



Mars 2018

**GUIDE METHODOLOGIQUE
D'ÉLABORATION ET DE SUIVI-
EVALUATION DES POLITIQUES
PUBLIQUES**

**intégrant les dimensions
transversales : emploi, genre et
changement climatique.**

Tome II –

Suivi-Evaluation des politiques publiques

Direction Générale du Plan et du Développement

Ministère du Plan, de la Statistique et de l'intégration régionale

Avant-Propos

A l'heure de l'engagement renouvelé de la communauté internationale en faveur du développement avec l'adoption, le 25 septembre 2015 aux Nations Unies, de dix-sept Objectifs de développement durable qui visent à éradiquer la pauvreté d'ici 2030 et à poursuivre un avenir durable, le présent Guide (Tomes 1 et 2) offre, aux experts et aux décideurs politiques, des outils et des méthodes innovants pour l'intégration systématique des dimensions transversales (genre, emploi et changement climatique) dans la conception des futurs politiques et programmes de développement.

En effet, l'agenda post 2015 propose dix-sept objectifs à atteindre à l'horizon 2030 tous aussi légitimes et importants (sécurité alimentaire, santé et bien-être, éducation, gouvernance et décentralisation, sécurité et paix, etc.). Le parti pris de ce document méthodologique est de mettre un focus spécifique sur le triptyque emploi-genre -changement climatique, fondamental dans toutes les stratégies nationales de développement et politiques ministérielles qui se veulent inclusives et durables.

Le guide d'élaboration des politiques ministérielles se veut être un outil d'appui à la planification, au suivi et à l'évaluation axé sur les résultats des politiques ministérielles. Il met à la disposition des différents acteurs non seulement un outil pratique capable de les orienter dans le processus de planification, mais également des mécanismes de suivi et d'évaluation nécessaires pour répondre aux enjeux liés à la promotion de l'emploi, la réduction des inégalités en matière de genre et aux changements climatiques dans la perspective d'une croissance durable et inclusive. Il favorisera la mise en œuvre des stratégies nationales de développement en permettant 1) d'élaborer les cadres de gestion participative des politiques avec les acteurs des secteurs et leurs partenaires dans un souci de transparence et d'efficacité, et 2) de renforcer les capacités d'élaboration des stratégies nationales de développement et des politiques ministérielles tout en veillant à la bonne intégration du triptyque : emploi, genre et changement climatique.

Cette initiative commune de l'Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne (AFRISTAT) et du Pôle « Stratégies de développement et finances publiques », projet conjoint France- Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) de produire un guide méthodologique et pratique d'élaboration et suivi et évaluation des politiques ministérielles intégrant les dimensions emploi, genre et changement climatique vient donc combler un réel besoin.

Ce document tire, essentiellement, sa pertinence de deux facteurs : (i) la capitalisation des expériences pratiques accumulées au fil du temps par AFRISTAT et le Pôle dans leurs champs de compétence respectifs et (ii) le caractère participatif qui a prévalu tout au long du processus, de sa rédaction à sa validation.

Nous ne saurions trop recommander l'utilisation de ce guide, fruit des expertises de nos institutions, dont nous espérons qu'il pourra aider les gouvernements africains et les autres parties prenantes à élaborer des politiques bien conçues pour un développement durable au service des peuples et des nations.

Observatoire Economique et Statistique d'Afrique subsaharienne	Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International	Programme des Nations Unies pour le Développement
Cosme Vodounou, PhD  Directeur Général	Frédéric Bontems  Directeur du Développement Durable	Abdoulaye Mar Dieye  Directeur Bureau Régional Afrique

Remerciements

La composition de l'équipe en charge de la rédaction des guides est la suivante :

Siriki Zanga COULIBALY	Expert en analyse de la pauvreté	AFRISTAT
El Hadj FALL	Economiste Principal	PNUD Bénin
Madior FALL	Chercheur et Consultant sur l'emploi	PÔLE/AFRISTAT
Mireille LINJOUOM	Conseillère Régionale en planification et évaluation des politiques publiques	PÔLE
Dodji Pascal SILETE-ADOGLI	Expert en planification stratégique et Gestion axée sur les résultats	AFRISTAT
Nogoye THIAM	Consultante genre et changement climatique	PÔLE

L'élaboration de ces guides, fruit de la collaboration entre AFRISTAT et le POLE/PNUD, n'aurait pu se faire sans la collaboration et l'appui de diverses institutions nationales et internationales. Ainsi AFRISTAT et le POLE/PNUD tiennent à remercier pour leurs contributions à l'amélioration du présent guide :

- ❖ Le Ministère des Affaires étrangères et du Développement Durable français : Marc Trouyet, Romain Ragot, Khadidja Kadri, Conseillère-Pays Congo, toute l'équipe du PÔLE de « Stratégie de Développement et Finances publiques » à Dakar
- ❖ La Direction Générale d'AFRISTAT, en particulier, Paul-Henri Nguema Meye, Directeur Général Adjoint
- ❖ Le PNUD : PNUD Régional Kodjo Mensah-Abrampa et Nicolas Garrigue, Conseillers au Bureau des politiques et des programmes (BPPS New-York), Bureau régional du PNUD (Addis-Abeba), Plateforme du PNUD régionale de l'Afrique du Centre et de l'Ouest, Bureau for Policy and Programme Support (BBPS).
- ❖ Les Organisations internationales représentées : UNDG, UNEP, ONU Femmes.
- ❖ Les participants aux ateliers suivants :
 - Congo, du 07 au 18 décembre 2015, les cadres et directeurs de la planification des ministères sectoriels et du ministère du Plan et de l'Intégration
 - Ndjamena, du 04 au 15 mai 2015 : les économistes du PNUD Tchad et les cadres des administrations centrales et régionales
 - Dakar, du 23 au 25 juillet 2015 : les économistes des Bureaux-pays du PNUD et des Ministères : Benin, Burkina-Faso, Cap-Vert, Congo, Congo (RDC), Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Togo au cours de l'atelier de validation juillet à Dakar

Table des matières

Avant-Propos	i
Remerciements	iii
Table des matières	iv
Liste des figures	vi
Liste des tableaux	vii
Liste des encadrés	viii
Sigles et abréviations	ix
Introduction	1
I. Définition et rappel des concepts de base	2
1.1 Cadre conceptuel général	2
1.2 Le suivi : finalités et types d'activités de suivi	5
1.3 Généralités sur le concept des évaluations	10
1.3.1 Définition du concept de l'évaluation	10
1.3.2 Fonctions et finalités de l'évaluation	12
1.3.3 Typologie des évaluations	13
1.3.3.1 Type d'évaluations selon le moment de réalisation	13
1.3.3.2 Type d'évaluations selon les protagonistes	16
1.3.4 L'évaluation de l'impact d'un Programme, Projet ou Politique	17
1.3.4.1 Définition de l'évaluation de l'impact d'un Programme, projet ou politique	18
1.3.4.2 Pourquoi faire une évaluation d'impact ?	19
1.3.4.3 A quel moment décider de procéder à une évaluation de l'impact d'un programme, projet ou politique ?	21
1.3.5 Les méthodes d'évaluation	24
1.3.5.1 Les évaluations de processus	24
1.3.5.2 L'analyse coût bénéfice (ACB)	24
1.3.5.3 L'analyse coût efficacité (ACE)	26
1.3.5.4 L'évaluation d'impact avant-après	26
1.3.5.5 L'évaluation entre participants et non participants (avec-sans)	28
1.3.5.6 Les évaluations d'impact prospectives (ex ante)	28
1.3.5.7 Les évaluations d'impact rétrospectives (ex post)	33
II. LES DIFFERENTES ETAPES D'EXECUTION DU PROCESSUS DU SUIVI ET EVALUATION	34
2.1 Quelques préalables sur le suivi et l'évaluation	34
2.2 Elaboration du cadre préparatoire	37
2.2.1 Rôle et contributions des parties prenantes	39
2.2.2 Composition du comité de pilotage	39
2.2.3 Responsabilités du comité de pilotage	40
2.2.4 Recommandations clés	40

2.3 Analyse du Cadre logique	41
2.3.1 Examen et analyse du cadre logique	47
2.3.2 Recommandations clés	48
2.4 Mise en place des outils de collecte des données	48
2.4.1 Choix et définition des indicateurs	49
2.4.2 Elaboration des outils de collecte des données	51
2.4.3 Examen du dispositif de validation des indicateurs retenus (sources de vérification - SDV)	54
2.4.4 Examen des facteurs de risques (FDR)	54
2.4.5 Recommandations clés	55
2.5 Exploitation des données collectées et analyse des résultats obtenus	56
2.5.1. Les principales phases et étapes de la collecte et l'analyse des données	56
2.5.2 Recommandations clés	57
2.6 Réponses aux questions évaluatives	60
2.6.1 Questions évaluatives liées au triptyque	60
2.6.2 Recommandations clés	62
2.7 Rédaction du rapport d'évaluation et son utilisation	62
2.7.1 Compétences des évaluateurs	63
2.7.2 L'architecture générale indicative du rapport d'évaluation	69
III. L'APPROCHE DU CADRE LOGIQUE (ACL) DANS LE SUIVI-EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES	76
3.1 Les deux phases principales de l'ACL	76
3.1.1 La phase d'analyse	76
3.1.2 La phase de planification opérationnelle	77
3.2 La matrice du cadre logique en tant qu'outil d'analyse	77
3.2.1 Définition et utilité du cadre logique	77
3.2.2 Les limites de la matrice du cadre logique	78
3.2.3 Principes directeurs du cadre logique appliqués au triptyque emploi genre et changement climatique	79
BIBLIOGRAPHIE	84
Annexes	86
Annexe 1 : Canevas type indicatif pour la structuration d'un rapport de suivi et d'évaluation	87
Annexe 2 : Cadre logique (indicatif) du triptyque Emploi-Genre-Changement climatique	90

Liste des figures

<i>Figure 1 : Articulation logique entre projet, programme et politique</i>	<i>3</i>
<i>Figure 2: Logique de l'articulation des principaux concepts dans le cadre opérationnel d'un programme, projet ou politique</i>	<i>5</i>
<i>Figure 3 : Etapes de la chaîne de causalité du processus de suivi</i>	<i>10</i>
<i>Figure 4 : Chaîne des résultats indiquant la complémentarité entre le suivi et l'évaluation de l'impact d'un programme, projet ou politique</i>	<i>19</i>
<i>Figure 5 : Le cycle de vie d'un programme, le temps du suivi et de l'évaluation et les principaux documents à produire le long du cycle.....</i>	<i>37</i>
<i>Figure 6 : Matrice du Cadre Logique</i>	<i>41</i>
<i>Figure 7 : Corrélation entre le cadre logique et le suivi et évaluation</i>	<i>42</i>
<i>Figure 8 : Eléments de l'évaluation et éléments du rapport d'évaluation</i>	<i>72</i>

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Rôles et complémentarités du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats</i>	12
<i>Tableau 2 : Finalités de l'évaluation des politiques</i>	13
<i>Tableau 3 : Cadre des préoccupations relatives au genre (indicatif)</i>	45
<i>Tableau 4 : Canevas de cadre logique pour le suivi et évaluation de la performance des programmes</i>	46
<i>Tableau 5 : Aperçu de quelques indicateurs spécifiques aux objectifs visés, résultats attendus et activités à mettre en œuvre dans le cadre du triptyque Emploi-Genre-Changement climatique</i>	52
<i>Tableau 6 : Comparaison des termes utilisés pour l'analyse des données : constatation, conclusion, recommandation et mesure</i>	59
<i>Tableau 7 : Questions pour évaluer la prise en compte de l'égalité dans les politiques/programmes des ministères sectoriels</i>	60
<i>Tableau 8 : Lignes directrices indicatives de quelques orientations des questions évaluatives</i>	66
<i>Tableau 9 : Formulation indicative du ton dans le rapport d'évaluation</i>	69

Liste des encadrés

<i>Encadré 1 : Problèmes de sélection d'indicateurs : Une faiblesse majeure des systèmes de conception du suivi et de l'évaluation</i>	51
<i>Encadré 2 : Logique d'intervention du programme d'une politique sectorielle</i>	80

Sigles et abréviations

ACA	: Analyse coût avantage
ACE	: Analyse coût-efficacité
ACL	: Approche du cadre logique
ACU	: Analyse coût utilité
CAD	: Comité d'Aide au développement
CASEM	: Conseil d'administration des secteurs ministériels
CDMT	: Cadre des Dépenses à Moyen Terme
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CRESMIC	: Cadre de référence et support méthodologique minimum commun
CSLP	: Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DAF	: Direction des affaires financières
DGE	: Direction générale de l'économie
DOS	: Document d'orientation stratégique
DSRP	: Document stratégique de réduction de la pauvreté
ENP	: Étude nationale prospective
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
IOV	: Indicateurs Objectivement Vérifiables
LIPDHD	: Lettre d'Intention de Politique De Développement Humain Durable
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'élevage et de la pêche
MEPSA	: Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et de l'Alphabétisation
OCDE	: Organisation de Coopération Et De Développement Economiques
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
PANRJ	: Plan d'action nationale pour la réforme de la justice
PAP	: Plan d'Actions Prioritaires
PAS	: Programmes d'Ajustement Structurel
PCD	: Plans communaux de développement
PDDEB	: Programme décennal de développement de l'éducation de base
PIP	: Programme d'investissements publics
PND	: Plan National de Développement
PNDS	: Plan national de développement sanitaire
PNE	: Politique nationale de l'emploi
PNG	: Politique Nationale Genre
PNS	: Politique Nationale de Santé
PNSFMR	: Politique nationale de sécurisation foncière en milieu rural
PNUAD	: Plan-Cadres des Nations Unies pour l'Aide au Développement
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement

PPP	: Politique, Programme ou Projet
PPTE	: Pays pauvre très endetté
PRCTFP	: Programme de Renforcement des Capacités, de Transparence et des Finances Publiques
PRD	: Plans régionaux de développement
PTF	: Partenaires techniques financiers
S&E	: Suivi & Evaluation
SDAU	: Schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme
SDD	: Stratégie de Développement Durable
SDV	: Sources De Vérification
SNAT	: Schéma National d'Aménagement du Territoire
SPAT	: Schémas Provinciaux d'Aménagement Du Territoire
SRAT	: Schémas Régionaux D'aménagement Du Territoire
SWOT/FFOM	: Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats / : Forces- Faiblesses- Opportunités- Menaces
TDR	: Termes de référence

Introduction

A la suite du tome 1, ce tome 2 du guide se veut méthodologique et volontairement générique et didactique. Il présente de manière synthétique l'ensemble des outils de suivi et d'évaluation axés sur les résultats. Il intéresse tous les décideurs engagés aussi bien dans le suivi de la mise en œuvre de leur action publique au niveau global et/ou sectoriel (à travers les DSCRPs et autres plans nationaux de développement) que dans l'évaluation nécessaire de leurs programmes arrivant à leur terme. Les différents acteurs de la scène publique disposent ainsi d'un outil applicable tant aux politiques publiques menées qu'aux programmes pilotés.

Il est important de souligner que les pratiques et les systèmes de planification, de suivi et d'évaluation axés sur les résultats sont encore plus efficaces lorsqu'ils sont accompagnés de mesures de reddition de comptes bien définies et de mesures incitatives promouvant la conduite souhaitée.

Comme évoqué dans le tome 1 du guide, l'agenda post 2015 propose dix-sept objectifs à atteindre à l'horizon 2030, dont trois concernent plus spécifiquement le triptyque genre–emploi–changement climatique pour :

- atteindre l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ;
- développer une croissance économique forte, inclusive et durable et le travail décent pour tous ;
- promouvoir des actions à tous les niveaux pour lutter contre le changement climatique ;

La prise en compte de ce triptyque reste ainsi fondamentale dans toutes les stratégies nationales de développement, des politiques sectorielles et de suivi qui se veulent inclusives et durables.

Cette initiative permettra ainsi aux décideurs de disposer d'outils de suivi et d'évaluation nécessaires pour répondre aux enjeux liés à la promotion de l'emploi, la réduction des inégalités en matière de genre et aux changements climatiques dans la perspective d'une croissance durable et inclusive.

L'élaboration de ce Guide répond à un besoin réel du fait que les outils de suivi et d'évaluation permettent d'identifier et de mesurer les résultats des politiques, des programmes ou des projets gouvernementaux. En l'absence de suivi et d'évaluation, il serait impossible de déterminer si les activités sont orientées dans la bonne direction, si

des progrès et des succès sont enregistrés, et de quelle manière l'action future pourrait être améliorée. Avec la production d'information fiable et à temps, les systèmes de suivi et évaluation contribuent, par exemple, à détecter les problèmes dans la conception des programmes, ou que ceux-ci ne bénéficient pas aux populations cibles ou sont peu rentables. Ils favorisent ainsi une réactivité des interventions par des reformulations, des améliorations ou le cas échéant l'abandon des programmes. Il comporte deux parties : la première partie offre un éclairage sur les définitions, les complémentarités et les distinctions entre le suivi et l'évaluation (S&E) et les autres activités de supervision ; la deuxième partie présente les différentes étapes d'exécution du processus de suivi et évaluation qui sont traitées sous forme de fiche en vue de faciliter leur compréhension.

1. Définition et rappel des concepts de base

1.1 Cadre conceptuel général

Le projet : Le projet est un « processus unique, qui consiste en un ensemble d'*activités* coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entreprises dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de *délais*, de *coûts* et de *ressources* » (ISO10006, 1997).

Dans le cas du Congo, on peut citer le projet de construction de l'hôpital général d'Owando.

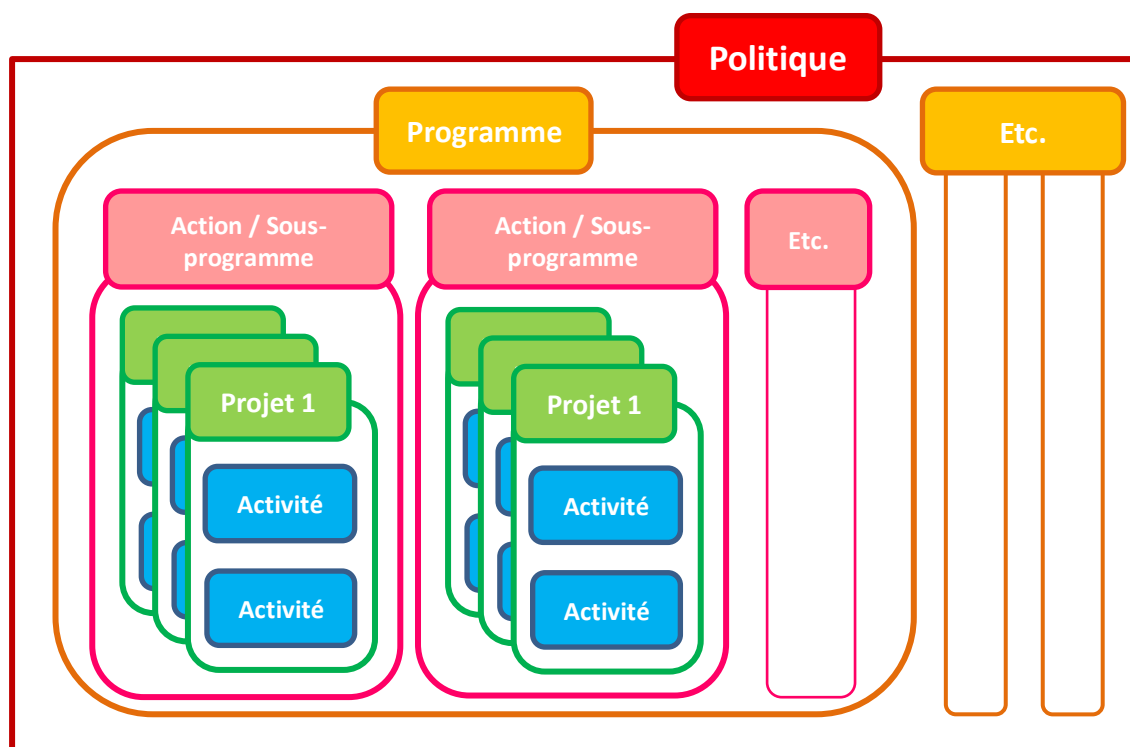
Le programme : Un programme est un ensemble d'actions et de projets concourant à un même objectif, organisé transversalement dans une organisation donnée. Le programme se distingue donc du projet :

- par le caractère plus étendu de son domaine d'application ; par exemple, on parlera d'un *projet* de gestion des achats, alors qu'on parlera d'un *programme* qualité totale.
- par le caractère réparti des correspondants du programme et des intervenants,
- par un planning qui doit tenir compte des contraintes spécifiques de chaque projet englobé,
- par le caractère variable, imprévisible, aléatoire, disparate des impacts dans chaque projet ;
- par les interactions potentielles entre les différents projets qui composent le programme.

La construction des hôpitaux généraux ou encore la municipalisation accélérée d'un département correspondent à cette définition.

La politique : la politique peut être perçue comme un ensemble de programmes complémentaires sous-tendus par une série de projets structurés autour de diverses activités. La Figure 1, ci-après, présente l'articulation logique entre les politiques, les programmes, les actions et les projets.

Figure 1 : Articulation logique entre projet, programme et politique



L'efficacité : Ce concept permet de vérifier que les effets attendus d'une intervention ont été produits grâce aux actions effectivement menées.

***Exemple :** le rapport d'évaluation des activités du ministère a été produit par le cabinet AZERTY & Associates.*

L'efficience : Ce concept permet de vérifier que les effets obtenus d'une activité l'ont été à un coût raisonnable (par exemple en comparaison d'autres types d'intervention).

Exemple : *l'élaboration d'un rapport d'évaluation des activités d'un ministère par ses agents est plus efficace que l'élaboration de ce même rapport par des consultants internationaux. En effet, dans la mesure où le résultat est équivalent, le recours aux agents du ministère permet d'obtenir le même résultat à un coût plus raisonnable.*

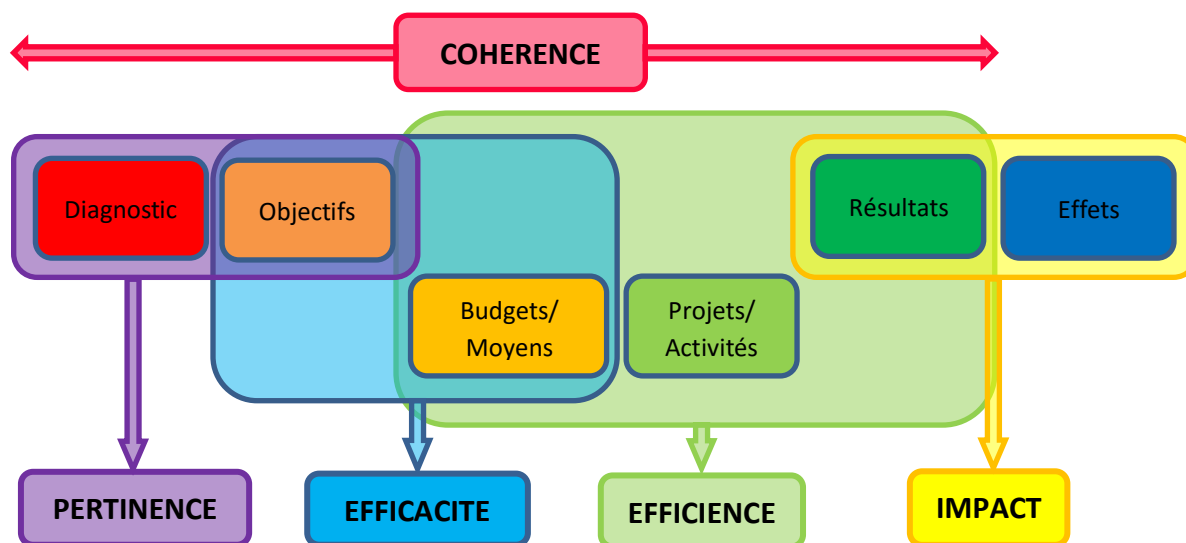
La cohérence : Ce concept permet de vérifier que les différents objectifs (généraux) et opérationnels (spécifiques) d'un programme, projet ou politique sont en relation logique les uns avec les autres (cohérence interne), ou qu'ils correspondent ou contribuent à ceux des autres politiques de l'institution (cohérence externe).

