi aux concepteurs du programme de fixer des objectifs clairs qu'il est possible de suivre et d'évaluer;
- **Durant la mise en œuvre du programme**, le suivi et l'évaluation garantissent que les progrès du programme et l'ajustement des stratégies du programme sont tenus constamment sous le regard afin d'obtenir de meilleurs résultats;
- **À l'achèvement du programme**, une évaluation approfondie de l'efficacité, de l'impact et de la durabilité du programme garantit que les enseignements relatifs aux stratégies et pratiques de bonne qualité seront à la disposition des concepteurs du prochain cycle de programme.

VI. Quelle est la relation entre évaluation et l'audit?

Comme l'évaluation, le contrôle apprécie l'efficacité, l'efficience et l'économie tant de la gestion du programme que de la gestion financière et recommande des améliorations. Cependant, l'objectif et le centre d'intérêt du contrôle diffèrent de ceux de l'évaluation.

Encadré 2. Différence entre les centres d'intérêt du contrôle et de l'évaluation

Évaluation = Exercice effectif des responsabilités + Apprentissage

Audit = Exercice effectif des responsabilités

Source: PNUD, 1997.

Contrairement à l'évaluation, l'audit n'établit pas la pertinence et ne détermine pas l'impact ou la durabilité probables des résultats du programme. L'audit vérifie que les règles, réglementations, procédures ou mandats de l'organisation ont été respectés et apprécie le degré d'adéquation des contrôles

internes. Il apprécie également l'exactitude et l'équité des transactions et rapports financiers. Les audits de gestion apprécient la manière dont les opérations d'un groupe sont gérées.

Malgré cette différence entre leurs centres d'intérêt, l'audit et l'évaluation sont l'un et l'autre des instruments à l'aide desquels les services administratifs peuvent obtenir une appréciation critique des activités de l'organisation, ce qui sert de base aux améliorations à apporter.

VII. Quel est le rôle de l'évaluation dans la gestion axée sur les résultats?

Les organisations internationales de développement, comme le UNFPA, insistent aujourd'hui fortement sur le développement des capacités nationales, la bonne gouvernance et la transparence du secteur public. Dans ce contexte, l'évaluation, de même que le suivi continu du progrès des programmes et projets, constitue un outil important de la gestion axée sur les résultats. En appréciant ce qui donne des résultats, ce qui n'en donne pas, et les raisons dans l'un et l'autre cas, l'évaluation fournit des informations qui renforcent la prise de décisions en matière organisationnelle et encourage chez les partenaires de mise en œuvre d'un programme l'habitude de l'exercice effectif des responsabilités. Les enseignements mis en lumière grâce à l'évaluation permettent au UNFPA d'améliorer la performance du programme et de l'organisation. Faire la preuve que des résultats plus nombreux et de meilleure qualité sont atteints grâce à l'amélioration de la performance peut conduire à augmenter le financement des projets et programmes assistés par le UNFPA.

L'encadré 3 dégage, sans ordre de priorité particulier, certaines caractéristiques et certains avantages attendus de l'introduction au UNFPA d'un suivi et évaluation axé sur les résultats.

Encadré 3. Avantages attendus au UNFPA du renforcement du suivi et évaluation axé sur les résultats

SI

- Les cadres supérieurs de l'administration sont fortement déterminés à utiliser les résultats du S&E dans la prise de décisions – et si leur détermination influe sur le style de gestion;
- Le personnel conduit des activités de S&E et utilise les données de S&E à toutes les phases du cycle du programme;
- Le personnel applique les approches S&E à tous les domaines d'activités du UNFPA, par exemple dans la gestion des programmes, des finances et des ressources humaines;
- Le personnel poursuivant des activités de S&E s'efforce de faire preuve d'objectivité et indique clairement les critères et valeurs sur lesquels sont basés ses jugements;
- Le personnel est tenu pour responsable des résultats et prend des risques pour les atteindre;
- Le personnel applique à la gestion des programmes les enseignements tirés;
- Le personnel voit ses efforts reconnus par le UNFPA s'il obtient de bons résultats et s'il tente de contrer les risques.



ALORS

- Le UNFPA devient plus efficace et mieux équipé pour s'adapter à un environnement externe en évolution rapide;
- La qualité et l'efficacité de l'assistance du UNFPA s'améliorent;
- Le UNFPA et ses partenaires obtiennent des résultats;
- La crédibilité du UNFPA s'améliore;
- Les moyens de financement affectés à assister le UNFPA ont chance d'augmenter;
- Le personnel a davantage le sentiment de réalisation et éprouve une satisfaction professionnelle accrue;
- La productivité s'améliore.

Source: Adapté de l'UNICEF, 1998.

Sources

Agence pour le Développement International des États-Unis. « **Managing for Results at USAID** », communication préparée par Annette Binnendijk pour l'atelier sur la gestion et évaluation de la performance, New York, 5-7 octobre 1998.

OCDE. « **Improving Evaluation Practices: Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper** », 1999.

PAM. « **Principes et méthodes du PAM en matière de suivi et évaluation** », Session annuelle du Conseil d'administration, Rome, 22-26 mai 2000.

Patton, Michael Quinn. « **Utilization-Focused Evaluation – The New Century Text** », 3e éd. Sage Publications, 1997.

PNUD. « **Suivi et évaluation orientés vers les résultats – Manuel destiné aux administrateurs de programme** », OESP, 1997.

Scriven, Michael. « **Evaluation Thesaurus, Fourth Edition** », Sage Publications, 1991.

UNFPA. « **Institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats au UNFPA** », juin 2000. Disponible en anglais, français et espagnol à l'adresse suivante sur Internet: www.unfpa.org/results/index.htm

UNFPA. « **RBM at UNFPA** », ORM, avril 2000. Disponible en anglais, français et espagnol à l'adresse suivante sur Internet: www.unfpa.org/results/index.htm

UNICEF. « **Évaluation démocratique: proposition tendant à renforcer la fonction d'évaluation dans les organisations internationales de développement** », document de travail numéro 3, mai 1998.

UNICEF. « **Évaluation – Un guide de l'UNICEF pour le suivi et évaluation - Faire une différence?** », Bureau de l'évaluation, 1991.

Cet outil fait l'objet d'une amélioration constante. Nous vous sommes reconnaissants de toutes les observations et suggestions que vous voudrez éventuellement faire sur son contenu. Nous vous encourageons aussi à nous envoyer des informations ou expériences provenant de programmes financés ou non par l'UNFPA concernant la population, qui peuvent illustrer les problèmes abordés par cet outil. Prière d'adresser vos contributions à:

**Fonds des Nations Unies pour la population
Division des services de supervision**

**Daily News Building
220 East 42nd Street
New York, NY 10017**

Téléphone: (212) 297-5213

Fax: (212) 297-4938

E-mail: dos@unfpa.org

Cet outil peut être consulté sur le site Web de UNFPA à <http://www.unfpa.org/>