Exemple :

Programmes	Objectifs généraux	Objectifs spécifiques
Administration du territoire	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la présence de l'Etat sur l'ensemble du territoire - coordonner l'action des services de l'Etat au niveau local 	Gérer les frontières
		Informatiser l'Etat civil
		Assainir les grandes villes
		Organiser l'élection présidentielle
		Allouer les ressources aux administrations déconcentrées
Décentralisation	Transfert des responsabilités de l'Etat à l'échelon local	Promouvoir la politique de décentralisation
		Appuyer et mettre en œuvre la décentralisation
		Allouer les ressources aux services décentralisés
Ordre public et sûreté nationale	Renforcer les capacités opérationnelles	Maintenir et rétablir l'ordre public
		Gérer les flux migratoires
		Améliorer la condition des policiers
		Identifier la population moyenne
Prévention et gestion des risques et catastrophes	Protéger la population contre les risques et catastrophes	Prévenir les risques
		Gérer les catastrophes

Source : PAP-CDMT 2016-2018 du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, République du Congo

Figure 2: Logique de l'articulation des principaux concepts dans le cadre opérationnel d'un programme, projet ou politique



1.2 Le suivi : finalités et types d'activités de suivi

Le suivi est un processus continu qui consiste à surveiller le déroulement d'un programme, projet ou politique et qui s'appuie sur les données collectées pour améliorer la mise en œuvre du programme, projet ou politique, sa gestion et les décisions quotidiennes le concernant. Ce processus s'appuie essentiellement sur les données collectées pour comparer sa performance aux résultats espérés, comparer les programme, projet ou politique entre eux et analyser des tendances à travers le temps. Le suivi se concentre généralement sur les intrants, les activités et les extrants, ainsi qu'occasionnellement sur les résultats intermédiaires, comme les progrès vers les objectifs de développement nationaux.

Politique	Programme	Projet	Indicateur d'activité	Indicateur de performance	An 1	An 2
Améliorer la santé des populations, en particulier des populations les plus défavorisées	Prévention sanitaire	Campagne de prévention des maladies liées à l'eau	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnes rencontrées ou nombre de séminaires organisés 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de réduction des consultations hospitalières relatives à des maladies liées à l'eau 	- 15%	- 20%
		Campagne de sensibilisation sur la transmission et le dépistage du VIH	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnes rencontrées ou nombre de séminaires organisés 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de réduction des nouveaux cas déclarés Nombre de personnes dépistées 		

Politique	Programme	Projet	Indicateur d'activité	Indicateur de performance	An 1	An 2
				<ul style="list-style-type: none"> Taux d'éradication de la maladie 		
		Campagne de prévention contre le paludisme	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnes rencontrées ou nombre de séminaires organisés Nombre de moustiquaires distribuées 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de cas de paludismes traités. Réduction du taux de prévalence du paludisme 		
	Faciliter l'accès aux soins	Construction / réhabilitation des centres de soin en milieu rural	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de centres de soin créés ou réhabilités en milieu rural 	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de la distance moyenne par habitant et par département à un CSI 		
		Construction / réhabilitation des centres de soin en milieu urbain	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de centres de soin créés ou réhabilités en milieu rural 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de fréquentation des CS 		
		Mise en place de campagnes de soins dans les milieux ruraux isolés	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de campagnes de soins mises en place en milieux ruraux 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de patients traités par les campagnes de soin 		

Source : exemple à visée strictement pédagogique.

De manière générale, le suivi indique si les activités réalisées vont dans le bon sens et au bon rythme. Il fournit aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une politique, programme ou projet, l'information nécessaire pour :

- suivre l'affectation et l'utilisation des ressources (physiques, matérielles, financières) ;

Exemple :

Au cours de l'année 2014, trois véhicules frigorifiques ont été alloués à plein temps à la mise en œuvre des campagnes de vaccination dans trois départements. Cette mise à disposition, l'organisation logistique et l'achat des matériels nécessaires à la vaccination des personnes concernées dans les trois départements ont coûté 90 millions de FCFA.

	Pool	Cuvette	Niari
Véhicules frigorifiques	1	1	1
Vaccins	10 000	9 000	7 000
Médecins	8	9	4

- apprécier les réalisations (produits, services, etc.) obtenues et mesurer le degré d'atteinte des résultats en rapport avec les prévisions initiales ;

Exemple :

En 2015, 60 personnes ont été formées sur les 70 prévues pour cette même année en vue d'atteindre l'objectif de 300 personnes formées en 2016.

- détecter les déviations éventuelles enregistrées dans la mise en œuvre ;

Exemple :

Les ressources humaines allouées à la réalisation du projet X sur les quatre dernières années :

	2011	2012	2013	2014
Cible annuelle	80	95	125	150
Réalisation	78	80	60	55

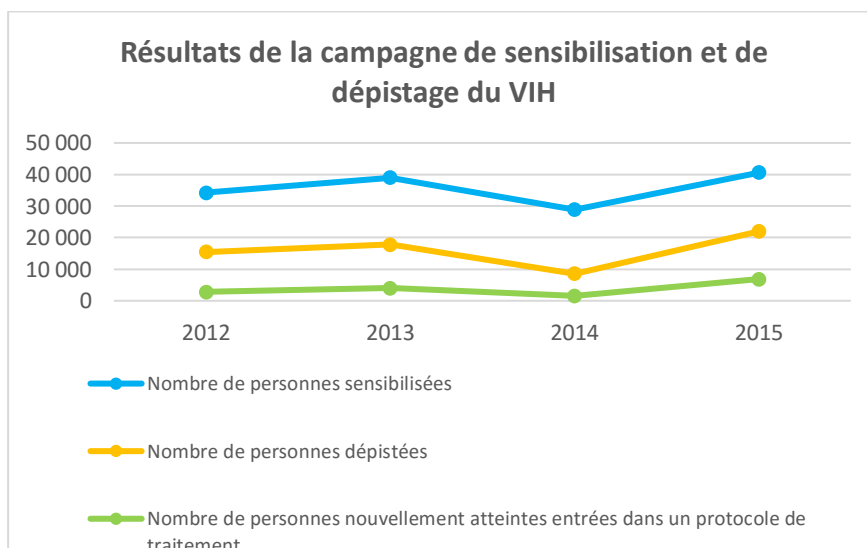
On voit clairement que les effectifs alloués effectivement ne suivent pas la stratégie définie en amont.

- faciliter la prise de décision relative à la poursuite de la politique, du programme ou du projet (réorientations techniques, réallocation des fonds, ajustement des objectifs programmés).

Exemple :

Mise en place d'une campagne de sensibilisation et de dépistage du VIH a permis d'obtenir les résultats suivants :

	2012	2013	2014	2015
Nombre de personnes sensibilisées	34 235	39 045	38 867	40 572
Nombre de personnes dépistées	15 456	17 843	18 536	21 963
Nombre de personnes nouvellement atteintes entrées dans un protocole de traitement	2 790	3 972	4 561	6 876



Sur la base des indicateurs retenus pour le suivi de la campagne de sensibilisation et de dépistage du VIH, on note une légère corrélation positive entre le nombre de personnes sensibilisées et le nombre de personnes dépistées ou entrées dans un protocole de traitement. Sur cette base, on peut décider de poursuivre ou d'amplifier la campagne de sensibilisation.

Le suivi prend appui sur un système d'information et d'analyse (ou système de suivi et évaluation) cohérent. Les activités de suivi comprennent notamment :

- la centralisation de rapports périodiques (généralement à périodicité mensuelle ou trimestrielle) établis par les différents responsables des programmes, projets ou politiques et rendant compte de leur avancement ;

Exemple :

Un bulletin de la municipalisation accélérée qui retrace les avancées des travaux

- la réalisation de missions de terrain destinées à vérifier les conditions de mise en œuvre des activités et les progrès immédiatement vérifiables ;

Exemple :

Organisation de missions de vérification de l'avancée des travaux du barrage de Liouesso

- la réalisation d'enquêtes de suivi (susceptibles d'inclure également des discussions avec l'ensemble des acteurs du ou des programme(s), bénéficiaires de l'intervention inclus) ;

Exemple :

Enquête auprès de l'opérateur en charge de l'implantation d'une carrière d'exploitation du fer

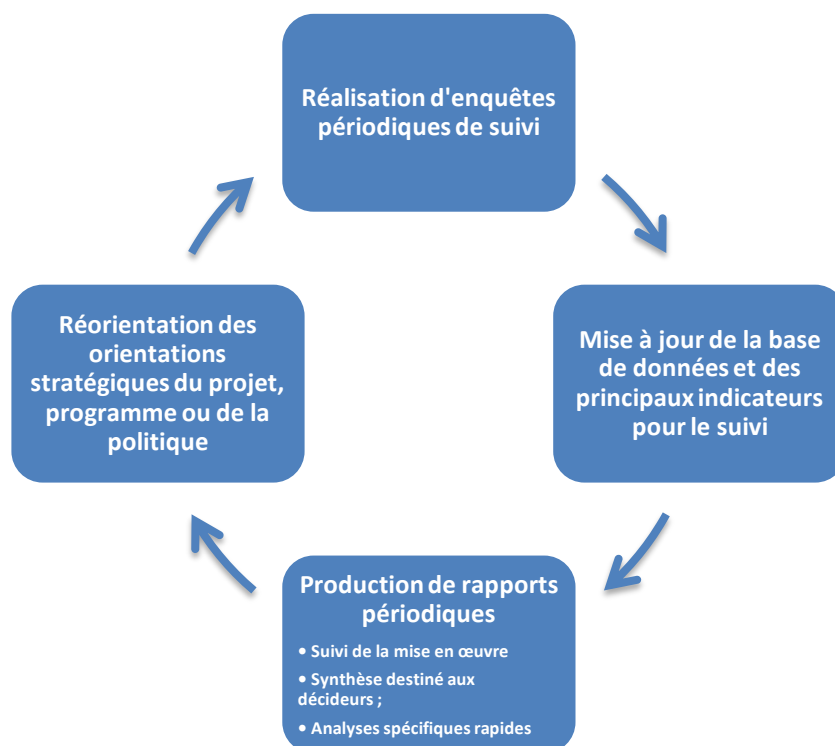
- la mise à jour régulière des bases de données centralisant l'information de suivi ;

Exemple :

	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août
Décaissements	30%	-	-	-	-	-	30%	-
Gros œuvre	2%	10%	17%	31%	45%	62%	75%	92%
Finitions	-	-	-	-	-	-	29%	58%

- la production périodique de rapports de synthèse destinés aux décideurs ;
- des analyses spécifiques rapides, comme, par exemple, une évaluation des forces, faiblesses, opportunités et risques de l'intervention publique concernée et de la structure qui en a la charge.

Figure 3 : Etapes de la chaîne de causalité du processus de suivi



Une confusion courante réside entre l'observation des réalisations produites pour satisfaire des publics d'une part, et l'observation de leurs effets sur les publics d'autre part. C'est la confusion entre le suivi et l'évaluation.

Le suivi se focalise sur la mise en œuvre et se singularise donc par le fait que les informations produites proviennent principalement des opérateurs eux-mêmes et sont en premier lieu utilisées pour piloter l'intervention. En outre, lorsque le suivi comporte un jugement, celui-ci fait référence à l'atteinte des objectifs opérationnels.

1.3 Généralités sur le concept des évaluations

Cette section aborde brièvement une définition générale du concept d'évaluation, sa fonction et ses finalités, la typologie des évaluations et insiste en particulier sur les évaluations de l'impact des programmes, projets ou politiques.

1.3.1 Définition du concept de l'évaluation

L'évaluation est une appréciation périodique et objective des programmes, projets ou politiques prévus, en cours de réalisation ou achevés. Les évaluations permettent de répondre à des questions précises liées à la conception, la mise en œuvre ou aux résultats

des programmes, projets ou politiques. Contrairement au suivi qui est continu, les évaluations sont périodiques et effectuées à un moment donné, généralement par des spécialistes extérieurs au programme, projet ou politique. La conception, la méthodologie et le coût des évaluations varient fortement en fonction du type de question à laquelle elles répondent. D'une manière générale, les évaluations s'attèlent à trois types de questions :

- *les questions descriptives* : à ce niveau, l'évaluation vise à montrer ce qui se passe, à décrire les processus, les conditions qui prévalent, les relations organisationnelles et les points de vue des diverses parties prenantes au programme, projet ou politique ;

Exemple :

Question : *Où en êtes-vous dans la mise en œuvre du programme de vaccination contre la poliomyélite ?*

Réponse : *nous avons vacciné 1200 enfants dans 20 districts de la Sangha. Les vaccinations ont eu lieu dans les principales CSI mais en raison de l'éloignement géographique de certains villages, plusieurs missions ont été menées pour atteindre ces populations.*

- *les questions normatives* : l'évaluation compare ce qui se passe à ce qui devrait se passer ; elle consiste à étudier les activités et à estimer si les objectifs ont été atteints ou non. Les questions normatives peuvent concerner les intrants, les activités et les extrants (résultats intermédiaires) ;

Exemple :

Question : *les matériaux effectivement utilisés respectent ils les normes prévues dans le plan d'origine ?*

Réponse : *nous n'avons pas pu avoir accès au ciment de qualité 12 car celui-ci n'était plus disponible sur le marché. Pour compenser ce manquement, nous avons opté pour un ciment de qualité 10 et avons compensé ce déficit en augmentant la densité de l'armature en fer.*

- *les questions de cause à effet* : l'évaluation se concentre sur les résultats et cherche à déterminer dans quelle mesure l'intervention entraîne des changements.

Exemple :

Question : *selon vous comment les actions de sensibilisation que vous avez menées contre le VIH sont-elles susceptibles d'améliorer le taux de dépistage ?*

Réponse : *les actions de sensibilisation ont contribué à améliorer le taux de dépistage notamment grâce à l'usage des tests rapides en parallèle des actions de sensibilisation.*

Tableau 1 : Rôles et complémentarités du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats

SUIVI	EVALUATION
Clarifie les objectifs du programme	Etudie pourquoi les résultats visés ont ou n'ont pas été atteints
Lie les activités et les ressources correspondantes aux objectifs	Evalue les contributions spécifiques de certaines activités et leurs effets sur les résultats
Formule les objectifs en indicateurs de performances et définit les cibles	Examine le processus de mise en œuvre
Collecte systématiquement des données sur ces indicateurs et compare les résultats obtenus avec les cibles	Etudie les résultats non voulus
Rend compte des progrès aux gestionnaires et leur signale la présence de problèmes	Détermine les leçons à retenir, met en relief les réalisations significatives ou le potentiel d'un programme, et suggère des recommandations pour des améliorations

1.3.2 Fonctions et finalités de l'évaluation

Les différentes typologies proposées conduisent à distinguer notamment :

- **les évaluations « récapitulatives »** (visant à aboutir à une appréciation globale et distanciée),
- **les évaluations « formatives »** (visant à éclairer les acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'une politique sur le contexte et les conséquences de leurs pratiques),

- les évaluations « managériales » (visant à rendre plus efficiente la gestion publique),
- les évaluations « démocratiques » (ayant pour ambition d'accroître la qualité et la transparence du débat public).

L'expérience montre plutôt que les évaluations réussies remplissent une pluralité de fonctions. Il est néanmoins utile de bien préciser les différentes finalités de l'évaluation.

Tableau 2 : Finalités de l'évaluation des politiques¹

Finalité « déontologique »	Rendre des comptes aux responsables politiques et aux citoyens sur la manière dont une politique a été mise en œuvre et sur les résultats qu'elle a obtenus. Cette dimension recouvre à la fois : (i) l'amélioration de l'"imputabilité" des systèmes d'action publique (<i>accountability</i> , c'est-à-dire la capacité à rendre des comptes sur leur action), (ii) la finalité informative (iii) et la finalité "démocratique" de l'évaluation.
Finalité gestionnaire	Répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre différentes actions, améliorer la gestion des services chargés de les mettre en œuvre.
Finalité décisionnelle	Préparer des décisions concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'une politique.
Finalité d'apprentissage et de mobilisation	Contribuer à la formation et à la motivation des agents publics et de leurs partenaires en l'aidant à comprendre les processus auxquels ils participent et à s'en approprier les objectifs.

1.3.3 Typologie des évaluations

Les critères et classifications des évaluations sont multiples. Cependant, deux typologies semblent particulièrement pertinentes : la première est liée au moment de la réalisation de l'évaluation et la seconde classe les évaluations selon les protagonistes.

1.3.3.1 Type d'évaluations selon le moment de réalisation

On distingue ici (i) l'évaluation ex ante, (ii) l'évaluation en cours d'exécution (souvent à mi-parcours), (iii) l'évaluation finale et (iv) l'évaluation ex post.

¹ Basé sur : Conseil scientifique de l'évaluation, 1996

- (i) L'évaluation *ex ante* est utilisée pour désigner l'étude de faisabilité d'une action publique. Elle est conduite avant la mise en œuvre de l'action publique (politique, programme, etc.). Elle est une *"appréciation globale de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité probable d'une action de développement avant que la décision de financement ne soit prise"* (CAD/OCDE).

Exemple :

Sur la base des hypothèses retenues, on estime que la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi coûtera 1,5 milliards de FCFA et permettra de créer 30 000 emplois formels en 3 ans.

- (ii) L'évaluation à mi-parcours permet de suivre et, éventuellement, de réorienter l'action. Elle est aussi connue sous le nom d'évaluation intermédiaire, concurrente, concomitante ou *"on-going"*. Elle se réalise pendant la mise en œuvre du programme et vise à connaître :

- si les objectifs prévus seront atteints, et s'il existe ou non des effets collatéraux, indésirables ou non prévus ;
- si les hypothèses utilisées lors de la formulation et la logique d'intervention sont toujours valides au fur et à mesure que le programme avance ;
- quel est le résultat global de l'exécution de la politique ou du programme ?
- l'organisation et les moyens de gestion, les ressources humaines et matérielles, ainsi que les relations interinstitutionnelles ;
- l'obtention et le mode d'utilisation des ressources nécessaires pour la politique/programme ;
- les avancements réalisés en termes de services rendus aux bénéficiaires ;
- les progrès au niveau des infrastructures et de leur qualité ;
- les prévisions existantes sur la future évolution de la politique/programme.

Exemple :

A mi-parcours, la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi a coûté 1 milliard et a permis la création de 10 000 emplois formels. Ce retard peut être imputé au ralentissement général de l'économie nationale.

L'évaluation simultanée doit permettre de faciliter l'adoption, à temps, de réorientations et c'est un bon moyen pour faire le point entre les responsables de l'exécution et ceux qui financent le programme, projet ou politique. Fréquemment, ce type d'évaluation coïncide, dans la pratique, avec les moments programmés pour la remise des rapports de suivi et les transferts de nouveaux fonds.

- (iii) L'évaluation finale prend place à la fin de l'action. Elle examine les résultats et tire des observations des conséquences à court terme. Elle favorise l'examen des différents éléments du programme, projet ou politique, vérifie les effets et les impacts possibles de la politique ou du programme en accordant une attention particulière à la durabilité des bénéfiques produits et à la rentabilité de l'intervention en des termes aussi bien économiques que sociaux.

Exemple :

La mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi a coûté 2,5 milliards et a permis de créer 20 000 emplois formels.

- (iv) L'évaluation *ex post* (ou rétrospective) se situe nettement après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets et aux impacts à moyen ou long terme. L'objectif est d'identifier les facteurs de succès ou d'échec, d'apprécier la durabilité des effets et des impacts et de tirer des conclusions qui pourront être généralisées à d'autres actions de développement. Elle vise à tirer des enseignements rétrospectifs sur une politique parvenue à maturité et "routinière". L'évaluation *ex-post* doit inclure une analyse de la soutenabilité avérée de l'action politique et de sa capacité à consolider les transformations obtenues. Elle doit être à l'origine de nouveaux espoirs d'amélioration à capitaliser dans les politiques futures. Le moment opportun pour réaliser ce type d'évaluation dépend essentiellement des caractéristiques de l'action politique.

Exemple :

Trois ans après la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi, on estime que celle-ci a permis de créer 17 000 emplois formels pérennes et 21 000 emplois informels. Ainsi, bien que n'ayant pas atteint son objectif premier de créer 30 000 emplois formels, la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi a malgré tout permis d'améliorer la situation prévalent sur le marché du travail.

1.3.3.2 Type d'évaluations selon les protagonistes

- (i) L'évaluation interne (ou auto-évaluation) est « conduite par un service et/ou des personnes qui dépendent des responsables de l'action de développement au sein des organisations chargées de la mise en œuvre ou chez le bailleur de fonds, chez ses partenaires » (CAD/OCDE).

Elle est réalisée par les propres responsables de la gestion de l'action de développement. Les évaluations internes s'effectuent, habituellement, pendant la phase d'exécution de l'intervention. Généralement moins coûteuses que les évaluations externes, elles ont également l'avantage de favoriser plus aisément les processus d'apprentissage.

Exemple :

L'évaluation annuelle du Plan National de Développement a été réalisée par les cadres de l'administration du plan en collaboration avec les départements ministériels. Les coûts de cette évaluation (ateliers, formation, publication, etc.) doivent être inclus dans le budget de fonctionnement de l'Etat chaque année.

- (ii) L'évaluation externe d'une action de développement est conduite par des services et/ou des experts extérieurs à l'organisation responsable de la mise en œuvre directe de l'intervention. Ce modèle est le plus communément utilisé. Ses principaux avantages sont sa présumable objectivité, dérivée de son caractère indépendant, et la possibilité de reposer sur des compétences d'expertise de haut niveau. Les principaux inconvénients proviennent du temps limité sur le terrain de ses missions, qui rend difficile la connaissance approfondie de l'environnement qui doit être évalué. Ceci peut conduire à des recommandations d'experts difficilement applicables. Le coût élevé de l'évaluation est également un facteur à prendre en compte.

Exemple :

Le cabinet international B&W a procédé à l'évaluation de la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi. Cette évaluation a coûté 150 millions de FCFA et a été budgétisée au volet fonctionnement du budget de l'Etat.

- (iii) L'évaluation mixte est menée conjointement par les responsables de l'intervention (équipe interne) et une équipe externe sur la base de termes de référence communs pour obtenir une évaluation globale qui intègre les deux perspectives. L'idée est de combiner les points de vue internes au projet avec ceux, plus objectifs et peut être plus larges, d'évaluateurs extérieurs. Cette approche contribue également au renforcement des capacités institutionnelles.

Exemple :

L'évaluation de la mise en œuvre de la politique agricole a été menée conjointement par le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage et trois experts de la FAO.

Cette collaboration a permis de tirer des enseignements quant à la pertinence de modifier certaines techniques agricoles au profit d'exemples tirés de pays aux dotations similaires.

- (iv) L'évaluation participative est une méthode d'évaluation selon laquelle les représentants des agences d'aide et des autres parties prenantes (y compris les bénéficiaires) collaborent pour concevoir et conduire une évaluation et en tirer les conclusions.

Exemple :

L'évaluation de l'impact de l'exploitation forestière sur le développement durable dans le département de la Sangha a été réalisée avec la participation des exploitants forestiers, des populations, y compris les populations autochtones, et des administrations publiques locales.

1.3.4 L'évaluation de l'impact d'un Programme, Projet ou Politique

Ce paragraphe est consacré de façon générale aux questions de l'évaluation de l'impact des programmes, projets ou politiques. *Les évaluations d'impact* sont un type particulier d'évaluation qui porte sur les questions de cause à effet.

1.3.4.1 Définition de l'évaluation de l'impact d'un Programme, projet ou politique

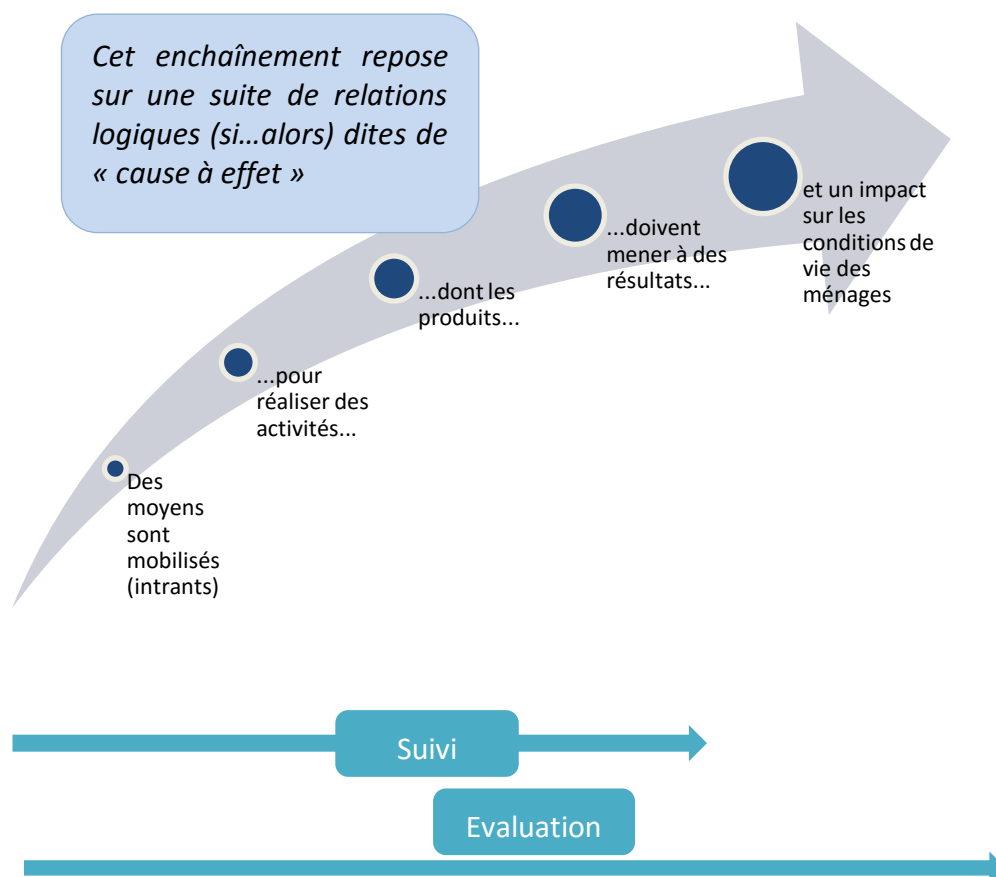
Contrairement aux évaluations générales qui peuvent répondre à plusieurs types de questions, les évaluations d'impact sont structurées autour d'un type particulier de question : *quel est l'impact (ou effet causal) d'un programme, projet ou politique sur le résultat donné ?* La dimension causale est primordiale. On s'intéresse ici à l'impact du programme, projet ou politique, à savoir les changements des résultats causés directement par celui-ci. L'évaluation d'impact vise ainsi à déterminer quels changements peuvent être *attribués directement et exclusivement au programme*.

L'évaluation d'impact se distingue par sa focalisation sur la causalité et attribution des changements, deux concepts qui définissent aussi l'approche méthodologique. La question fondamentale de l'évaluation d'impact (à savoir quel est l'impact d'un programme, projet ou politique sur un résultat donné ?) peut être appliquée à de nombreux contextes.

Exemple :

- Quel est l'impact de l'amélioration du revenu des femmes sur leur niveau de vie ?
- Quel est l'impact de l'amélioration de la connaissance des préjugés relatifs à la place des femmes dans la société sur leur degré d'insertion dans la vie économique ?
- Quel est l'impact de l'interdiction de l'utilisation des déchets plastiques non biodégradables sur la fertilisation des sols dans une région donnée ?

Figure 4 : Chaîne des résultats indiquant la complémentarité entre le suivi et l'évaluation de l'impact d'un programme, projet ou politique



1.3.4.2 Pourquoi faire une évaluation d'impact ?

Les évaluations d'impact sont indispensables pour plusieurs raisons. En effet, elles permettent :

- *d'orienter les décisions politiques* : en effet, les évaluations d'impact permettent d'éclairer les responsables politiques lorsqu'ils prennent plusieurs types de décisions : interruption des programmes inefficaces, expansion des interventions qui ont fait leurs preuves, ajustement des bénéficiaires ou encore sélection entre plusieurs options de programmes. Pour être efficaces, les évaluations d'impact doivent être utilisées de manière sélective pour répondre aux questions de la politique publique les plus importantes. Elles s'avèrent particulièrement utiles

dans le cadre de programmes pilotes qui expérimentent des approches novatrices et prometteuses mais qui n'ont pas encore fait leurs preuves.

Exemple :

Le programme d'appui à la valorisation des terres inondables de la Cuvette Congolaise n'a pas permis de valoriser de manière efficiente la superficie escomptée dans le cadre du programme.

- *servir à analyser les différents types de questions de politiques publiques* : dans leur forme élémentaire, les évaluations d'impact permettent de tester l'efficacité d'un programme, projet ou politique donné. Autrement dit, elles répondent à la question suivante : *un programme, projet ou politique donné est-il efficace en comparaison à l'absence de ce programme ?* Ce type d'évaluation d'impact estime donc l'efficacité du programme, projet ou politique donné en comparant une catégorie donnée de la population cible (groupe de traitement qui a bénéficié du programme, projet ou politique) avec une autre catégorie (groupe de comparaison) qui n'y a pas participé.

Exemple :

Les jeunes ayant bénéficié du programme de formation à l'entrepreneuriat ont créé plus d'entreprises que les jeunes n'ayant pas bénéficié de ce programme de formation.

- *servir à mesurer l'efficacité de diverses options de mise en œuvre d'un programme, projet ou politique* : en effet, elles permettent aussi de répondre à la question suivante : *lorsqu'un programme, projet ou politique peut être mis en œuvre de plusieurs manières, y-en-a-t-il une qui est plus efficace que les autres ?*

Exemple :

Supposons que l'on veuille atténuer le niveau des pressions sur la dégradation des sols dans une région donnée (résultat attendu). On peut décider de mener l'une ou l'autre des diverses politiques suivantes : i) reforestation ; ii) création de forêts classées dans la région ou iii) développement d'un programme d'irrigation massif des principaux sites arables. Parmi ces alternatives, compte tenu des moyens limités disponibles, il conviendra de retenir celle dont l'impact sera le plus important (efficacité).

L'évaluation d'impact permet ainsi de prioriser les politiques à mettre en œuvre et est donc au service d'une meilleure conception des programmes, projets ou politiques. Elle peut aussi servir à tester la pertinence des innovations ou des ajustements à envisager dans la reformulation d'un programme, projet ou politique.

1.3.4.3 A quel moment décider de procéder à une évaluation de l'impact d'un programme, projet ou politique ?

Tous les programmes, projets ou politiques ne nécessitent pas une évaluation d'impact. Ces évaluations peuvent être coûteuses et le budget prévu pour les évaluations doit être utilisé de manière stratégique. Si on veut lancer un nouveau programme, projet ou politique ou si on veut envisager l'élargissement d'un programme, projet ou politique en vigueur, et que l'on souhaite savoir si une évaluation d'impact est nécessaire, les questions indicatives suivantes peuvent aider à trancher :

- *Quels sont les enjeux de ce programme ?* La réponse dépend à la fois des montants engagés et du nombre de personnes qui sont ou seront touchées par le programme, projet ou politique.
- Le programme, projet ou politique nécessite-t-il ou nécessitera-t-il une grande partie du budget disponible ?
- *Le programme, projet ou politique touche-t-il ou touchera-t-il un nombre important de personnes ?*

S'il se trouve que le programme, projet ou politique ne consommera pas un budget important ou qu'il ne concernera qu'un nombre limité de personnes, une évaluation d'impact n'est pas forcément utile.

Par contre, s'il se trouve que les enjeux sont de taille, la question qui se pose alors est de savoir s'il existe des données permettant de montrer que le programme donne des résultats. En particulier, avez-vous une idée de l'ampleur de l'impact du programme ? Existe-t-il des données concernant un pays et un contexte similaires ?

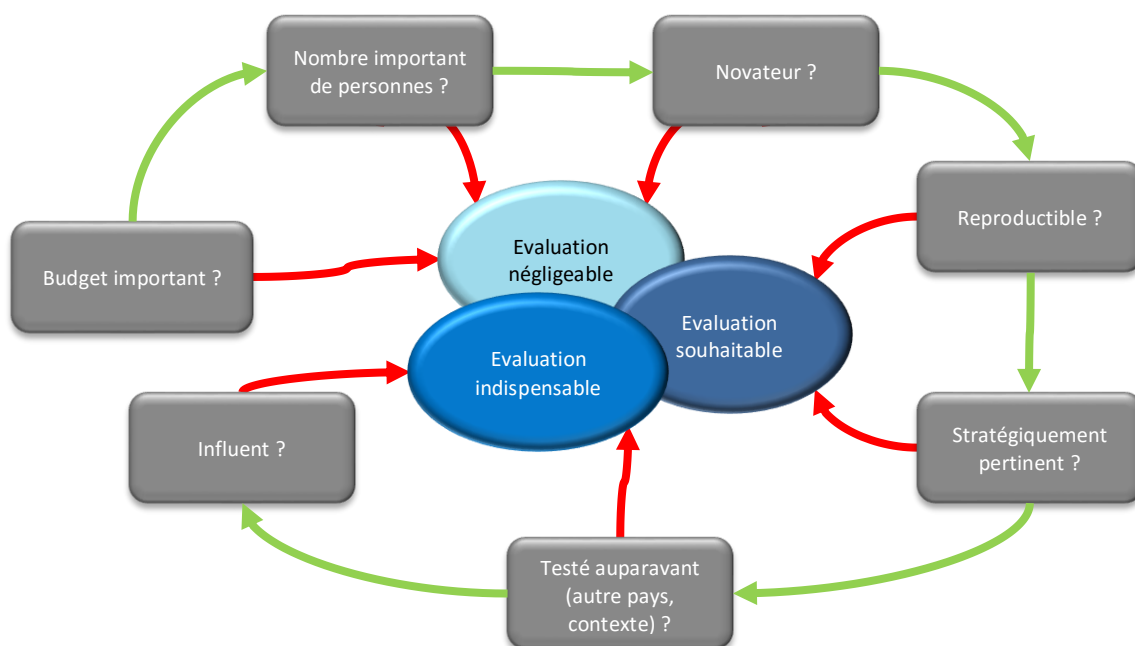
S'il n'existe aucune information sur l'impact potentiel du programme, projet ou politique envisagé, on peut commencer par une phase pilote avec une évaluation d'impact. En revanche, si on dispose déjà de données sur une situation similaire, l'évaluation d'impact ne se justifiera probablement que si elle permet de répondre à une nouvelle question de politique importante.

Ce sera par exemple le cas si votre programme, projet ou politique contient des innovations importantes qui n'ont encore jamais été éprouvées. Pour justifier alors

la mobilisation des ressources techniques et financières nécessaires à la réalisation d'une évaluation d'impact de qualité, le programme, projet ou politique à évaluer doit être :

- *novateur* : il permet de tester une nouvelle approche prometteuse ;
- *reproductible* : le programme, projet ou politique peut être élargi et reproduit dans un autre contexte ;
- *stratégiquement pertinent* : le programme, projet ou politique est une initiative phare qui nécessite des ressources importantes. il couvrira un grand nombre de bénéficiaires ou permettra de faire des économies importantes ;
- *testé auparavant* : l'efficacité du programme, projet ou politique est méconnue soit au niveau international, soit dans un contexte particulier ;
- *influent* : les résultats du programme, projet ou politique permettront d'orienter des décisions de politiques clés.

Le diagramme, ci-dessous, permet de reprendre l'essentiel des éléments à prendre en compte en vue de décider de la mise en place ou non d'une évaluation



Une planification précoce de l'évaluation :

- permet d'élargir les possibilités pour la constitution des groupes de comparaison ;
- permet d'assurer la collecte des données de référence ;
- contribue à établir un consensus sur les objectifs du programme et de l'évaluation entre les différentes parties prenantes.

Il est donc très important de prévoir l'évaluation dès la phase de conception du projet.

La collecte des données de référence est toujours nécessaire, mais la question du laps de temps requis avant de mesurer les résultats se pose souvent. Tout dépend du contexte : si l'évaluation a lieu trop tôt, il y a un risque de ne mesurer qu'un impact partiel ou nul. Si elle a lieu trop tard, il y a un risque que le programme, projet ou politique ait perdu le soutien des donateurs ou des autorités ou qu'un mauvais programme, projet ou politique ait déjà été élargi.

Les éléments suivants doivent donc être pris en considération lorsqu'il s'agit de déterminer le calendrier de collecte des données du suivi :

- le cycle du programme, projet ou politique, notamment la durée, le temps nécessaire à la mise en œuvre et les résultats éventuels ;
- le temps jugé nécessaire pour que le programme, projet ou politique produise des résultats ainsi que la nature des résultats à l'étude ;
- les cycles d'élaboration des politiques publiques.

L'évaluation doit donc être en adéquation avec le cycle de mise en œuvre du programme, projet ou politique et ne pas modifier son plan de déroulement. Elle doit éventuellement s'adapter aux éventuels retards de mise en œuvre si les services prévus tardent à être offerts ou sont retardés par des facteurs externes. En général, même s'il faut prévoir un calendrier d'évaluation dès la conception du programme, projet ou politique, les évaluateurs doivent faire preuve de flexibilité et accepter de procéder à des modifications au fur et à mesure du déroulement du programme, projet ou politique.

L'obtention d'impacts à long terme constitue parfois l'objectif explicite de certains programmes, projets ou politiques, mais ils peuvent aussi résulter d'effets imprévus et indirects, liés par exemple aux changements de comportement. La détermination de l'impact à long terme peut néanmoins se révéler problématique. L'impact peut tout simplement disparaître au fil du temps. Une méthodologie d'évaluation d'impact bien conçue peut être compromise. Par exemple, des effets de débordements peuvent se produire entre les bénéficiaires du programme et les unités du groupe de comparaison (ceux qui ne participent pas au programme, projet ou politique).

Bien que les données de suivi à court terme et à long terme soient complémentaires, le calendrier de l'évaluation doit tenir compte du moment opportun pour que les résultats de l'évaluation éclairent les prises de décision de politique publique. Il doit ainsi assurer la synchronisation des activités d'évaluation et de collecte de données avec les prises de décisions majeures. La production des résultats doit être planifiée de manière à justifier les budgets, l'élargissement éventuel du programme, projet ou politique ou toute autre décision stratégique de politique publique.

1.3.5 Les méthodes d'évaluation

Ce paragraphe fait un tour d'horizon des principales approches de l'évaluation, en partant des plus élémentaires aux plus complexes. Son objectif est surtout d'informer sur la diversité de ces méthodes et non d'aborder leurs spécificités techniques en détail. Le lecteur désireux d'approfondir ses connaissances pourra se référer à la liste des documents cités en bibliographie.

1.3.5.1 Les évaluations de processus

Les évaluations de processus mettent l'accent sur l'exécution et le déroulement du programme, projet ou politique et visent à vérifier que le processus de planification est conforme aux prévisions initiales. Elles fournissent des informations sur son déroulement et son développement. Ces évaluations peuvent généralement être effectuées assez rapidement et à un coût raisonnable. Dans le cadre des projets pilotes et des phases initiales des programmes, projets ou politiques, elles peuvent constituer des sources d'informations intéressantes pour améliorer l'exécution du programme, projet ou politique.

Exemple :

Dans le cadre de son programme de distribution de moustiquaires imprégnées aux ménages identifiés comme les plus pauvres sur l'ensemble du territoire national, dans un délai de trois mois, le Ministère de la Santé a mis en place une organisation. Cette dernière permet d'identifier le profil des cibles potentielles, de planifier l'organisation par département du processus de distribution, de suivre l'évolution des travaux conformément au calendrier arrêté, d'évaluer le taux d'exécution des activités ainsi que le taux de distribution par région (avec un objectif minimum de 80%) et d'évaluer les résultats finaux de cette importante activité avant la grande saison sèche. L'évaluation du processus, indépendamment des résultats atteints par le projet, va chercher à savoir si l'organisation initialement prévue pour le bon déroulement des activités, s'est déroulée comme cela avait été planifié.

1.3.5.2 L'analyse coût-bénéfice (ACB)

Lorsque les résultats de l'évaluation d'impact sont disponibles, ils peuvent être combinés aux données sur les coûts.

Tout d'abord, pour les évaluations d'impact élémentaires, le fait de prendre en compte les coûts permettra de réaliser une *analyse coût-bénéfice* et de répondre à la question suivante : *quel est le rapport coût-bénéfice d'un programme, projet ou politique donné ?* L'analyse coût-bénéfice permet d'estimer les bénéfices totaux espérés du programme,

projet ou politique par rapport à ses coûts totaux. L'objectif est finalement de déterminer l'ensemble des coûts et des bénéfices monétaires d'un programme, projet ou politique, et de voir ainsi si les bénéfices sont supérieurs aux coûts.

Dans un monde parfait, une analyse coût-bénéfice fondée sur les résultats concrets de l'évaluation d'impact pourrait être réalisée non seulement pour un programme, projet ou politique donné, mais aussi pour toute une série de programmes, projets ou politiques ou d'alternatives de conception d'un même programme, projet ou politique.

De façon générale, les conséquences d'un projet ou d'une décision entrent dans l'une des quatre catégories suivantes :

- *coûts directs* : coûts en capital, coûts d'opération, . . .
- *coûts indirects* : perte de productivité, perte de compétitivité, coûts d'opportunités
- *bénéfices directs* : dommages évités (diminution de la probabilité et de la gravité des accidents), amélioration de la qualité des résultats visés, etc.
- *bénéfices indirects* : innovations, meilleure image ou réputation, diminution des risques, etc.

Exemple : Campagne de vaccination contre la poliomyélite

Coûts directs	Bénéfices directs
<ul style="list-style-type: none"> • Achat des vaccins • Achat des supports de vaccination • Salaires des médecins • Entretien des véhicules • Achat de carburant 	<ul style="list-style-type: none"> • Protection des enfants vaccinés contre la maladie
Coûts indirects	Bénéfices indirects
<ul style="list-style-type: none"> • Immobilisation des véhicules • Immobilisation des médecins 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du taux de prévalence de la maladie ce qui contribue également à protéger les personnes non vaccinées • Réduction du taux de mortalité • Progression vers l'éradication de la maladie • Economies sur les soins qui auraient dû être dispensés si les enfants vaccinés ne l'avaient pas été et avaient contracté la maladie

L'objectif de l'ACB est donc finalement d'attribuer une valeur monétaire à chacune des conséquences identifiées. Si les coûts sont généralement déjà disponibles ou facilement exprimables en termes monétaires, les bénéfiques n'ont souvent pas de valeur directement marchande et sont très souvent difficiles à quantifier.

1.3.5.3 L'analyse coût efficacité (ACE)

Lorsqu'une évaluation d'impact porte sur des alternatives de mise en œuvre d'un même programme, la prise en compte des informations de coûts permet de répondre à une seconde question : quels sont les rapports coût-efficacité des diverses approches ?

L'analyse coût-efficacité compare la performance relative de deux ou plusieurs programmes, projets ou politiques ou alternatives de conception d'un programme, projet ou politique à atteindre un même résultat. Il permet ainsi de déterminer les investissements les plus rentables et d'orienter les décisions des responsables.

Exemple :

Le ministère de la promotion de la femme envisage d'améliorer l'insertion des jeunes filles mères dans la vie active. Pour ce faire, plusieurs options peuvent être envisagées :

- *leur proposer une formation qualifiante de court terme en couture ou coiffure ;*
- *leur distribuer des semences et des outils agricoles pour les inciter à la production agricole ;*
- *leur proposer une avance remboursable pour qu'elles puissent mettre en place des activités commerciales et de négoce ;*
- *leur proposer une bourse d'étude pour se réinsérer dans un cycle long de formation ;*

Une analyse coût bénéfice sera menée pour chacune des quatre options envisagées et celle qui présentera le meilleur rendement sera choisie.

Qu'il s'agisse de l'ACB ou de l'ACE, l'évaluation d'impact permet d'estimer les bénéfiques et l'efficacité, tandis que les informations de coûts sont fournies par l'analyse des coûts.

1.3.5.4 L'évaluation d'impact avant-après

Une évaluation d'impact avant-après consiste à déterminer l'impact d'un programme en examinant l'évolution des résultats pour les participants au programme au fil du temps, c'est-à-dire avant le programme et après le programme.

Cette évaluation très élémentaire, repose sur l'hypothèse que si le programme n'avait pas existé, le résultat pour les participants au programme aurait été exactement le même qu'avant leur participation au programme. Malheureusement, dans la grande majorité des cas, cette hypothèse n'est pas valable.

Exemple :

L'évaluation d'une campagne nationale de sensibilisation en faveur de l'allaitement maternel exclusif jusqu'à 6 mois. On constate que le taux de mortalité infantile avant le lancement de la campagne de sensibilisation était de x%. Un an après la campagne de sensibilisation, on constate que ce taux a reculé pour se situer à X %.

Bien que les comparaisons avant-après soient rarement valides pour réaliser une évaluation d'impact, elles restent utiles à d'autres fins. Les bases de données administratives de nombreux programmes enregistrent des informations sur les participants au fil du temps. Elles permettent tout simplement de savoir si la variable d'intérêt augmente dans le temps sans toutefois être en mesure de savoir si cette augmentation est attribuable au programme mis en œuvre.

Exemple :

La réduction du taux de mortalité infantile constatée n'est peut-être pas exclusivement imputable à la campagne de sensibilisation en faveur de l'allaitement maternel exclusif mais peut également être liée à l'amélioration du taux de consultation médicale pour les enfants, à la réduction de la prévalence de certaines maladies infantiles, etc.

1.3.5.5 L'évaluation entre participants et non participants (avec-sans)

Cette évaluation d'impact, également basique, compare les résultats entre des unités bénéficiant du programme et des unités n'en bénéficiant pas (avec-sans).

Exemple :

On constitue deux groupes de même taille présentant les mêmes caractéristiques. Un groupe bénéficie d'une formation sur la manière de formuler un business plan. Le second groupe n'en bénéficie pas (il s'agit du groupe témoin). Un an plus tard, on constate que la proportion de jeunes ayant créé une entreprise est plus importante dans le groupe qui a bénéficié de la formation que dans le groupe témoin. On peut donc conclure que la formation a incité les jeunes à créer des entreprises.

Comment interpréter les résultats de cette approche ? Dans ce cas, l'estimation du contrefactuel provient de la variable d'intérêt pour les individus ayant décidé de ne pas participer au programme.

Cependant, les deux groupes (participants au programme et non participants) ont de fortes chances de présenter des différences fondamentales. Le groupe ayant décidé de ne pas participer au programme ne permet donc pas d'obtenir un contrefactuel convaincant.

Si une différence est observée dans la variable d'intérêt entre les deux groupes, il sera alors impossible de l'attribuer au programme mis en œuvre. Le fait que les individus les moins motivés préfèrent ne pas participer au programme mis en œuvre introduit un biais (de sélection) dans l'estimation de l'impact du programme.

1.3.5.6 Les évaluations d'impact prospectives (ex ante)

Les évaluations d'impact prospectives ou ex ante aléatoires sont prévues dès la conception du programme, projet ou politique et font partie intégrante de sa mise en œuvre. Les données de l'enquête de base (ou enquête de référence) sont collectées avant la mise en place du programme, projet ou politique tant pour le groupe de traitement (ciblé par le programme) que pour le groupe de comparaison (ne participant pas au programme).

En général, les évaluations d'impact prospectives donnent des résultats plus solides et plus fiables et ce, pour les raisons suivantes :

- D’abord, la collecte préalable des données de base (ou enquête de référence) permet d’assurer la mesure des résultats étudiés. Les données de base fournissent des informations sur les bénéficiaires et les groupes de comparaison avant la mise en œuvre du programme, projet ou politique, et sont donc primordiales pour connaître la situation avant le programme.
Une enquête de référence couvrant le groupe de traitement et le groupe de comparaison peut être analysée pour vérifier que ces groupes sont bien similaires. Elle peut par ailleurs permettre d’évaluer l’efficacité du ciblage, autrement dit, d’établir si le programme touche effectivement les bénéficiaires visés.
- Ensuite, la définition de mesures pour juger du succès d’un programme dès sa conception permet de définir, non seulement l’évaluation, mais aussi le programme, sur les résultats espérés. En outre, le soutien total des décideurs est en effet une condition préalable de la réalisation d’une évaluation : une évaluation d’impact ne doit pas être engagée si les décideurs ne sont pas convaincus de sa légitimité et de son importance pour éclairer les décisions futures.
- Enfin, une évaluation prospective a de meilleures chances de générer une estimation valide du contrefactuel (groupe d’individus ne participant pas au programme mais très ressemblants du point de vue statistique aux individus participants au programme). Différentes approches pour élaborer un contrefactuel peuvent être considérées dès la conception du programme, projet ou politique, et la méthodologie d’évaluation d’impact peut ainsi être totalement alignée sur les règles opérationnelles du programme, projet ou politique, son déroulement ou son élargissement.

Les évaluations d’impact prospectives distinguent plusieurs approches ou méthodes, résumées brièvement ci-dessous :

- **L’assignation aléatoire de la participation à un programme** : L’assignation aléatoire est une méthode d’évaluation qui consiste à tirer de façon aléatoire les individus susceptibles de participer à un programme, projet ou politique donné et ceux qui ne devraient pas y participer. Cette méthode de sélection aléatoire permet non seulement au gestionnaire de programme de disposer de règles justes et transparentes pour distribuer les ressources limitées parmi *des populations dans le besoin*, mais aussi constituent des méthodes solides pour évaluer l’impact potentiel d’un programme. Ces méthodes peuvent découler des règles opérationnelles d’un programme. Il y a de multiples raisons qui font que les programmes prévus peuvent être dans l’incapacité de servir l’ensemble de la population cible. Des contraintes budgétaires peuvent empêcher le programme de couvrir l’ensemble des unités éligibles dès son lancement. Même si les budgets sont suffisants pour servir un nombre illimité de participants, les capacités

peuvent manquer pour que le programme incorpore l'ensemble de la population cible au même moment.

Dans tous les cas de figure similaires (***le nombre de personnes éligibles au programme est supérieur au nombre de places effectivement offertes par le programme***), les gestionnaires de programme doivent pouvoir définir un mécanisme d'allocation des bénéficiaires au programme. Autrement dit, quelqu'un doit décider qui pourra participer ou non au programme. Plusieurs règles peuvent alors s'appliquer mais de façon aléatoire : premier arrivé, premier servi, motivation personnelle pour le programme, définition d'un critère défini de participation ou de non-participation, tirage aléatoire, etc. Si l'échantillon total est suffisamment grand, les deux sous échantillon (participants au programme, non participants au programme) devraient pouvoir avoir en théorie des caractéristiques sensiblement équivalentes. Dans ces conditions, la différence des résultats observés entre les deux groupes devrait fournir une information pour apprécier l'impact dudit programme. Cette méthode est donc généralement utilisée dans la phase pilote du programme pour déterminer avec précision les effets du programme avant de l'élargir à une population plus importante. Les assignations aléatoires peuvent prendre la forme soit d'une offre aléatoire, soit d'une promotion aléatoire (accroissement de la participation à un programme d'un sous-groupe d'individus par le biais d'une campagne de sensibilisation et d'information, par des mesures d'incitations diverses, ou la mise à disposition de certains avantages).

Exemple :

Supposons que le Ministère de l'éducation nationale souhaite doter les écoles publiques d'une bibliothèque, mais que le budget mis à disposition par le Ministère des Finances ne permet de couvrir qu'un tiers des écoles. Si le Ministère de l'éducation nationale souhaite donner une chance égale à toutes les écoles publiques d'obtenir une bibliothèque, il peut procéder à un tirage au sort au cours duquel chaque école à une chance égale (sur trois) d'être sélectionnée. Les écoles tirées au sort seront dotées d'une nouvelle bibliothèque et constitueront le groupe de traitement, et les écoles restantes, c'est-à-dire, les deux tiers du total des écoles n'auront pas de bibliothèque et constitueront le groupe de comparaison. A moins que des fonds supplémentaires soient mobilisés pour le programme, il restera un groupe d'écoles qui ne pourront pas bénéficier de nouvelles bibliothèques.

- **La méthode du score de propension (PSM)** : cette méthode également appelée méthode d'appariement consiste à utiliser de grandes bases de données et des

techniques statistiques plus ou moins complexes pour générer le meilleur groupe de comparaison artificiel ou contrefactuel pour un groupe de traitement donné.

Exemple :

Supposons que l'on veuille estimer l'impact de la participation à un programme de formation professionnelle des cadres d'un service donné par cette approche. Afin de s'assurer de la qualité et de la robustesse des résultats, il convient d'être certain que le groupe des participants et celui des non participants aient quasiment les mêmes caractéristiques observables (âge, sexe, niveau d'instruction, formation, région, milieu, ancienneté dans l'emploi, etc.). Pour cela, il faudra par exemple estimer la probabilité de chacun des individus de chaque groupe à participer au programme. Pour les individus ayant la même probabilité de participer au programme, on va identifier ceux qui sont les plus ressemblants du point de vue de leurs caractéristiques observables (âge, sexe, niveau d'instruction, formation, région, milieu, ancienneté dans l'emploi, etc.). La confrontation (statistique) des individus les plus ressemblants dans les deux groupes permettra de définir le support commun : le noyau d'individus très ressemblants mais qui se distinguent uniquement par la participation ou non au programme. La différence de résultat entre les deux groupes pour la variable d'intérêt fournit une assez bonne estimation de l'impact moyen du programme donné.

- **La méthode des doubles différences (DD)** : cette méthode d'évaluation estime le contrefactuel pour le changement du résultat dans le groupe de traitement en utilisant le changement du résultat dans le groupe de comparaison. Elle permet de prendre en compte les différences de résultat entre le groupe de traitement et le groupe de comparaison qui sont invariables dans le temps. La double différence compare donc la différence de résultat au fil du temps entre une population participant à un programme (groupe de traitement) et une autre n'y participant pas (groupe de comparaison).

Exemple :

Supposons que votre service dispose de données auprès des ménages pour deux rondes d'un programme réalisé à 5 années d'intervalles. Deux catégories de ménages ont été dès le départ identifiées, l'une participant à un programme spécifique mis en place par l'Etat et l'autre, n'y participant pas. En raison de facteurs susceptibles d'affecter les résultats, il n'est pas vraisemblable de comparer directement les participants et les non participants. Etant donné qu'on dispose de ces données, on peut utiliser ces données pour observer les changements de comportement au sein du groupe des participants et au sein de celui des non participants. L'évaluation de l'impact par l'approche de la double différence va consister à quantifier l'ampleur de la différence de résultat entre participants et non participants.

- **La méthode de la régression par discontinuité (RD) :** cette méthode consiste à élaborer un indice continu pour classifier les participants potentiels et un seuil pour distinguer les bénéficiaires des non-bénéficiaires. C'est une méthode d'évaluation d'impact qui convient aux programmes pour lesquels un indice d'éligibilité continue est établi et un seuil est clairement défini pour discriminer entre les bénéficiaires et les non bénéficiaires. Deux conditions doivent être réunies pour pouvoir appliquer cette approche d'évaluation d'impact :
 - Un indice d'éligibilité continu doit exister, à savoir un indicateur continu permettant de classer la population à l'étude, comme par exemple un indice de pauvreté, les résultats à un examen, l'âge, la participation à un programme social donné ou non ;
 - Un seuil d'éligibilité doit être clairement défini, déterminant un niveau de l'indice au-dessus ou au-dessous duquel la population est considérée comme éligible au programme. Par exemple, les individus dont l'indice de participation est supérieur au seuil de 65% sont retenus pour participer au programme et les autres, n'y participeront pas.

Exemple :

Par exemple, le Ministère de l'enseignement supérieur envisage, chaque année, dans le cadre de son programme d'excellence, de récompenser les bacheliers les plus méritants avec l'attribution de bourse d'études à l'étranger. Vu que le nombre de bourses est limité par rapport au nombre de candidats potentiels, seuls les candidats avec une note supérieure à un certain seuil seront éligibles. On pourra par exemple retenir tous les candidats figurant dans la tranche de résultats de 80% à 100% comme les plus méritants. La note globale obtenue à l'examen permettra donc de définir ce critère et, par classement, d'établir la liste des candidats éligibles au titre de l'année considérée.

1.3.5.7 Les évaluations d'impact rétrospectives (ex post)

Contrairement aux évaluations prospectives, les évaluations rétrospectives disposent généralement de si peu d'informations qu'il est difficile de déterminer si le programme a été mis en œuvre avec succès et si les participants y ont effectivement pris part. En effet, pour de nombreux programmes, il n'existe pas de données de base lorsque l'évaluation n'est pas intégrée au projet dès le départ. Une fois le programme lancé, il est trop tard pour collecter les données de base nécessaires.

L'évaluation de l'impact de programmes, projets ou politiques mis en œuvre par le passé ne peut se faire que par une évaluation rétrospective se fondant sur des données existantes. Dans ce cas, il est généralement beaucoup plus difficile de définir un contrefactuel valide. L'évaluation dépend de l'application des règles opérationnelles précises de distribution des bénéficiaires. Elle est également tributaire de la disponibilité des données pour les groupes de traitement et de comparaison tant avant qu'après l'entrée en vigueur du programme. Par conséquent, la faisabilité d'une évaluation rétrospective dépend du contexte et n'est jamais garantie. Même lorsqu'elle est faisable, l'évaluation rétrospective repose souvent sur des méthodes quasi-expérimentales et des hypothèses plus fortes. Les résultats sont donc plus discutables que ceux obtenus par une évaluation d'impact ex ante aléatoire.

II. LES DIFFERENTES ETAPES D'EXECUTION DU PROCESSUS DU SUIVI ET EVALUATION

Cette partie s'appuie sur les concepts clés présentés dans la première partie et décrit les six étapes clés du suivi et de l'évaluation d'un programme, projet ou politique à travers le prisme du triptyque Emploi-Genre-Changement climatique. Ces six étapes sont (i) cadre préparatoire ; (ii) cadre logique ; (iii) choix et définition des indicateurs ; (iv) élaboration des outils de collecte de données ; (v) exploitation et analyse des données ; (vi) questions évaluatives. Prises ensemble, ces étapes doivent guider la planification et la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation axé sur la collecte systématique, régulière et efficace d'informations sur le programme, projet ou politique, ainsi que sur l'analyse et l'utilisation de ces informations.

2.1 Quelques préalables sur le suivi et l'évaluation

Avant la présentation des fiches, quelques préalables méritent d'être signalés sur le suivi et l'évaluation et son lien avec l'étape de planification des activités et, notamment l'intégration des dimensions transversales dans l'élaboration des programmes.

La planification du système de suivi évaluation doit se faire immédiatement dès la phase de conception du projet/programme. En effet, une planification à temps du suivi et de l'évaluation permet de prévoir le temps, les ressources, les données et le personnel nécessaires avant la mise en œuvre du programme, projet ou politique.

En outre, elle guide le processus de conception du projet/programme car elle impose aux personnes concernées de considérer d'une façon réaliste les aspects pratiques des mesures qu'elles envisagent d'effectuer. Parfois, le calendrier de la planification du suivi et de l'évaluation est déterminé par les attentes des donateurs (par exemple, au stade de la proposition) et le suivi et l'évaluation peuvent faire l'objet d'une planification supplémentaire après qu'un programme, projet ou politique a été approuvé et financé.

Un système de suivi et d'évaluation d'un projet/programme s'appuie sur l'appréciation initiale et la conception du projet/programme. Il se fonde généralement sur les objectifs à court terme, intermédiaires et à long terme. Les indicateurs qui y sont relatifs sont définis dans le cadre logique du projet, en fonction des exigences en matière d'information et d'attentes des parties prenantes ainsi que sur d'autres considérations pratiques, telles que le budget ou le calendrier du projet/programme. En d'autres termes,

la planification du suivi et de l'évaluation doit avoir lieu à l'étape de la planification des activités.

Une attention toute particulière devrait être accordée aux intérêts et aux attentes des parties prenantes tout au long du processus de suivi et d'évaluation.

Le suivi et l'évaluation devraient être adaptés et ajustés à la situation sur le terrain tout au long du cycle de vie du projet. Les projets/programmes fonctionnent dans un cadre dynamique, et les activités de suivi et d'évaluation doivent être adaptées en conséquence. Les objectifs peuvent changer, tout comme le système de suivi et d'évaluation, qui affine ses processus et réagit aux problèmes et préoccupations qui surviennent. Comme le projet/programme, le système de suivi et d'évaluation doit être surveillé, examiné et amélioré périodiquement.



L'association du suivi et de l'évaluation à la planification donne lieu à ce qu'on appelle la gestion axée sur les résultats (GAR). La gestion axée sur les résultats s'intéresse à l'apprentissage, à la gestion du risque et à la responsabilité. L'apprentissage aide à améliorer les résultats des politiques et programmes existants, renforce la capacité de l'organisation et des individus à prendre de meilleures décisions et fait progresser la formulation de politiques et programmes futurs. Une bonne planification, associée à un suivi et une évaluation efficaces, joue un rôle crucial dans l'amélioration de l'efficacité des politiques publiques.

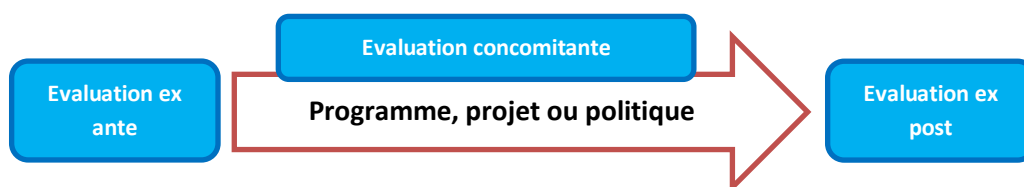
Il est important de mettre en exergue le fait que la planification et le suivi et évaluation ne doivent pas nécessairement être abordés de manière séquentielle : une évaluation peut être menée à tout moment du cycle d'un programme.

Le suivi et l'évaluation dans le cycle de vie des politiques publiques

Une bonne gestion axée sur les résultats est un processus continu : il y a un retour d'information, un apprentissage et une amélioration permanents. Les politiques ou programmes en cours sont régulièrement modifiés grâce aux enseignements tirés de l'évaluation et du suivi et les politiques ou programmes à venir sont élaborés à partir de ces enseignements. Les leçons tirées du suivi sont périodiquement discutées et mises en application pour informer les prises de décisions. Les évaluations devraient être réalisées non seulement pour améliorer les politiques ou programme alors qu'ils sont encore en cours d'exécution mais également pour apporter les informations nécessaires à la

planification de nouvelles politiques ou nouveaux programmes. Ce processus itératif visant à faire, apprendre et améliorer est ce qu'on appelle l'approche du cycle de vie de la gestion axée sur les résultats de développement.

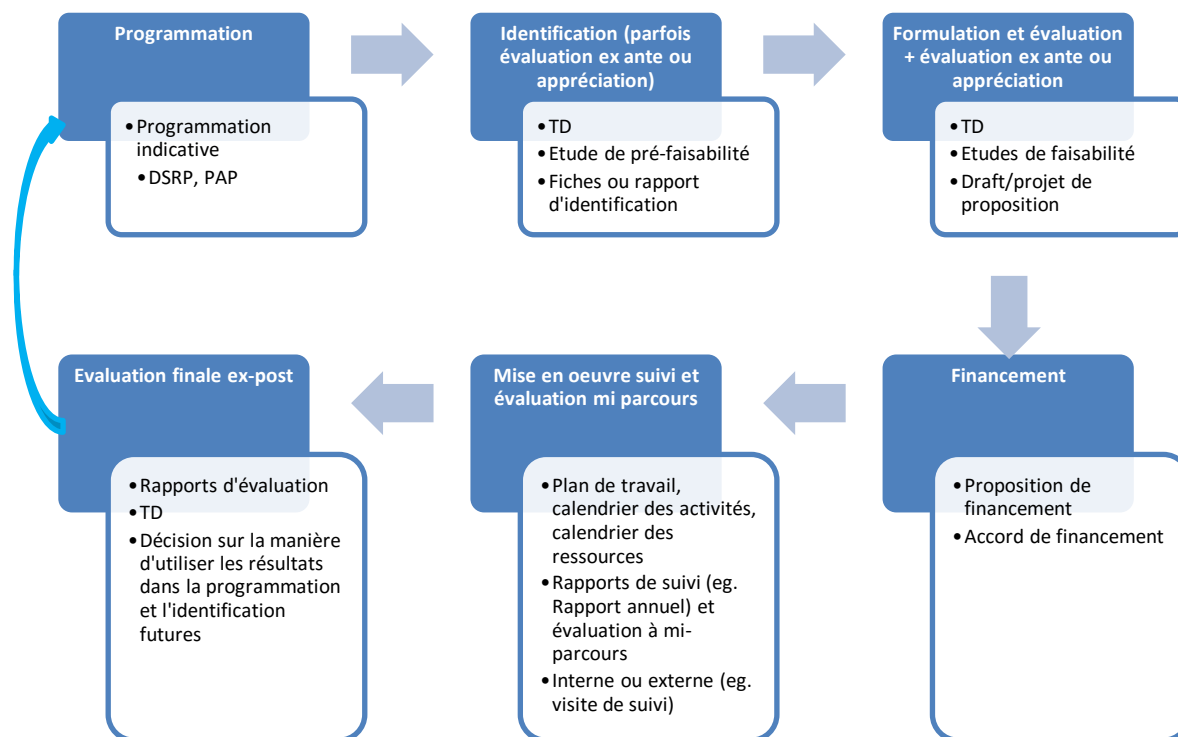
Dans un cadre idéal, le temps du suivi-évaluation et celui qui rythme la vie d'une politique ou d'un programme sectoriel (calendrier électoral et budgétaire, événements sociaux susceptibles de modifier l'agenda politique, etc.) devraient donc être harmonisés. Les décisions de politiques publiques les plus importantes devraient faire l'objet d'une évaluation ex ante (notamment pour le cas de programmes et projets), d'une évaluation concomitante intégrée au dispositif de pilotage de l'action et d'une évaluation ex post pour une évaluation finale du programme, projet ou politique. Cela suppose évidemment que des dispositions ont été prises dès le lancement du programme pour mobiliser les données nécessaires à la conduite de ces différentes évaluations.



La figure ci-dessous illustre l'interconnectivité de la planification, du suivi et de l'évaluation dans le but de soutenir la gestion axée sur les résultats de développement. Elle donne également des indications sur les principaux documents à produire tout au long du cycle de vie des politiques, programmes ou projets².

² Guide méthodologique d'élaboration des politiques sectorielles. République Démocratique du Congo UNDP le Pôle. Page 48-50

Figure 5 : Le cycle de vie d'un programme, le temps du suivi et de l'évaluation et les principaux documents à produire le long du cycle



2.2 Elaboration du cadre préparatoire

Il s'agit de présenter toutes les dispositions idoines à prendre en compte avant le démarrage des activités de suivi et d'évaluation dans le souci d'en assurer une bonne préparation. Cette étape fait donc le point sur le contexte et le champ du suivi et de l'évaluation de même que sur le comité de pilotage chargé de sa mise en œuvre.

Il faut tout d'abord rappeler le contexte du projet ou du programme à évaluer, décrire le cadre dans lequel se situent son suivi et son évaluation et justifier sa pertinence. Ces éléments sont un point de référence car ils guident les décisions clés relatives, par exemple, aux besoins en matière d'information, aux approches méthodologiques, aux outils statistiques à valoriser, au renforcement des capacités à envisager éventuellement, et à la mobilisation et à l'allocation des ressources (humaines, financières, logistiques, etc.). Par ailleurs, le contexte doit dicter les activités du suivi-évaluation nécessaires pour satisfaire aux exigences de la prise de décision, de l'exercice de responsabilité, de l'apprentissage et du renforcement des capacités.

Une fois que l'ensemble des parties prenantes concernées ont la même vision du but de l'objet du suivi et de l'évaluation, l'étape suivante doit **circonscrire le champ de couverture, c'est-à-dire le domaine d'application et le degré de complexité thématique**. Il faut bien circonscrire les préoccupations suivantes, notamment : « quels sont les objectifs (globaux, spécifiques) de développement qui sont visés ? », « comment en assurer le suivi ou quelles dispositions prendre pour en assurer le suivi ? », « qu'est-ce qui va être évalué ? », ou encore « quelle est la taille du système que nous voulons suivre et évaluer » ? Le degré de complexité du système va dépendre de l'objectif recherché en matière de suivi-évaluation ainsi que des ressources (financières, humaines, logistiques, etc.) et des capacités disponibles propres de chacune des situations.

Appliquée au triptyque genre, emploi et changement climatique, la définition des objectifs et du champ du suivi-évaluation peut être déclinée de la façon suivante :

- **Le profil Emploi** : les préoccupations relatives à l'emploi visent, pour les décideurs publics, à assurer le plein emploi et à garantir pour tous (hommes et femmes) un emploi, de meilleures conditions d'emploi et une réduction des inégalités hommes-femmes dans l'emploi. Cet objectif global peut être décliné par exemple dans les trois objectifs spécifiques suivants : i) développer les possibilités d'emploi ; ii) favoriser les gains adéquats et les emplois productifs ; iii) favoriser l'égalité de chances et de traitement dans l'emploi entre les hommes et les femmes.
- **Le profil Genre** : il vise par exemple, pour les décideurs publics à systématiser l'intégration des problématiques du genre dans les programmes, politiques et projets mis en œuvre dans le pays. Cet objectif global passe par exemple par (i) la promotion de la formation et l'accompagnement au genre des principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre des projets, programmes ou politiques, (ii) la promotion du plaidoyer auprès des décideurs locaux pour améliorer durablement la prise en compte des besoins spécifiques et des intérêts stratégiques des femmes dans le tissu économique et social, et, (iii) La promotion de la prise en compte des aspects sociaux et culturels d'une meilleure insertion des femmes dans les activités à mettre en œuvre.
- **Le profil Changement climatique** : le contexte général à ce niveau pour les décideurs publics, c'est par exemple de contribuer à investir dans des actions favorables à la promotion du développement durable. Cela passe par une bonne compréhension non seulement des mécanismes (les modes de consommation et de production) de l'activité humaine, mais aussi des phénomènes naturels qui affectent la dégradation des dotations environnementales. Cela passe aussi par une analyse plus structurée des différentes composantes d'un cadre d'analyse des problèmes environnementaux afin de mieux caractériser la chaîne de causalité entre les forces qui agissent sur la perte des dotations environnementales, les pressions que ces dernières subissent, leurs conséquences sur l'état de

l'environnement, leurs impacts sur le bien-être des populations et les composantes de l'écosystème ainsi que les diverses réponses susceptibles d'être envisagées pour inverser les tendances observées.

2.2.1 Rôle et contributions des parties prenantes

Il faut clarifier le rôle et les responsabilités de toutes les parties prenantes (effectives ou potentielles). A ce titre il faut aussi de définir de manière explicite le cadre institutionnel de leur collaboration et de leurs différents mandats. A ce niveau, les responsabilités pour les activités liées au suivi (qui fait quoi et comment, comment cela est suivi, etc.), mais aussi à l'évaluation (définition du comment les procédures doivent être mises en œuvre, avec quels acteurs, à quel moment, etc.) sont plus ou moins esquissées.

Un point important est la définition du cadre institutionnel du suivi avec la mise en place d'un Comité de pilotage. Ce **comité de pilotage** ou **comité de suivi** est un groupe de travail qui a un rôle de réflexion et de proposition. Il contribue à la préparation et à la réalisation de l'évaluation, à la validation des rapports et à la dissémination des résultats. Il anime l'intégralité du processus d'évaluation.

2.2.2 Composition du comité de pilotage

Il est constitué par le service ayant la responsabilité de réaliser l'évaluation et est composé de personnes concernées par l'action à évaluer (qu'ils soient directement impliqués ou complètement extérieurs). Il est souhaitable d'incorporer des personnes apportant une diversité de points de vue. Seront invitées à participer au comité de pilotage des personnes de différentes directions du ministère, d'autres départements ministériels, d'institutions extérieures à l'administration (exemple : instituts de recherche), de la société civile ou du secteur privé. Lors de la constitution du comité de pilotage, une attention particulière doit être portée au choix du président qui ne doit pas, de préférence, être concerné par le sujet évalué. Le président a un rôle de modérateur au sein du comité de pilotage. Il facilite le cheminement de l'exercice d'évaluation et contribue à la phase de restitution.

Quels que soient les secteurs ou les services qui conduisent le suivi-évaluation, les Comités de pilotage doivent être composés d'experts multisectoriels, notamment en genre, changement climatique et emploi. A défaut, deux actions peuvent être menées pour intégrer ces trois problématiques : soit associer au comité de pilotage des personnes ressources ; soit former les membres du comité de pilotage.

2.2.3 Responsabilités du comité de pilotage

Le comité de pilotage est chargé de :

- Elaborer des termes de référence ;
- Choisir l'expert ou le bureau d'étude ;
- Suivre et valider les travaux de l'évaluateur (rapport préliminaire, plan de mission et compte-rendu de mission) ;
- Examiner, discuter et valider le rapport final ;
- Encourager de la participation, garantir les flux d'information et superviser la qualité du processus ;
- Mener des réunions

Le comité de pilotage se réunit à une périodicité arrêtée de façon consensuelle (3, 4, 5 ou 6 fois selon les cas) à l'occasion d'étapes importantes de l'évaluation. Le nombre de séances de travail peut varier en fonction de l'ampleur de l'étude, des difficultés rencontrées par les évaluateurs et des modalités de réalisation de l'exercice.

2.2.4 Recommandations clés

Certaines des considérations importantes à prendre en compte lors de la détermination du but et de la portée d'un système de suivi et d'évaluation sont :

- examiner dès le début du processus, non seulement la cohérence globale (interne, externe), mais aussi sa conception opérationnelle (cadre logique) ;
- définir les besoins et les attentes des parties prenantes clés (effectivement à impliquer dans le processus, éventuellement de celles qui pourraient y intervenir) en matière d'information ;
- recenser les exigences en matière de suivi et évaluation (financières, compétences humaines, matérielles et logistiques, etc.) ;
- définir la portée des principales manifestations et activités de suivi et évaluation.

Les interrogations suivantes pourraient éventuellement aider à mieux définir l'étendue ou le champ d'action des programme, projet ou politique, à tout le moins, à mieux le cadrer :

- Quel est le niveau de financement potentiellement disponible ou mobilisable ?
- Quel est le degré de participation souhaitable et envisageable des acteurs à la base et des organisations partenaires ?
- Quels types d'indicateurs seront utilisés (quantitatifs et/ou qualitatifs) ?

- Quelles sont les capacités actuelles des acteurs à la base et des organisations partenaires en matière de suivi et évaluation ?
- Quelles sont les diverses contraintes auxquelles font face chacun des acteurs partenaires et comment contribuer à les dépasser en vue d’espérer atteindre les objectifs visés ?

2.3 Analyse du Cadre logique

Pour aborder de façon synthétique la matérialisation croisée des objectifs (globaux, spécifiques) de développement visés, des résultats attendus et des activités il est nécessaire d’utiliser la matrice du cadre logique. Elle permet de présenter, de façon synoptique, le cadre opérationnel de l’organisation des activités à mettre en œuvre, de leur planification et de leur suivi et évaluation. On privilégie ici d’aborder directement son utilité pratique par rapport aux préoccupations du triptyque Emploi-Genre-Changement climatique en n’entrant pas trop en détail sur la présentation théorique du cadre logique. Cette présentation détaillée du cadre logique et de son interprétation sera examinée plus loin (chapitre 3).

Le cadre logique est la base sur laquelle repose le système de suivi et d’évaluation des projets, programmes, ou politiques. Il est un résumé de la conception opérationnelle des programmes, projet ou politique, fondé sur l’analyse de la situation et du problème effectuée durant la phase de conception du projet/programme. Il résume la séquence logique des objectifs à atteindre et les résultats escomptés du projet/programme (activités, produits, réalisations et finalités), les indicateurs et les moyens de vérification pour mesurer ces objectifs, et les hypothèses clés, et intègre de fait, les préoccupations qui transparaissent dans le Figure 6 (cohérence, efficacité, impact).


Les principaux résultats de ce processus sont résumés dans une matrice, le « *cadre logique* » qui décrit les aspects les plus importants d’un projet, d’un programme ou d’une politique.

Figure 6 : Matrice du Cadre Logique

	Logique d’intervention	Indicateurs objectivement mesurables	Sources de vérification	Hypothèses/Risques
Objectif(s) Global (aux)				
Objectif(s) spécifique(s)				
Résultats attendus ou Produits				
Activités				

Il y a une forte corrélation entre le cadre logique et le suivi et l'évaluation. Chaque niveau du cadre logique de l'intervention publique renvoie à différents types d'information à collecter et de mesures périodiques à mettre en œuvre. La figure suivante développe ce point pour le suivi et l'évaluation des programmes engagés dans le cadre de la politique sectorielle.

Figure 7 : Corrélation entre le cadre logique et le suivi et évaluation

Niveau du cadre logique	Nature de l'information	Moment de la collecte	Critères de qualité ³	Suivi, évaluation et audit			
Objectifs globaux ou généraux	<ul style="list-style-type: none"> • Changements importants au niveau du développement du secteur. • Mesures reposant sur les tendances utilisant éventuellement des indicateurs sectoriels clés. <p><i>NB : Le programme n'est qu'un facteur parmi d'autres conditionnant le changement</i></p>	En fin programme et ex-post	Viabilité « Maintien du flux de bénéfiques » IMPACT « Changement de l'environnement plus large du programme » PERTINENCE « Répondre aux besoins du groupe cible »				
Objectif spécifique	Changements réalistes et durables de la situation du groupe cible suite à l'intervention du programme	A mi-parcours et en fin de programme	« Répondre aux besoins du groupe cible »				
 Réponse des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de probabilité de réussite provenant de sondages auprès des bénéficiaires concernant • L'accès aux services fournis par le programme, l'utilisation de ceux-ci et leur degré de satisfaction 	Trimestriel/semestriel/annuel (dans le cadre des suivis des résultats)	INDICATEURS CLÉS Indices pour un changement pertinent et durable			Suivi + évaluation à mi-parcours	Suivi + évaluation finale
				Suivi et évaluation ex-post			

Niveau du cadre logique	Nature de l'information	Moment de la collecte	Critères de qualité ³	Suivi, évaluation et audit			
Résultats attendus OU Produits	<ul style="list-style-type: none"> Mesures quantitatives et qualitatives du progrès physique enregistrées dans la fourniture des services Évaluation de la performance sur la base des ratios de coûts et des ratios intrants extrants Comparaison entre les résultats réels et les objectifs prévus 	Trimestriel/ annuel	<p>EFFICACITÉ "Avancement vers les objectifs– faire ce qu'il faut faire"</p> <p>EFFICIENCE "Mise en œuvre efficiente – faire bien les choses"</p>	Suivi + contrôle de gestion			
Activités	<ul style="list-style-type: none"> Mesures sur la base du calendrier des activités Comparaison entre les dates réelles de commencement et d'achèvement et les dates prévues Écarts par rapport au calendrier prévu Date et événement jalon 	Hebdomadaire/ mensuel	<p>ÉCONOMIE "Assurer le meilleur rapport coût-qualité et délai"</p>				
Moyens / Coûts	<ul style="list-style-type: none"> Contrôles concernant le budget du programme Comparaison entre le budget réel et prévu Analyse des contributions du gouvernement, du bailleur et des bénéficiaires Analyse des écarts de coûts 	Hebdomadaire/ mensuel					

Il convient de souligner ici le rôle primordial des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) qui est de décrire l'(es) objectif(s) global (aux), le(s) objectif(s) spécifiques, les résultats attendus et les activités, en termes mesurables. Ce sont des renseignements chiffrés, destinés à caractériser des programmes, à suivre leur exécution et à les gérer.

Ces instruments de mesure permettent d'évaluer les performances de l'institution publique et de ses programmes. En cela les indicateurs servent d'outils privilégiés dans la mise en place d'un système de suivi/évaluation. Ces indicateurs, tout comme les objectifs sont fixés de manière cohérente avec les priorités du programme pour toutes les préoccupations ciblées.

Une fois ces exigences brièvement rappelées, les objectifs spécifiques du triptyque Emploi-Genre-Changement climatique doivent être clairement définis, et leur réalisation doit pouvoir être mesurée au moyen d'un jeu d'indicateurs (quantitatifs, qualitatifs) bien à propos, déterminés dans la phase de planification du projet (Etape préparatoire). Il peut s'agir par exemple de taux de participation des femmes dans la gestion des activités des projets, programmes, ou politiques mis en œuvre dans une région donnée (intégration Emploi-Genre), ou encore de l'amélioration significative des connaissances, compétences et attributs des acteurs en présence en matière d'égalité entre les sexes dans le champ d'intervention du programme (Genre).

La meilleure façon de prendre en compte les dimensions genre, emploi et changement climatique est d'adopter un processus de planification participatif, impliquant les parties prenantes, en priorité les bénéficiaires visés, mais aussi les décideurs et les principaux partenaires impliqués dans le financement du programme. Une attention particulière devra être accordée aux organismes de base qui représentent le point de vue des femmes et qui traitent les questions relatives à l'emploi et au changement climatique.

Un exemple de cadre logique examinant les préoccupations relatives au genre est présenté dans le tableau 3, ci-après.

Tableau 3 : Cadre des préoccupations relatives au genre (indicatif)

Logique d'intervention	Préoccupations à examiner	Indicateurs objectivement vérifiables (Exemples)	Sources de vérification	Hypothèses importantes
Objectif global ou but	La politique, le programme ou le projet a-t-il un objectif global ou un but qui influence les relations de genre ?	A déterminer	Les données pour contrôler le niveau d'atteinte de l'objectif globale ou du but sont-elles ventilées par sexe et analysées en termes de genre ?	Les facteurs externes et internes importants et nécessaires pour permettre que l'objectif global ou le but soit sensible au genre à long terme
Objectif spécifique	La politique, le programme ou le projet a-t-il un objectif spécifique qui tient compte du genre ?	A déterminer	Les données pour contrôler le niveau d'atteinte de l'objectif spécifique sont-elles ventilées par sexe et analysées en termes de genre ?	Les facteurs externes et internes importants et nécessaires pour atteindre l'objectif spécifique qui prend en compte le genre
Résultats attendus	La répartition des bénéfices, des avantages prend-t-elle en compte les problèmes de genre ?	A déterminer	Les données pour contrôler le niveau d'atteinte des résultats sont-elles ventilées par sexe et analysées en termes de genre ?	Les facteurs externes et internes importants et nécessaires pour atteindre l'objectif spécifique qui prend en compte le genre
Activités	Les problèmes de genre sont-ils clairement énoncés dans l'application de la politique, l'exécution du programme ou du projet ?	A déterminer	Les données pour contrôler le niveau d'atteinte de l'exécution des activités sont-elles ventilées par sexe et analysées en termes de genre ?	Les facteurs externes et internes importants et nécessaires pour atteindre l'objectif spécifique qui prend en compte le genre

Source : Inspiré de ISNAR Gender Training Manuel

Tableau 4 : Canevas de cadre logique pour le suivi et évaluation de la performance des programmes

Année _____

Ministère : _____

Mission : _____

Programmes : _____

Résultats attendus	IOV	Activités programmées	Produits (ou résultats obtenus)	Explication des écarts	Structures responsables	Montant	Source de financement
Orientation stratégique1/Programme1							
Objectif général 1							
Objectif spécifique 1. 1.							
1.1.1.							
1.1.2.							
...							
Orientation stratégique 2/ Programme 2							
Objectif général 2							
Objectif spécifique 2. 1.							
2.1.1.							
2.1. 2.							
...							

2.3.1 Examen et analyse du cadre logique

L'examen et l'analyse du cadre logique sont une étape essentielle de l'élaboration d'un programme, projet ou politique. L'élaboration du cadre logique doit permettre clairement de répondre aux différentes préoccupations suivantes soulevées par l'examen de la figure 2 :

- La pertinence des objectifs visés au regard des enseignements tirés du diagnostic de la situation ;
- La cohérence globale (*tant interne que externe*) entre le diagnostic établi, les objectifs définis, les moyens et le budget disponible ou mobilisable et les actions ainsi que le dispositif à mettre en œuvre ;
- L'adéquation entre les moyens mobilisés ou mobilisables et les activités programmées (*efficience*) ;
- L'adéquation entre les objectifs visés et les résultats attendus (*efficacité*) ;
- L'ampleur des écarts entre les résultats effectivement obtenus et les changements observés sur les populations cibles (*impacts*).

Appliqué au triptyque Emploi-Genre-Changement climatique, l'examen du cadre logique soulève les préoccupations suivantes :

- Les préoccupations transversales relatives à l'emploi, au genre et au changement climatique transparaissent-elles clairement dans les déclinaisons de l'objectif global (objectifs spécifiques, résultats attendus, activités à mettre en œuvre) ?
- Les préoccupations relatives à l'intégration de ces différentes dimensions sont-elles explicitement caractérisées dans la planification des activités à mettre en œuvre ?
- Les déclinaisons des résultats attendus en activités à mettre en œuvre permettent-elles d'espérer des réponses prévisibles sur des changements possibles ?
- L'organisation mise en œuvre permet-elle d'envisager un suivi rigoureux des activités ?
- Les activités à mettre en œuvre donnent-elles du sens à l'atteinte des objectifs spécifiques ?
- Les principales parties prenantes, ont-elles adhéré au programme ? qui sont-elles ? quelles sont les principales ressources ?
- Les dotations de ces parties prenantes comportent-elles des risques de pénaliser le bon déroulement du projet ou ces risques peuvent être contenus moyennant des dispositions à prendre ?

2.3.2 Recommandations clés

Sachant que la planification des programmes s'opère suivant un arbitrage, des propositions de projets et programmes « gagnant-gagnant » pour toutes les parties prenantes peuvent faciliter le processus de leur sélection. Ce sont des projets et programmes qui sont à la fois en adéquation avec les missions et les priorités du secteur et des besoins urgents des futurs bénéficiaires en matière d'adaptation au changement climatique, d'équité du genre et de création d'emploi. Par conséquent, les propositions de programmes sélectionnés doivent résulter d'un croisement entre les priorités du secteur et un effort d'intégration systématique des préoccupations transversales du triptyque Emploi-Genre-Changement climatique. Ainsi, toutes les activités du secteur ciblé (ministère, service administratif, ou tout autre acteur donné) seront susceptibles de répondre aux exigences des objectifs visés et d'induire des effets positifs sur l'Emploi, le Genre et le Changement climatique.

Le suivi-évaluation doit être participatif, toutes les parties prenantes doivent être concernées. Pour cela le mécanisme mis en place doit permettre d'assurer leur implication et leur participation actives et responsables.

Le succès de l'élaboration du cadre logique va ainsi dépendre du contexte général de l'élaboration des orientations des différentes activités. Le leitmotiv du succès de ce processus c'est la *participation, l'adhésion, l'implication* et *l'intérêt mutuel* des différentes parties impliquées dans la mise en œuvre du programme, projet ou politique prenant en compte ses différentes dimensions.

2.4 Mise en place des outils de collecte des données

Les outils de collecte des données doivent être appropriés aux les indicateurs choisis pour chacune des dimensions transversales. Ces outils doivent être simples et conviviaux afin de faciliter la collecte et le suivi des indicateurs du triptyque.

Il y a plusieurs aspects importants dans le dispositif de suivi et évaluation qui doivent être traduits par des actions à entreprendre ou programmées. Il est possible de recourir à plusieurs méthodes de collecte d'information pour renseigner non seulement les différents indicateurs mais également pour s'informer sur l'indicateur de suivi lui-même. Il est également indispensable de définir les méthodes pour la collecte des données de chacun des indicateurs ainsi que pour leur vérification, échantillonnage, enregistrement, analyse et leur synthèse. A ce niveau, il convient de s'assurer que le dispositif finalement retenu est techniquement et financièrement réaliste, suffisamment précis, cohérent et insensible aux possibles distorsions.

Le processus de structuration et de stockage des données devra être planifié. Ces étapes sont souvent négligées dans la planification détaillée du S&E. Chaque élément d'information doit aussi être classé et probablement synthétisé, et dans tous les cas analysé par des cadres compétents. Cet aspect doit être abordé en détail à l'étape du démarrage. Dès le départ il est nécessaire d'établir un tableau de bord de toutes ces préoccupations avec la liste des options et évaluer leurs avantages et leurs inconvénients avant de se décider pour une méthode. De même, la formation, l'aide et la vérification des données collectées sont fréquemment nécessaires pour s'assurer de leurs fiabilités et que le personnel et les autres participants en font le meilleur usage. Toutes ces préoccupations sont brièvement examinées autour des différents points suivants :

- Choix et définition des indicateurs ;
- Elaboration des outils de la collecte des données ;
- Examen du dispositif de validation des indicateurs retenus (SDV) ;
- Examen des facteurs de risques (FDR).

2.4.1 Choix et définition des indicateurs

Il faut identifier et définir de façon méthodique, dans les domaines de l'emploi, du genre et du changement climatique et sur la base des normes internationales, les indicateurs qui permettront de renseigner au niveau du cadre logique, les résultats des activités mises en œuvre dans le cadre des programmes et de mesurer les niveaux d'atteinte des objectifs. Les indicateurs choisis en lien direct avec le triptyque doivent en conséquence être clairs et précis.

Au cours de cette étape il faut clarifier le choix, la pertinence, le cadre conceptuel et la méthodologie de calcul des indicateurs, mais aussi leurs sources, leurs déclinaisons éventuelles (région, milieu, sexe, etc.), le champ de leur interprétation et éventuellement leurs limites. Pour répondre aux questions liées au suivi et à l'évaluation, des indicateurs spécifiques relevant du genre, de l'emploi et du changement climatique doivent être identifiés pour chacun des objectifs d'une préoccupation thématique donnée. L'approche la plus commune quand il s'agit de mettre en place un système de suivi et évaluation consiste à inscrire, dès le lancement du programme, pour chaque objectif, les indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs correspondants.

Les indicateurs de performance sont des outils de gestion qui facilitent la conduite d'une gestion axée sur les résultats et l'utilisation efficace des ressources publiques. Ils rendent le suivi et l'évaluation plus précis et permettent de minimiser les jugements personnels et les descriptions narratives. Ils constituent le pilier central du cadre logique comme outils de gestion de la performance et pour évaluer rapidement la réalisation des buts et objectifs.

Le rôle des indicateurs ne se limite pas aux étapes du suivi et de l'évaluation. Ils jouent un rôle fondamental à toutes les étapes du cycle du programme. Les *indicateurs de performance* sont également utiles pour la planification stratégique et la conception de politique, programmes ou projets. Ils permettent aux planificateurs centraux de prendre de bonnes décisions pour l'utilisation la plus efficace des ressources et servent également d'outils de diagnostic. Ils peuvent, en outre, constituer des outils précieux pour les autres parties prenantes clés.

Les *indicateurs (objectivement vérifiables)* permettent donc de décrire l'(es) objectif(s) global (aux), le ou les objectifs spécifiques, les résultats attendus et les activités en termes mesurables. Ce sont des renseignements chiffrés, destinés à caractériser des programmes, à suivre leur exécution et à les gérer. Le contrôle de la viabilité des objectifs et le système de suivi et évaluation de l'intervention reposent sur la définition des IOV. Un indicateur bien défini doit fournir obligatoirement des informations de quantité, de qualité, du groupe cible, de la localisation ainsi que de délai.

Le concept "*objectivement vérifiable*" signifie que différentes personnes utilisant l'indicateur obtiendraient les mêmes mesures, ce qui s'avère plus facile à assurer pour les indicateurs quantitatifs que pour les indicateurs qualitatifs. Il est souvent utile d'inclure plus d'un indicateur, si un indicateur unique ne fournit pas un tableau complet de l'évolution souhaitée. Les IOV doivent souvent être précisés au cours de la mise en œuvre, au regard des informations supplémentaires disponibles et pour assurer un suivi efficace.

Le choix d'un indicateur repose sur des critères de sélection d'un bon indicateur. De bons indicateurs doivent répondre aux critères SMART :

- Spécifique : Ce critère se rapporte à une situation spécifique et sa signification doit être aisément comprise par les différentes parties intéressées
- Mesurable : Ce critère résume le fait que les indicateurs doivent pouvoir être quantifiés et comparables dans le temps et dans l'espace. Ils doivent donc être observables, mesurables, et fiables.
- Atteignable : ce critère se rapporte au réalisme des indicateurs. Suivant ce critère, tout indicateur doit être approprié pour les besoins d'informations des utilisateurs. Ils doivent donc permettre de répondre à leurs besoins précis d'informations et traduire la réalité du moment ;
- Réalisable : Suivant ce critère, tout indicateur doit être réalisables à un coût raisonnable. Il doit donc pouvoir être réalisé dans les limites des capacités (financières, techniques, et logistiques) prévues.

- **Limité au temps** : Ce critère renseigne sur le fait que tout indicateur doit fournir des informations sur les périodes de mesure auxquelles les données se réfèrent et répondre dans le temps aux besoins de son utilisation. Ce critère renvoie donc à la fraîcheur de l'indicateur, c'est-à-dire à son aptitude à répondre dans le temps à un besoin exprimé par les utilisateurs. Il doit donc être opportun.

Encadré 1 : Problèmes de sélection d'indicateurs : Une faiblesse majeure des systèmes de conception du suivi et de l'évaluation

"...la piètre précision des indicateurs a fréquemment été invoquée comme étant une faiblesse majeure des systèmes de conception du suivi et de l'évaluation. On peut citer parmi les problèmes couramment rencontrés lors de la sélection des indicateurs :

- *la sélection d'un trop grand nombre d'indicateurs*- les gens ont tendance à surestimer le volume des informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions. La spécification des besoins d'information suppose un compromis entre la somme des informations requises pour prendre des décisions et le volume des informations qu'un décideur peut raisonnablement lire et analyser. Trop souvent le gestionnaire surestime ses besoins d'information pour se rendre finalement compte qu'il est impossible de lire les rapports et d'assimiler les informations qu'ils contiennent. Les besoins d'information doivent être reliés aux niveaux de la gestion et cette mise en relation doit se traduire dans la sélection des indicateurs par la spécification d'une série d'informations réduite au minimum. Une précision plus importante est nécessaire au niveau opérationnel quotidien, tandis que des données réunies) et résumées correspondent aux besoins des niveaux supérieurs.
- *la sélection d'indicateurs pas trop complexes*, ce qui est une source de problèmes majeurs au niveau de la collecte des données, qu'il s'agisse des compétences ou des ressources requises. Des indicateurs qualitatifs sont aussi un moyen de rassembler des informations complexes sous une forme condensée.
- *une concentration excessive sur les indicateurs d'avancement*, ce qui a pour effet de fournir des informations insuffisantes sur les performances du projet. La réponse couramment apportée à cette critique est qu'il n'est pas possible de mesurer les effets d'un projet"

Source : Commission Européenne (2001), p.58

2.4.2 Elaboration des outils de collecte des données

La conception du dispositif de collecte des données est une étape fondamentale du dispositif de suivi-évaluation. Elle commence avec la claire identification des principaux acteurs, de leurs attributions et la définition de leurs rôles respectifs au cours du processus. La multidisciplinarité des interventions des parties prenantes permet d'aborder un champ très large de compétences : compétences en finance, compétence

en méthodes statistiques, compétence en sociologie, compétences en administration, etc.

Cette cartographie des compétences permet de clarifier assez aisément les rôles, contributions et responsabilités attendues des différentes parties :

- Producteurs de données de routines (tous les services) ;
- Producteurs de méthodes et des données statistiques (les services de statistiques et/ou structures spécialisées dans le domaine) ;
- Utilisateurs des données produites (société civile, organisations non gouvernementales, autres acteurs ;
- Décideurs (pouvoirs publics, autres responsables, leaders d'opinion, etc.).

L'examen des besoins et des objectifs visés, mais aussi de l'organisation souhaitée en vue d'en assurer un bon suivi-évaluation de l'ensemble des activités va nécessiter d'adapter l'ensemble des outils de la collecte des données : les manuels des concepts et définitions consensuels, les questionnaires, les nomenclatures utilisées, les méthodes de calculs des différents indicateurs, les métadonnées accompagnant tous les indicateurs produits (méthodes de calcul et d'ajustement/redressement, limites de l'interprétation, etc.), etc.

Tableau 5 : Aperçu de quelques indicateurs spécifiques aux objectifs visés, résultats attendus et activités à mettre en œuvre dans le cadre du triptyque Emploi-Genre-Changement climatique

Champ thématique	Objectif global	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Activités à mettre en œuvre	Indicateurs
Emploi	Assurer le plein emploi et la possibilité pour chacun, y compris les femmes et les jeunes, de trouver un travail décent et productif	Développer les possibilités d'emploi	Des efforts sont mis en œuvre pour une meilleure appréciation de l'offre d'emploi dans le pays	* Caractérisation des résultats obtenus par les divers programmes, projets ou politiques sectoriels mis en œuvre, favorables à la création d'emplois et/ou de l'initiative privée dans le pays ; * Mesure régulière de la situation sur les tendances du marché du travail et de l'emploi	Taux d'emploi
					Taux d'activité des 15-64 ans
					Taux de chômage des 15-24 ans
					Taux de chômage des 15-64 ans
Genre	Systématiser le plaidoyer en direction des	Favoriser le plaidoyer en direction des	Les décideurs locaux sont sensibilisés pour	* Réalisation de campagnes de sensibilisation et	Pourcentage de décideurs (hommes et femmes)

Champ thématique	Objectif global	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Activités à mettre en œuvre	Indicateurs
	décideurs locaux pour améliorer durablement la prise en compte des besoins spécifiques et des intérêts des femmes dans le tissu économique et social	décideurs locaux pour améliorer durablement la prise en compte des besoins spécifiques et des intérêts stratégiques des femmes dans le tissu économique et social	systematiser la prise en compte des besoins spécifiques et des intérêts stratégiques des femmes dans le tissu économique et politique	d'IEC pour les décideurs en vue de la prise en compte des besoins spécifiques des femmes dans le tissu économique, social et politique ; * Esquisse des stratégies pour la pérennisation de ces campagnes de sensibilisation	sensibilisés à l'approche Genre Taux de participation des femmes dans la gestion des activités des programmes, projets et politiques mis en œuvre dans une région de référence donnée.
Environnement et changement climatique	Promouvoir un développement durable	Intégrer les principes du développement durable dans les politiques et programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales	Les facteurs (forces motrices) qui permettent d'expliquer les conséquences des choix des programmes /politiques du développement économique et social sur les dotations environnementales sont clairement identifiées	Compréhension et analyse des effets directs et indirects des programmes, projets ou politiques mis en œuvre sur les modes de consommation des activités humaines	Taux de croissance démographique Taux de croissance économique Taux d'urbanisation de la zone de référence donnée Consommation annuelle moyenne d'énergie
			Les réponses (actions préventives, correctrices, atténuation, stratégies diverses) à apporter pour atténuer non seulement les conséquences de l'action humaine, mais aussi des cataclysmes naturels sont clairement définies	Evaluation de la nature des réactions à apporter en réponse aux impacts constatés à la fois pour les populations, pour les principaux acteurs de la vie économique, pour les décideurs, pour les ONG et pour la société civile	Nombre de mesures mises en œuvre sur l'importation, l'utilisation, les émissions et l'élimination des produits chimiques toxiques Existence d'une structure nationale en charge de la gestion de l'environnement Pourcentage des eaux usées traitées par rapport au total de rejets

De même, le dispositif à mettre en œuvre, pour un meilleur suivi et pour l'examen des préoccupations relatives aux questions évaluatives, doit déjà pouvoir être intégré dans la conception des outils de collecte.

Enfin, le dispositif pour le suivi et l'évaluation des activités réalisées mais aussi des interventions mises en œuvre doit prévoir les ressources (humaines, financières, logistiques, etc.) à mobiliser pour cet objectif, mais aussi pour son opérationnalisation effective. Ce dispositif doit clairement mettre en évidence les ressources mobilisées et/ou mobilisables pour la réalisation des différentes étapes du processus de suivi (Figure 3) et du processus d'évaluation (Figure 4 et 5).

2.4.3 Examen du dispositif de validation des indicateurs retenus (sources de vérification - SDV)

Lors de la formulation des indicateurs, il convient de spécifier en même temps la source d'information et les moyens ainsi que les formes de la collecte des données. Ceci contribuera à vérifier si l'indicateur peut ou non être mesuré de manière réaliste au prix d'un investissement raisonnable en temps, en argent et en efforts. Cette exigence permet aussi de s'assurer de la fiabilité de l'information collectée et/ou transmise. Les Sources de vérification doivent être précisées.

En effet, les sources extérieures à l'intervention devront être évaluées en termes d'accessibilité, de fiabilité et de pertinence. Le travail et le coût de la collecte des informations que l'intervention doit fournir, feront aussi l'objet d'une évaluation. Les moyens appropriés devront être mis à disposition. Il existe donc une corrélation directe entre la complexité des sources de vérification (notamment la facilité de collecte et d'analyse des données) et leur coût. Il est indispensable de substituer les indicateurs pour lesquels il n'est pas possible de trouver de SDV appropriées. Si un Indicateur objectivement vérifiable est jugé trop coûteux ou trop compliqué à collecter, ou à calculer, il devra être remplacé par un IOV plus simple et moins cher.

2.4.4 Examen des facteurs de risques (FDR)

L'évaluation des facteurs extérieurs a pour finalité de déterminer leur incidence sur la faisabilité du programme. Il est nécessaire de comprendre l'importance relative de chaque facteur dans la réussite du programme et les chances qu'il a de survenir.

Tous les facteurs externes doivent être repris dans le cadre logique énoncé en termes positifs comme s'ils avaient été réalisés. La proposition d'action publique peut comporter une description des facteurs externes sur lesquels le programme n'a pas de contrôle direct, mais qui influencent, néanmoins, la probabilité de réalisation de ces objectifs. Il

est possible de relever d'autres facteurs qui ne figurent pas dans le document en fonction de l'expérience acquise dans d'autres programmes semblables ainsi que dans le secteur.

Si la proposition d'action ne permet pas de préciser l'importance de ce facteur ni leur probabilité de réalisation, il convient alors de formuler les questions appropriées pour qu'une étude de faisabilité comble ces lacunes. Il est aussi souhaitable d'inclure dans les termes de référence de l'étude de faisabilité les questions relatives à la validité de ces modifications, pour que ces questions soient bien analysées.

2.4.5 Recommandations clés

Il est recommandé d'utiliser dans le cadre logique, dans la mesure du possible, des indicateurs standard reconnus sur le plan international (ex. : les indicateurs liés aux OMD).

- Les indicateurs standards ou basés sur les normes internationales ne permettent pas seulement de gagner du temps. Ils sont aussi généralement assortis de définitions standards acceptées, garantissant qu'ils sont mesurés de façon fiable et cohérente, les méthodes de mesure étant bien établies et éprouvées. Un autre avantage essentiel est que les indicateurs standards peuvent être comparés dans le temps, en fonction du lieu et du projet. En fin de compte, les indicateurs reconnus par les secteurs contribuent à la crédibilité et à la légitimité des parties prenantes.
- Cependant, il y a des limites à la standardisation des indicateurs, ceux-ci pouvant être rigides et peu représentatifs du contexte propre à un pays. D'où la nécessité de tenir compte des spécificités des pays pour finalement retenir les indicateurs sensibles au triptyque genre-emploi-changement climatique à prendre en compte dans le cadre logique.
- Il faut aussi prendre en considération la capacité du projet/programme (financière ou humaine) de mesurer certains indicateurs standardisés selon les méthodes et les meilleures pratiques internationales.

2.5 Exploitation des données collectées et analyse des résultats obtenus

La démarche méthodologique à suivre, pour exploiter les données collectées et analyser/interpréter les résultats obtenus, doit être décrite. De même, ce point devra aborder comment ces résultats seront présentés de sorte à être accessibles à tous.

Le traitement des données et l'analyse des résultats obtenus sont des étapes complémentaires. Le traitement des données est le processus par lequel les données collectées (brutes ou non) sont transformées en informations utilisables pour des besoins particuliers. C'est une étape essentielle du processus de planification du suivi et de l'évaluation car elle conditionne l'information rapportée et la manière dont elle sera utilisée. Il s'agit d'un processus qui est conduit tout au long du cycle du projet/programme et qui permet de donner un sens aux données collectées afin d'orienter la mise en œuvre du programme à court et à long terme. L'analyse des résultats peut être effectuée dès que les données sont collectées, mais également à partir des rapports de données.

L'analyse des résultats consiste à distinguer les tendances, des groupes homogènes de comportements ou tout autre lien entre les différents types de données ou d'acteurs, à interpréter et à évaluer les résultats par rapport aux plans et aux objectifs, à formuler des conclusions, à anticiper les problèmes et à envisager des solutions et des meilleures pratiques pour orienter les décisions, mais aussi à favoriser l'apprentissage organisationnel. Une analyse fiable et réalisée en temps opportun est essentielle pour la crédibilité et l'utilisation des résultats obtenus.

2.5.1. Les principales phases et étapes de la collecte et l'analyse des données

Quel que soit le domaine concerné, deux phases subdivisées en étapes, comme mentionné ci-dessous, caractérisent la démarche méthodologique pour la réalisation de l'analyse des résultats.

1. Préparer le traitement des données collectées et l'analyse des résultats obtenus, en définissant :

- le but de l'analyse (définition claire de la problématique) ;
- la fréquence de l'analyse (examen des préoccupations relatives au suivi des activités, notamment l'élaboration des indicateurs, la mise à jour des bases de données, l'élaboration des rapports à mi-parcours ou d'étapes intermédiaires de la mise en œuvre, renseignement des informations du cadre logique, etc.);

- les personnes responsables de l'analyse ;
- le processus d'analyse (analyse de la mise en œuvre du dispositif, des résultats intermédiaires, du rapport à mi-parcours, etc.).

2. Suivre les étapes clés de l'analyse des données, à savoir :

- la préparation des données (quels traitements ont été finalement retenus) ;
- l'analyse des résultats obtenus (constatations, limites, interprétations et conclusions) ;
- la validation des résultats obtenus (analyse de la vraisemblance des résultats obtenus par rapport aux tendances passées, par rapport aux résultats attendus, etc.) ;
- la présentation des résultats (ils doivent être facilement accessibles à tous les utilisateurs) ;
- les recommandations et mesures à prendre.

S'agissant du traitement des données et de l'analyse des résultats obtenus relatifs aux dimensions transversales, il est recommandé qu'il soit conduit par une équipe pluridisciplinaire de spécialistes compte tenu de la spécificité de chacun des domaines.

2.5.2 Recommandations clés

Le traitement des données et l'analyse des résultats obtenus doivent permettre de répondre à toute une série d'interrogations, dont quelques-unes sont résumées comme suit :

- Qu'avons-nous observé ?
- Et qu'avons-nous constaté ?
- Qu'avons-nous conclu ?
- Enfin qu'avons-nous recommandé ?
- Alors que devons-nous faire ?
- Et que prévoyons-nous de faire pour la suite ?
- Y a-t-il des tendances/groupes émergents dans les données ? *Si oui, pourquoi ?*
- Y a-t-il des similitudes dans les tendances des différents jeux de données ? *Si oui, pourquoi ?*
- Les informations nous montrent-elles ce que nous nous attendions à voir (les résultats escomptés du cadre logique ?) *Si non, pourquoi ? Est-ce que c'est surprenant et si oui, pourquoi ?*
- Le suivi des progrès accomplis au regard du plan fait-il ressortir des écarts avec les objectifs escomptés ? *Si oui, pourquoi ? Comment cela peut-il être corrigé ou les plans doivent-ils être mis à jour ?*
- Les changements dans les hypothèses/risques font-ils l'objet d'un suivi et sont-ils identifiés ? *Si oui, pourquoi ? Le projet/programme doit-il y être adapté à d'autres contextes ?*

- Est-il est suffisant de connaître la prévalence d'une condition spécifique pour une population ciblée (statistiques descriptives), ou faut-il généraliser sur une plus grande population à partir d'un groupe-échantillon (statistique déductive) ? Une information additionnelle ou une analyse est-elle nécessaire pour clarifier les données ?

Attention toutefois à ne pas tomber dans l'excès ! Analyser les données de manière excessive peut coûter cher et compliquer la prise de décision. Ne gaspillez pas votre temps et vos ressources en analysant des aspects sans importance. Concentrez-vous plutôt sur ce qui est nécessaire et suffisant pour orienter la gestion du projet/programme, *conformément à la problématique identifiée dans l'étape préparatoire*. Dans ce contexte, il est utile de se référer aux objectifs et indicateurs du cadre logique du projet/programme pour guider l'analyse et de s'appuyer sur les enseignements, recommandations et mesures spécifiques qui ont été définis et diffusés.

Les données quantitatives étant numériques, leur description et leur analyse impliquent des techniques statistiques. Par conséquent, il est utile d'examiner brièvement l'utilisation des statistiques dans l'analyse des données. L'analyse statistique simple (tels que les pourcentages) peut être faite à l'aide d'une calculatrice, alors que les analyses statistiques plus complexes, telles que les données d'enquête, peuvent être effectuées en utilisant Excel ou des logiciels statistiques tels que SPSS (Statistical Package for Social Sciences), Stata ou SAS. Il est souvent judicieux de solliciter le conseil d'un expert en statistique.

La présentation des données met en évidence les constatations et conclusions clés tirées des données. Lorsque des conclusions sont présentées, il faut se poser la question : « Et maintenant ? ». Que signifient toutes ces données ? Que nous apprennent-elles ? Pourquoi sont-elles importantes ? Essayez de limiter votre réponse aux principales conclusions, en résumant le contenu des données et en expliquant pourquoi elles sont importantes. Quelques rappels concernant la présentation des données :

- assurez-vous que l'analyse ou les résultats que vous essayez de mettre en évidence sont suffisamment étayés ;
- veillez à ce que la présentation des données soit claire et simple, la précision permettant aux utilisateurs de comprendre les données plus facilement ;
- pensez à votre public : adaptez le niveau du langage ainsi que le format de votre présentation en fonction de ses besoins (p. ex., un résumé ou une présentation orale ou écrite) ;
- évitez d'employer un jargon trop technique ou de donner trop de détails ;
- évitez des conclusions hâtives de vos constatations

Les données sont utilisées comme éléments justifiant les mesures proposées dans les recommandations et les plans. Il est important de justifier les mesures proposées, en établissant un lien de causalité entre les données probantes et les recommandations

Pour garantir la bonne formulation des recommandations et des mesures, il est essentiel de bien comprendre la relation qui existe entre elles et les produits, les constatations et les conclusions issus de l'analyse des données, et de bien utiliser chacun de ces termes. Par conséquent, le tableau ci-dessous donne un bref aperçu des différences qui existent entre ces éléments d'apprentissage clés⁴.

Tableau 6 : Comparaison des termes utilisés pour l'analyse des données : constatation, conclusion, recommandation et mesure

Termes	Définitions	Exemples
Constatation	Une déclaration factuelle fondée sur des données primaires et secondaires	Des membres de la communauté ont déclaré que leur revenu quotidien des femmes ayant un emploi était inférieur à 1 dollar É.U. Les participants aux discussions de groupe communautaires ont déclaré qu'ils voulaient trouver un emploi.
Conclusion	Une synthèse (combinée) de l'interprétation des résultats	Des membres de la communauté particulièrement les femmes et les jeunes vivent dans la pauvreté en raison du manque d'activités créatrices de revenus.
Recommandation	Une consigne basée sur des conclusions	Créer des possibilités de micro-finance et de microentreprise pour que les membres des communautés puissent avoir un emploi décent ou démarrer des activités génératrices de revenus culturellement adaptées à l'environnement et économiquement viables.
Mesure	Une action spécifique visant à mettre une recommandation en pratique	D'ici à décembre 2011, créer 6 groupes pilotes de solidarité chargés de recenser les possibilités de microentreprises et les bénéficiaires éventuels de prêts. D'ici à janvier 2011, mener une étude de marché pour déterminer la viabilité des possibilités de microentreprises. Etc.

⁴ Pour de plus amples informations sur l'analyse des données, se référer à : « Monitoring and evaluation guide. Fédération internationale de la Croix Rouge et du Croissant Rouge ». Pages 60-69

2.6 Réponses aux questions évaluatives

En tenant compte du triptyque, il faut dresser la liste d'une série de questions qui mesurent les effets des programmes et des actions dans le but de permettre aux parties prenantes d'en apprécier la valeur et en même temps, de donner la possibilité aux autorités gouvernementales de pouvoir décider, éventuellement de les améliorer.

Ces questions doivent être en cohérence avec les indicateurs de performance choisis pour chacune des dimensions et permettront d'apprécier les performances enregistrées, les insuffisances constatées et, par ricochet, susciter des mesures correctives.

***NB :** Le recours à l'expertise des spécialistes du genre, de l'emploi et du changement climatique est requis pour formuler adéquatement les questions en rapport avec le cadre logique.*

2.6.1 Questions évaluatives liées au triptyque

Globalement et à titre d'exemple, certaines questions sont exposées ci-dessous

POUR LE GENRE :

Tableau 7 : Questions pour évaluer la prise en compte de l'égalité dans les politiques/programmes des ministères sectoriels⁵

Intégration de l'objectif d'égalité • L'égalité entre les femmes et les hommes est-elle inscrite dans les objectifs, la politique, les priorités, les programmes d'action des ministères sectoriels ? • Si non, y a-t-il un intérêt, une ouverture ?
Expertise et savoir-faire en matière de genre et d'égalité • L'expertise et le savoir-faire en la matière sont-ils présents ? • Si non, une formation est-elle envisagée/en cours ?
Dispositif interne axé sur le genre et l'égalité • Un tel dispositif interne existe-t-il ? • Si oui, à quel niveau se situe le dispositif (niveau central, niveau de la prise de décisions ou inférieur) ? • Dispose-t-il de moyens suffisants ? • Quel est son impact sur les politiques et les programmes généraux (fort, faible) ?
Responsabilisation des dirigeantes et du personnel • Les dirigeant-e-s et le personnel sont-ils/elles responsabilisé-e-s par rapport à l'égalité et impliqué-e-s dans le processus de changement ? • Si non, des mesures de sensibilisation sont-elles prévues/en cours ? • Des « sanctions », « récompenses » sont-elles prévues (exemple : un rapport n'est accepté que s'il intègre la dimension de genre et traite de l'objectif d'égalité) ?
Politique du personnel • Y a-t-il une politique d'égalité dans la gestion du personnel ? • Quelle est la part des hommes et des femmes dans le personnel, aux différents niveaux de la hiérarchie ? • Le genre et l'égalité sont-ils intégrés dans les programmes de formation du personnel, y compris le personnel technique et à tous les niveaux de la hiérarchie ?
Choix des consultant-e-s extérieur-e-s • Les compétences et l'expérience en matière de genre et d'égalité sont-elles prévues dans les cahiers des charges et utilisées comme critères de sélection ?
Représentation des intérêts féminins et masculins dans la prise de décision • La participation des femmes et des hommes dans les instances chargées de la prise de décisions est-elle équilibrée ? • Les priorités, les besoins et les intérêts spécifiques des femmes et des hommes sont-ils représentés et pris en compte de manière effective dans la prise de décisions ?

⁵ Source : Initiative communautaire Equal intégrer la dimension de « genre » dans les projets equal. Un guide pratique à l'usage des promoteurs. Agence Fonds social Européen de la Communauté française. 2003. Page 38.

POUR L'EMPLOI

Les projets/programmes ont-ils contribué à :

- cibler correctement, comme cela avait été initialement planifié, les couches les plus défavorisées devant bénéficier du programme d'appui à l'insertion sur le marché du travail dans toutes les régions (évaluation de la mise en œuvre) ?
- réduire le chômage dans les différentes couches (jeunes, jeunes adultes, adultes) de la population active ?
- créer les conditions favorables à la création du travail décent, notamment de meilleure rémunération, de plus en plus de travail salarié, la formalisation du contrat de travail, davantage de travailleurs inscrits à la sécurité sociale, etc.) ?
- réduire l'ampleur de la ségrégation tant horizontale (participation plus active des femmes dans toutes les branches d'activité) que verticale de l'emploi (participation de plus en plus de femmes à des postes hiérarchiques importants) des femmes dans le pays ?

POUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les projets/programmes ont-ils contribué à :

- renforcer le changement de comportement des ménages par rapport à l'utilisation des déchets plastiques non biodégradables, en faveur de solutions biodégradables (impact des mesures d'adaptation et d'atténuation) ?
- diminuer la vulnérabilité des populations aux impacts négatifs du changement climatique et de la variabilité climatique ;
- augmenter la résilience et la tolérance des communautés face aux changements climatiques extrêmes ?
- Réduire le taux d'émission des gaz à effet de serre dans la capitale économique du pays ?
- éviter, dans le contexte des changements climatiques, de prendre des décisions qui ne sont pas durables et qui génèrent un processus de mal adaptation ?⁶
- mettre sur pied des projets de développement plus efficaces, plus durables et sensibles à la lutte contre les risques liés au changement climatique ?

⁶ Source : Intégration du changement climatique dans les processus nationaux de développement et de programmation de pays des Nations Unies.

Un manuel pour aider les équipes de pays des Nations Unies à intégrer les risques et les opportunités liés au changement climatique.

2012 PNUD. Groupe Environnement et énergie.

2.6.2 Recommandations clés

Quelques orientations clés permettent d'aider dans la formulation de ces questions évaluatives. Précisément, il faut s'interroger sur la qualité du dispositif mis en place pour partager l'information et valoriser les conclusions et recommandations de l'évaluation. Il faut également examiner avec un intérêt particulier les mesures prises pour tirer un meilleur profit des conclusions et recommandations des évaluations (exploitation des leçons tirées des évaluations). L'examen de la responsabilité des différentes parties prenantes (leur place, leur rôle, leur adhésion et leur degré d'implication au programme) est également un aspect qui doit faire l'objet des questions évaluatives et dont les réponses devraient pouvoir contribuer à expliquer les conséquences sur les résultats atteints par le programme.

Pour formuler les questions évaluatives, il faut tenir compte des indicateurs choisis et de comment les renseigner dans le cadre logique. Les réponses à ces questions évaluatives rappellent si besoin est, l'importance de l'intégration global des données collectées avec les outils conçus dès le démarrage du processus (étape préparatoire, cadre logique, dispositif de collecte des données, traitement et analyse des données, etc.).

Par ailleurs, la complexité des outils et des méthodes de l'évaluation, impose d'adjoindre des spécialistes de ces questions en sus des spécialistes en genre, emploi et en changement climatique dans l'exercice de formulation des questions évaluatives.

2.7 Rédaction du rapport d'évaluation et son utilisation

La rédaction d'un rapport d'évaluation exige certains éléments du bagage de compétences requis des évaluateurs, comme la connaissance du programme évalué, la méthode d'évaluation, diverses techniques d'analyse et les exigences en matière de responsabilisation ou de présentation de rapports au gouvernement ou aux éventuels utilisateurs (leaders d'opinion, décideurs communaux, acteurs de la société civile, etc.). En s'appuyant sur cet ensemble de connaissances, le rédacteur de l'évaluation doit travailler en équipe et bien maîtriser non seulement la méthode de rédaction des rapports d'évaluation, mais aussi les techniques de communication. Pour rédiger un rapport d'évaluation, il faut faire preuve de délicatesse et de rigueur. Malgré les contraintes et les difficultés, il est très satisfaisant de raconter l'histoire d'un programme de façon à ce que les décideurs aient en main toute l'information sur les éléments clés. Le second volet de la fiche examine les utilisations possibles des différents produits, notamment ceux du suivi et de l'évaluation.

La rédaction du rapport d'évaluation suppose des participants des connaissances et une expérience de base en rédaction de rapports. Vu que cet exercice n'est pas courant, il convient d'orienter les cadres sur une façon indicative d'élaboration d'un rapport d'évaluation. Cela est d'autant plus important qu'un bon rapport contribue à la crédibilité et à l'efficacité des conclusions du programme, projet ou politique et permet de répondre aux besoins d'information des décideurs. L'évaluation doit désormais être une composante majeure de la gestion du secteur public, et les rapports d'évaluation en constituent en quelque sorte l'élément le plus visible.

En effet, si le rapport demeure pertinent, il est utilisé bien longtemps après la conclusion du travail d'évaluation. Par le biais d'explications sur l'importance des rapports d'évaluation, les éléments de celui-ci et les ressources d'aide à la rédaction, le cours met l'accent sur la rédaction d'un rapport crédible. Chaque volet du cours fera l'objet d'une discussion et d'une récapitulation à l'aide des exercices prévus. Vous trouverez tout au long du manuel des conseils sur la rédaction et la présentation de rapports d'évaluation, qui seront discutés lors du cours. Vous apprendrez quelles sont les exigences en matière de rédaction d'un rapport d'évaluation. Bien sûr, vous poursuivrez les travaux inclus dans le matériel didactique à votre retour au travail.

2.7.1 Compétences des évaluateurs

L'élaboration d'un rapport d'évaluation exige des évaluateurs les compétences suivantes :

➤ Connaissance de l'organisation

Les spécialistes de l'évaluation doivent posséder une solide compréhension de leur organisation et du rôle de l'évaluation. Ils/elles doivent comprendre les défis que doivent affronter les gestionnaires dans la conception et le suivi des résultats du programme, projet ou politique ainsi que des initiatives et devraient connaître les principaux acteurs impliqués dans le projet. Ils/elles doivent comprendre les complexités des relations organisationnelles internes et externes, des procédures et des relations avec les intervenantes et intervenants clés. Les spécialistes de l'évaluation doivent suivre activement les progrès de nouveaux développements organisationnels et les initiatives futures liés au travail d'évaluation.

➤ Relations interpersonnelles

Les spécialistes de l'évaluation interagissent avec des particuliers de groupes professionnels, de domaines spécialisés, de programmes et de milieux différents. Ils doivent pouvoir reconnaître les contributions exceptionnelles des autres et comprendre l'importance d'établir et d'entretenir des relations de travail positives. Ils doivent aborder chaque situation interpersonnelle avec sensibilité et diplomatie et doivent avoir un

respect sincère pour les autres et un souci véritable pour leurs situations. Les spécialistes de l'évaluation doivent être doués pour reconnaître et désamorcer les conflits possibles, se servant d'interactions ouvertes et honnêtes. Ils doivent faire appel à leurs habiletés de facilitation pour guider la clientèle, les gestionnaires et les organisations en travaillant ouvertement et en collaboration avec d'autres.

➤ **Communications**

Une partie essentielle du rôle des spécialistes de l'évaluation est la communication. Ces spécialistes doivent de faire un devoir de communiquer avec clarté, transparence et de manière concise. Ils doivent traduire des renseignements techniques dans une forme intelligible et adaptée aux besoins de l'auditoire. Ils doivent communiquer des résultats impopulaires aux intervenants et intervenantes avec tact, diplomatie et transparence et faire preuve d'un jugement sûr lorsqu'ils communiquent du matériel de nature délicate. Les spécialistes possèdent les habiletés de communication nécessaires pour identifier et transmettre le niveau d'information requis afin de permettre des prises de décisions opportunes et précises. Ils doivent pouvoir écouter activement et chercher continuellement à comprendre de façon complète et détaillée l'enjeu qui est discuté.

➤ **Gestion par l'action**

Les spécialistes de l'évaluation fournissent des résultats opportuns à la gestion et aux intervenants et intervenantes pour des fins de planification et de prise de décision liée à la gestion. Ils doivent travailler de façon efficace à la fois indépendamment et en groupe, et exécutent de nombreuses tâches ou projets simultanément. Les spécialistes doivent organiser leur horaire et leurs propres activités de travail, et exploiter toutes les ressources mises à leur disposition afin d'atteindre leurs nombreux objectifs de façon efficace et efficiente. Ils doivent établir des objectifs ambitieux et stimulants, et suivre les progrès de leurs engagements pour s'assurer de réaliser les résultats souhaités à temps. Lorsque les spécialistes doivent gérer des équipes, ils doivent déléguer de façon appropriée, guider et encadrer les collègues qui ont moins d'expérience.

➤ **Capacité cognitive / Capacité analytique**

Les spécialistes de l'évaluation doivent planifier, concevoir et mettre en œuvre des techniques éprouvées pour évaluer et fournir des renseignements utiles sur les programmes, politiques et initiatives organisationnels. Ils doivent pouvoir comprendre rapidement les objectifs de nouveaux programmes, de nouvelles politiques et d'initiatives nouvelles de même que le contexte dans lequel ils ou elles doivent faire leur travail. Les spécialistes doivent pouvoir facilement et systématiquement recueillir et assimiler d'importantes quantités de renseignements de toutes sortes. Les spécialistes font appel à leurs grandes compétences cognitives pour évaluer et interpréter de façon éclairée les résultats de recherche et pour déterminer les lacunes des éléments probants ainsi que leurs restrictions. Ils doivent pouvoir formuler des hypothèses plausibles, analyser les alternatives et tirer des conclusions appropriées des résultats de recherche.

➤ **Travail en équipe**

Les spécialistes de l'évaluation doivent être orientés vers le travail en équipe et travailler côte à côte avec la clientèle, les gestionnaires et les intervenants et intervenantes afin de favoriser une efficacité accrue. Ils doivent contribuer pleinement aux initiatives d'équipe et en établissant et en maintenant des relations respectueuses, positives et de collaboration avec les membres d'équipe, la clientèle et les gestionnaires. Ils doivent demander des suggestions, partager leur expertise et consulter ouvertement, et ce, en sachant tirer profit de la diversité des expériences, des connaissances, de l'expertise et des antécédents des autres. Ils devraient être à l'aise lorsqu'ils collaborent avec des particuliers qui ont des points de vue professionnels différents et travailler pour atteindre un consensus lorsque des conflits d'opinion surviennent.

➤ **Éthique et valeurs**

Les spécialistes de l'évaluation doivent adhérer à des normes éthiques et professionnelles élevées. Ils doivent faire preuve d'objectivité, de justesse et d'équilibre lorsqu'ils évaluent des programmes, des politiques et des initiatives, et doivent s'efforcer de s'assurer que les renseignements qu'ils recueillent soient conformes aux faits et complets. Ils doivent évaluer à fond les possibilités de conflits d'intérêts et s'assurer continuellement de l'objectivité du processus d'évaluation. Ils doivent remplir constamment leurs engagements et obligations, garder leurs distances sur le plan professionnel et conserver leur crédibilité, même dans des situations difficiles et très stressantes. Ils doivent pouvoir traiter leurs collaborateurs équitablement et contribuer à un climat de confiance, d'acceptation et de respect des principes, des valeurs et des croyances des autres.

➤ **Recommandations clés**

Afin de satisfaire aux principes de base (ligne directrice) d'un bon rapport d'évaluation, les rapports d'évaluation doivent communiquer de façon claire et objective les résultats, conclusions et recommandations.

Les rapports d'évaluation sont rédigés de façon à ce que les gestionnaires et les lecteurs de l'extérieur puissent rapidement se concentrer sur les questions importantes signalées et les comprendre. Afin de vous assurer que votre rapport d'évaluation réponde à cet objectif, vous pourrez vous soumettre à cette grille d'auto-appréciation de votre travail de rédaction (*Pas du tout acceptable, acceptable, bon ou très bon*) et expliquez votre note.

Tableau 8 : Lignes directrices indicatives de quelques orientations des questions évaluatives

<p>Lignes directrices</p>	<p>Évaluation de vos connaissances et compétences pour mettre en pratique ces lignes directrices</p> <p>Veillez renseigner le code approprié s'il vous plait :</p> <p>1. Pas du tout acceptable 2. Acceptable3. Bon4. Très bon</p>
<p>Les rapports sont concis et rédigés avec clarté.</p>	
<p>Les rapports contiennent uniquement les informations nécessaires pour bien comprendre les résultats, les conclusions et les recommandations.</p>	
<p>Les rapports présentent les conclusions et les recommandations de manière qu'elles découlent logiquement des résultats de l'évaluation.</p>	
<p>Les rapports expliquent clairement les limites de l'évaluation au niveau de sa portée, des méthodes et des conclusions.</p>	
<p>Les rapports sont conformes, le cas échéant, aux exigences en matière de rapport du Cabinet, des présentations au Conseil du Trésor ou de l'extérieur.</p>	
<p>Les rapports fournissent un contexte au lecteur en décrivant les objectifs des travaux et le moment où ils ont été effectués, ainsi que l'initiative, la politique ou le programme qui a été évalué et sa place et son importance dans l'ensemble des opérations de l'organisation.</p>	
<p>Les rapports évaluent avec exactitude les résultats obtenus dans le cadre de la politique, du programme ou de l'initiative en question.</p>	
<p>Les rapports présentent des recommandations claires et réalisables et un calendrier d'intervention pour la direction.</p>	
<p>Les rapports contiennent une analyse et une explication pertinente des risques ayant trait à tout problème important cerné ainsi qu'aux recommandations clés.</p>	

➤ **Connaître le but et l'utilisation du rapport d'évaluation bien avant**

La rédaction du rapport d'évaluation nécessite d'établir un équilibre entre le contexte et le besoin d'information. Avant même d'entreprendre la rédaction du rapport final, il faut effectuer de longs préparatifs, tenir compte de plusieurs éléments et prendre des décisions :

- quel est le public ?
- quelles décisions auront une influence ?
- quelles informations auront une influence sur les décisions ?
- à quelles autres fins l'évaluation ou le rapport d'évaluation pourrait servir.

Une série de préoccupations est explicitée ci-après, qui permettent d'orienter l'élaboration du rapport d'évaluation :

➤ **Connaître le projet, programme ou politique visé par l'évaluation**

Il est essentiel de comprendre les besoins d'information des décideurs et cela est plus complexe qu'il ne semble au départ. Un tel rapport est généralement lu par divers publics et il est difficile de connaître chacun d'eux et de répondre à leurs divers besoins d'informations. Dès le début de l'évaluation, il faut donc apprendre à connaître ces publics et leurs besoins d'information et leur importance pour la rédaction du rapport. Le rapport final doit donc discuter de tous les éléments de l'évaluation et sa préparation commence donc au tout début du processus.

➤ **Connaître le projet ou programme visé par l'évaluation**

La rédaction d'un rapport d'évaluation exige une connaissance poussée du projet, programme ou de la politique visée par l'évaluation. En effet, pour être en mesure de tirer des conclusions valables sur le projet, la connaissance de la théorie du projet ou des hypothèses qui sous-tendent celui-ci est essentielle. Il importe également de connaître le modèle logique ou les liens entre les activités et les résultats attendus. On ne peut atteindre des résultats ou tirer des conclusions sur les éléments positifs du projet ou du programme sans connaître les attentes à l'égard des résultats. Pour formuler des conclusions, il est tout aussi important de connaître les changements souhaités avec la réalisation du programme, la méthode de mise en œuvre du programme, le contexte social dans lequel le programme s'inscrit et sa concordance avec la politique.

➤ **Connaître les pratiques de l'évaluation**

De bonnes pratiques et de bons rapports d'évaluation reposent sur un vaste ensemble de facteurs. Il faut donc mettre l'accent sur le thème principal de l'évaluation et en connaître la portée et la complexité. L'évaluateur doit déterminer si l'évaluation est un examen de la mise en œuvre de certains processus ou des résultats du programme, et si elle est de nature formative (c'est-à-dire axée sur l'amélioration du projet ou du programme) ou sommative (axée sur le maintien du programme). La mesure du rendement constitue un élément clé de l'évaluation, mais elle en doit être substituée à celle-ci. En règle générale, la mesure du rendement est une activité continue qui permet à la direction d'assurer le suivi de la mise en œuvre du programme et de soumettre des rapports d'étape à intervalles réguliers. Elle est habituellement axée sur les opérations et porte sur les activités, les extrants, les facteurs externes ou les influences nécessitant des ajustements constants ainsi que sur les résultats immédiats qui peuvent être directement attribués au projet ou au programme.

➤ **Définir le rôle du rapport d'évaluation**

Avant d'entreprendre le travail d'évaluation, s'assurer de préciser les attentes et les résultats qui seront fournis dans le rapport final. La nature et la portée du rapport d'évaluation doivent être définies dans le plan de travail de l'évaluation.

➤ **Le rôle du rapport d'évaluation**

Le rapport d'évaluation a un rôle majeur à jouer. En effet, ce document peut constituer la seule source d'information dont dispose les décideurs pour comprendre la conception, la mise en œuvre et les résultats d'une coûteuse mesure gouvernementale. Le rapport doit donc communiquer l'expérience et les différents points de vue sur cette mesure. Il doit permettre de convaincre le lecteur que les activités réalisées ont réellement contribué à faire la différence avec la situation initiale sans ladite mesure.

➤ **Le style de rédaction**

Un rapport d'évaluation qui sera lu par divers public exige un style de rédaction soigné. Pour convaincre et s'assurer de sa neutralité, le ton du rapport d'évaluation doit être impersonnel (éviter dans la mesure du possible l'utilisation trop fréquente du pronom personnel *je, me, moi, nous, notre* pour éviter de donner l'impression de parler de soi), positif (le lecteur veut savoir la situation actuelle et non ce qu'elle n'est pas) et à la voix active (le sujet de la phrase fait l'action, ce qui lui donne un rythme et un style direct et dynamique aux conclusions).

Tableau 9 : Formulation indicative du ton dans le rapport d'évaluation

Ton négatif	Ton positif
<ul style="list-style-type: none"> • La livraison n'a pas été faite à temps • La participation des bénévoles était décevante • Il ne peut vous recevoir avant 16h 	<ul style="list-style-type: none"> • La livraison a été faite cet après midi • Quarante bénévoles ont participé au sondage • Il vous recevra à 16h

Voix passive	Voix active
▪ Le plan a été approuvé par nos clients	▪ Nos clients ont approuvé le plan

Style informel	Style soigné
▪ On remarquera à la lecture des données...	▪ Les données montrent ...
▪ Nous croyons que la nouvelle politique...	▪ La nouvelle politique...

2.7.2 L'architecture générale indicative du rapport d'évaluation

Cette architecture (indicative) est structurée autour de six (6) parties suivantes : une introduction qui présente le contexte du projet ou du programme, mais aussi de la méthode ou des méthodes d'évaluation à utiliser pour les besoins de l'étude. Cette partie est suivie de l'exposé des considérations méthodologiques, des limites éventuelles de l'étude (à clarifier dès le départ), de la mise en évidence des principales constatations, et des conclusions, mais surtout des principales recommandations.

Introduction et contexte

➤ Le contexte du projet ou du programme

Il faut décrire le projet ou le programme, afin que le lecteur ait suffisamment de contexte pour évaluer la pertinence de l'évaluation et de ces conclusions. Le rapport d'évaluation doit inclure une description du projet ou programme, de la politique ou de l'initiative qui

fait l'objet de l'évaluation et qui précise le cadre dans lequel la mesure s'inscrit. La description comprendra par exemple, mais sans s'y limiter :

- Un énoncé du problème ou de la situation ;
- Le fondement théorique ou la justification de la mesure ;
- Un modèle logique ou un enchaînement de résultat qui décrit les liens entre les activités et les résultats ;
- L'ampleur visée par la mesure (projet ou programme) ;
- Les facteurs et les risques environnementaux liés à la mise en œuvre du projet ou du programme ;
- Les ressources du projet ou du programme.

La description du projet ou du programme fera par exemple état des questions controversées, comme la démonstration que la mesure entraînera véritablement des changements, qu'il s'agit d'un domaine où les besoins sont cruciaux et où les ressources sont rares et qu'il s'agit d'un moyen raisonnable pour le gouvernement de dépenser les fonds publics.

➤ **Le contexte de l'évaluation**

En substance, l'objectif de l'évaluation est de démontrer que les fonds publics ont été bien dépensés. La question suivante doit donc être posée dans le rapport d'évaluation : les fonds publics ont-ils été bien dépensés ? A titre illustratif, voici ci-après des éléments d'orientation :

- Énoncez clairement le but de l'évaluation. En fonction de celui-ci, le rapport se penchera sur la valeur de la conception de la mesure, la qualité de la mise en œuvre de la mesure ou l'atteinte des résultats visés ;
- La description de l'évaluation expliquera aussi l'utilisation prévue des résultats. Il se peut qu'une exigence juridique vous oblige à inclure cette explication, ce qui contribue à préciser l'objet de l'évaluation.
- Expliquez clairement les résultats de l'évaluation (les objectifs). Parfois, votre explication sera plus claire si vous indiquez ce que l'évaluation n'accomplira pas.
- Définissez la portée (ampleur et profondeur) de l'évaluation. En général, les évaluations ne sont pas accompagnées d'une mention claire du moment accordé pour leur réalisation. L'évaluateur pourra alors préciser le montant du budget alloué au projet, le nombre d'intervenants, le champ géographique des

interventions, le nombre d'heures consacrées à sa mise en œuvre, le champ thématique abordé, etc.

Les questions méthodologiques

Cette partie du rapport décrit clairement la façon d'exécuter l'évaluation et explique en détail les tâches nécessaires à la collecte des données sur lesquelles reposent les constatations, la discussion et les recommandations du rapport. Cette section permet de répondre aux préoccupations suivantes :

- Evaluer dans quelle mesure les conclusions sont valables et fiables ;
- Baliser clairement la portée de l'évaluation ;
- Répéter éventuellement l'évaluation ;
- Trouver d'autres explications aux constatations de l'évaluation ;
- Démontrer l'intégrité de l'étude.

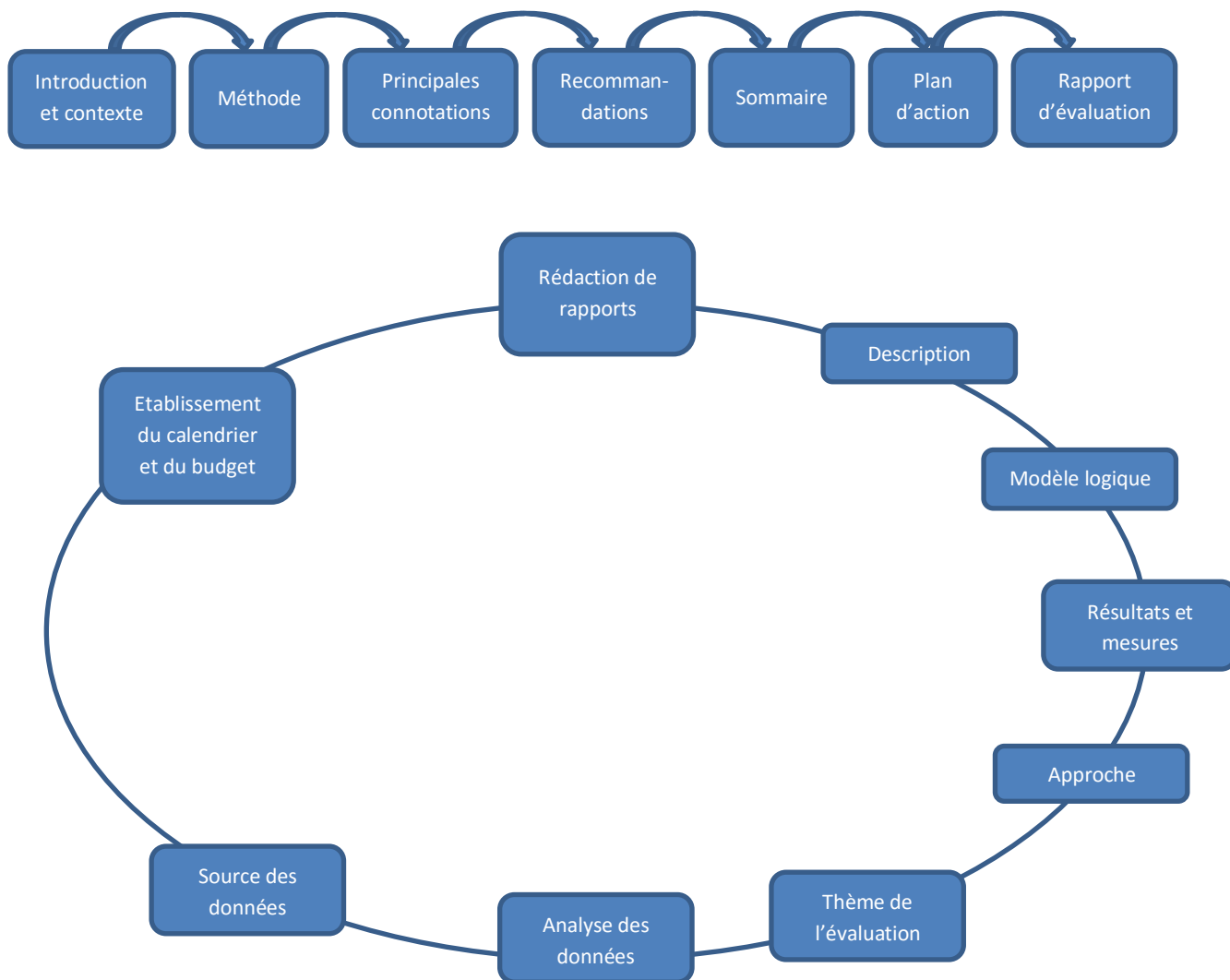
Cette section décrit non seulement la conception de l'évaluation, mais aborde aussi les sujets suivants :

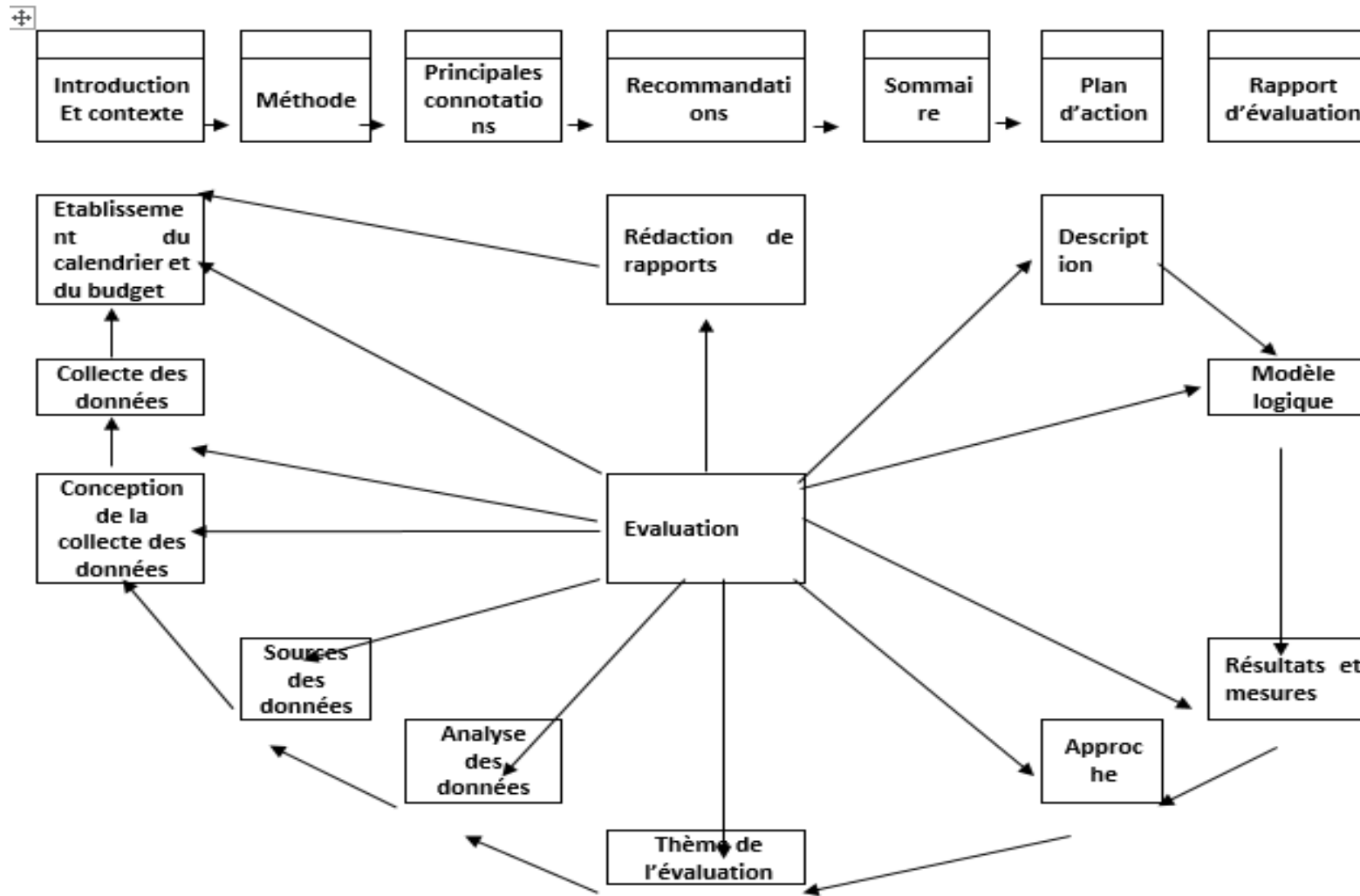
- la pertinence de la conception adoptée pour répondre aux questions de l'évaluation ;
- la sélection des participants au projet ou programme ;
- la répartition des participants dans les groupes ou les situations ;
- l'attention accordée aux participants, le programme auquel ils ont participé ou les mesures dont ils ont bénéficié, dans diverses situations ;
- la façon de déterminer les résultats ;
- les méthodes et outils de collecte des données ;
- la méthode de traitement et d'analyse des données collectées ;
- les décisions prises au sujet de la résolution/signalement des constatations contradictoires ou atypiques ;
- les contraintes des méthodes employées (taille de l'échantillon, absence de données pour un essai préliminaire, etc.) ;

De même, cette section doit résumer toutes les facettes de l'évaluation, de façon à ce que le lecteur puisse évaluer dans quelle mesure les résultats notés découlent du projet ou du programme. Grâce à une description claire de la méthode, le lecteur pourra évaluer

la rigueur de la conception, la qualité des données collectées et, par la suite, la validité et la fiabilité des conclusions tirées des constatations de l'évaluation. Cette description doit être assez claire pour être répliquée. Le Figure 7 suivant résume les différents éléments devant figurer dans le rapport d'évaluation.

Figure 8 : Eléments de l'évaluation et éléments du rapport d'évaluation





Les limites

Pour plus de transparence, il est souhaitable de signaler dès le départ les limites de l'évaluation dans le rapport. Dans ce cadre, il est important de repérer les partis pris réels et potentiels des données. Il est donc essentiel d'expliquer ceux-ci en fonction de leur influence sur les constatations de l'évaluation.

Caractériser les principales constatations

Les lecteurs s'attendent à ce que les constatations de l'évaluation fournissent des réponses/un aperçu des sujets et des enjeux de l'évaluation. Au moment de décider quelles constatations sont importantes et doivent être mentionnées, il faut consulter les questions ou les enjeux de l'évaluation, définis au début du rapport, pour orienter la réflexion. En règle générale, il faut faire état des constatations de façon brève, sans élaborer et les expliquer en termes simples, dans la mesure du possible. Elles doivent être présentées de façon objective et permettre aux lecteurs de tirer leurs propres conclusions au sujet des répercussions sur les enjeux de l'évaluation. Il faut que toutes les constatations signalées puissent être mises à l'essai à l'aide des méthodes retenues dans la section sur les questions méthodologiques. Il importe donc de conserver une approche équilibrée à l'égard de la présentation de détails dans le rapport.

Principales conclusions

Dans cette section, il faut traiter des interprétations plausibles des constatations de l'évaluation. Il est donc essentiel que les conclusions formulées par l'évaluateur soient clairement validées par les constatations de l'évaluation. Cette section du rapport devrait donner aux lecteurs un contexte et un sens aux constatations énoncées. Pour le rédacteur du rapport, la formulation de conclusions à partir des constatations d'une évaluation constitue un défi majeur, parce qu'il doit faire des affirmations au sujet des constatations sans tenir compte des autres interprétations plausibles. Il ne faut pas tirer de conclusions au hasard, sans avoir examiné et rejeté toutes les autres explications plausibles à la lumière de la recherche et/ou de la théorie empirique.

Les recommandations

Il n'existe pas de méthode idéale de présentation des recommandations. La rédaction de celle-ci doit faire l'objet de discussions et d'une entente, notamment sur la formulation des recommandations, soit détaillée ou générale. Dans ce dernier cas, c'est à la direction qu'incombe la tâche de fournir le contenu détaillé des recommandations. Les exigences du ministère ou du programme doivent spécifier de quelle façon les recommandations seront formulées. Les recommandations doivent s'appuyer sur des éléments probants, comme suit :

- les recommandations sont étayées par les constatations et les conclusions, dont elles découlent logiquement ;
- les recommandations portent sur des questions importantes, elles ne constituent pas une liste de souhaits en vrac ;
- dans la mesure du possible, une évaluation des incidences potentielles (sur la politique, l'initiative ou le programme évalué) de la mise en œuvre de chaque recommandation est présentée ;
- les recommandations font état des perspectives d'avenir, des points à améliorer et des possibilités de financement ou de ressources ;
- les recommandations font éventuellement état de l'échéancier proposé pour l'intervention de la direction et donnent une indication de la quantité et de la qualité de ces mesures ;
- les recommandations sont pratiques et peuvent être mises en œuvre de façon réaliste ;
- les recommandations s'adressent à des intervenants en particulier.

III. L'APPROCHE DU CADRE LOGIQUE (ACL) DANS LE SUIVI-EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Ce chapitre a pour objectif de fournir au lecteur quelques éléments nécessaires essentiels pour bien comprendre l'ACL et traite en conséquence deux aspects liés au cadre logique : (i) les deux phases principales phases de l'ACL ; et (ii) la matrice du cadre logique en tant qu'outil d'analyse.

3.1 Les deux phases principales de l'ACL

L'Approche du Cadre Logique est un outil pour apprécier l'action publique et repose sur deux phases principales : l'analyse et la planification. Ces deux phases sont réalisées progressivement au cours de l'identification et de la formulation du programme politique.

3.1.1 La phase d'analyse

L'analyse des parties prenantes comprend une appréciation préliminaire de la capacité institutionnelle de chacune des parties. Cette analyse se fait souvent de manière séparée, avant ou après l'élaboration du document de politique sectorielle, lors de l'analyse institutionnelle et organisationnelle, souvent externe (audit institutionnel et/ou organisationnel).

L'analyse des problèmes (profil des principaux problèmes avec les relations de cause à effet). L'identification des problèmes est une étape essentielle de l'ACL. En effet, si les problèmes à l'origine de la situation insatisfaisante que le projet/programme vise à améliorer ne sont pas clairement et précisément identifiés, il est à craindre que les activités mises en œuvre pour améliorer cette situation ne produisent les effets escomptés. Les relations de cause à effet entre ces problèmes doivent clairement être examinées pour éviter de traiter certains problèmes sans s'attaquer aux racines profondes qui les provoquent et, de ce fait, de ne pas enregistrer les résultats attendus. Les problèmes identifiés et les relations de cause à effet entre eux sont généralement représentés par un diagramme dénommé « *arbre à problèmes* ». L'« *arbre à problèmes* » visualise l'ensemble des problèmes relatifs à la situation que le projet/programme se propose de traiter en partant des causes les plus profondes et en remontant la chaîne des relations de cause à effet jusqu'au problème principal. Il constitue une image récapitulative de la situation négative existante que le projet/programme se propose d'améliorer. Si les problèmes sont déjà clairement identifiés, l'outil « *arbre à problèmes* » n'est pas nécessaire.

L'analyse des objectifs présente une image de la situation future à améliorer.

L'analyse des stratégies représente une comparaison des différentes options en fonction d'une situation donnée. Le choix des différentes options face à un problème donné se fait parfois directement lors de la phase d'analyse et d'identification des objectifs. Certains outils d'analyse de l'évaluation, de l'impact des mesures susceptibles d'être mises en œuvre, permettent parfois de faire des choix.

L'examen de ces différentes analyses doit être effectué comme un *processus d'apprentissage itératif*, plutôt que comme un simple ensemble de «mesures» linéaires. Par exemple, si l'analyse des parties prenantes doit être réalisée en amont du processus, elle doit être revue et retouchée au fur et à mesure que de nouvelles questions se posent et que de nouvelles préoccupations apparaissent.

3.1.2 La phase de planification opérationnelle

Au cours de la phase de planification, les résultats de l'analyse sont transcrits dans un plan opérationnel pour réaliser sa mise en œuvre. A cette étape les points suivants sont mis en œuvre :

- La matrice du Cadre Logique est élaborée, ce qui implique une plus ample analyse et un affinement des idées ;
- les besoins en ressources (humaines, financières, logistiques, etc.) et les activités à mettre en œuvre sont définis et programmés ; etc. ;
- un budget est préparé ;
- Le processus est également itératif. Il peut s'avérer nécessaire de revoir et de réviser progressivement les activités du projet et les résultats escomptés au fur et à mesure que les besoins en ressources et en budget apparaissent plus clairement.

3.2 La matrice du cadre logique en tant qu'outil d'analyse

Ce point examine plus en détail le cadre logique en tant qu'outil d'analyse. Sa définition, le rappel de ces principes directeurs, mais aussi les limites de l'outil ainsi qu'un exemple d'application de l'ACL sont également abordés.

3.2.1 Définition et utilité du cadre logique

Le cadre logique est un outil qui a été développé par l'USAID dans les années 1970 et est utilisé depuis lors par de nombreux organismes différents. Cette méthode implique la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique

et logique les objectifs d'une politique ou programme. La mise en forme doit refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs, indiquer comment vérifier si les objectifs ont été réalisés et définir les hypothèses échappant au contrôle de la politique ou du programme, susceptibles d'influencer sa réussite. Les principaux résultats de ce processus sont résumés dans une matrice (le « *cadre logique* ») qui décrit les aspects les plus importants d'une politique, ou d'un programme.

Le cadre logique (CL) est donc un outil essentiel qui aide à vérifier ou à assurer la cohérence logique du programme, projet ou politique pour assurer son efficacité, son efficience et en définitive, toutes les performances attendues : les objectifs (globaux et spécifiques) doivent être posés clairement et servir de fil conducteur, les relations de causes à effet doivent être clairement identifiées et se refléter dans les séquences logiques Objectifs spécifiques-Résultats attendus, les résultats attendus suivis, les activités à mettre en œuvre clairement identifiées et ajustées en conséquences, les moyens adaptés et affectés à la poursuite de l'objectif global. Le cadre logique présente donc de façon synoptique les éléments structurants du programme, projet ou politique et d'en faciliter le suivi et l'évaluation. Il présente donc de façon cohérente et standardisée diverses informations clés du programme, projet ou politique, notamment :

- La hiérarchie des objectifs à atteindre et la manière de les vérifier ;
- Les ressources et activités nécessaires à l'atteinte de ces objectifs ;
- Les facteurs importants qui échappent au contrôle du programme, projet ou politique.

3.2.2 Les limites de la matrice du cadre logique

Le cadre logique est donc un outil pour améliorer la planification et la mise en œuvre. Le cadre logique s'avère utile pour les personnes chargées de la préparation et de la mise en œuvre de projets. Il leur permet de mieux structurer et formuler leur réflexion et de l'exprimer de manière claire et standardisée. Si les politiques sont mal conçues, ou si la logique « ne tient pas », le cadre logique devrait en révéler les contradictions, bien qu'il ne soit pas en mesure, à lui seul, de concevoir les meilleures politiques. Toutefois, un outil, aussi bon soit-il, ne peut pas, à lui seul, garantir des résultats positifs. La réussite d'une politique, d'un projet/programme dépend de nombreux autres facteurs, tels que la capacité organisationnelle de l'équipe ou des organismes responsables de la mise en œuvre.

3.2.3 Principes directeurs du cadre logique appliqués au triptyque emploi genre et changement climatique

Cette section présente un exemple appliqué du cadre logique, articulé autour du triptyque emploi-Genre-Changement climatique. Ce cadre logique est structuré autour de huit (8) colonnes qui facilitent une lecture croisée des éléments clés du programme, projet ou politique selon divers critères.

Le rappel des principes permet de mieux interpréter un exemple de cadre logique appliqué à la planification, au suivi et évaluation des éléments du triptyque Emploi-Genre-Changement climatique. En annexe figure en détail la structure complète du cadre logique correspondant.

Le champ thématique (Colonne 1)

Le champ thématique s'articule autour de trois axes thématiques majeurs : l'Emploi, le Genre et le Changement Climatique (CC). Ces trois axes thématiques doivent être structurés de sorte à caractériser leur intégration pour toutes les activités du programme, projet ou politique à mettre en œuvre.

L'objectif global (Colonne 2)

Le programme, projet ou politique a un objectif global ou un but qui est visé et clairement exprimé pour chacun des axes thématiques ciblés. Il s'agit généralement du but auquel le programme, projet ou politique cherche à contribuer sans les atteindre (ou sans les atteindre nécessairement) à lui seul dans le laps de temps du programme, projet ou politique. Il donne sens au programme, projet ou politique et répond à la question « Pourquoi fait-on ce programme, projet ou politique ? ». En général, la définition de l'objectif global préexiste au programme, projet ou politique dans la mesure où celui-ci vient répondre à des motivations de développement et à l'intention d'agir dans un secteur donné, dans un but donné. Quand une mission d'identification est lancée, c'est en effet, normalement pour s'inscrire dans une programmation prédéfinie qui déterminera les objectifs globaux du programme, projet ou politique. Une fois que sont définis les objectifs à retenir pour le programme, projet ou politique, ceux-ci sont à classer explicitement en trois catégories, dont les statuts sont distincts :

- Ceux qui dépassent le programme, projet ou politique : les objectifs globaux ;
- Ceux qui le définissent et/ou le délimitent : les objectifs spécifiques ;
- Ceux qui y sont inclus : les résultats attendus.

Les objectifs spécifiques (Colonne 3)

L'objectif spécifique va définir les différentes déclinaisons retenues du projet ou du programme, voire de la politique. Il est entendu au sens d'objectif intermédiaire ou de sous-objectif global. Il caractérise une situation que l'on cherche à améliorer. C'est donc vers lui que vont ou doivent converger tous les efforts. Un objectif global doit être défini en plusieurs objectifs spécifiques qui lui donnent du sens.

Encadré 2 : Logique d'intervention du programme d'une politique sectorielle

- ❖ **L'objectif global** doit expliquer la manière dont le programme cadre avec les objectifs sectoriels du ministère. Si le lien avec les objectifs du niveau supérieur n'est pas clair, il peut être nécessaire d'obtenir des renseignements supplémentaires pour justifier la pertinence du programme au regard de la politique sectorielle ou nationale.
- ❖ Sur la base des renseignements contenus dans la proposition du projet de programme, il devrait être possible de formuler l'objectif spécifique en faisant ressortir les avantages dont devrait bénéficier le groupe cible appelé à utiliser les services fournis par le programme (les résultats).
- ❖ Si tel n'est pas le cas, des informations supplémentaires seront nécessaires pour justifier la pertinence du programme au regard des besoins du groupe cible.
- ❖ Si l'objectif spécifique est correctement formulé sur la base des informations que renferme la proposition, mais que les résultats attendus du programme semblent logiquement insuffisants, pour que les bénéfices escomptés (résultats attendus) se concrétisent, des renseignements supplémentaires s'avéreront nécessaires pour préciser et identifier les services qui font défaut.
- ❖ Les actions ou activités du programme qui sont énoncées peuvent être insuffisantes logiquement pour atteindre ces résultats. Il s'avère indispensable d'obtenir des informations précisant la manière d'atteindre résultats escomptés.

Parallèlement à l'évaluation de la cohérence logique d'intervention, il importe de dresser un bilan des échecs et des réussites passés et de chercher à en tirer les leçons dans la conception du programme.

Les résultats attendus (Colonne 4)

Les résultats attendus sont des situations à atteindre, dans le cadre de la mise en œuvre des activités du programme, projet, ou politique, en tant qu'élément contribuant à un objectif spécifique donné. En pratique, rien n'empêche que les résultats attendus soient eux-mêmes décomposés en résultats intermédiaires selon la même logique, mais le plus

souvent il en résulte un alourdissement excessif de la structure des activités à mettre en œuvre.

Les activités à mettre en œuvre (Colonne 5)

Elles illustrent le champ des diverses activités à mettre en œuvre pour atteindre les résultats attendus. Ces activités doivent permettre d'enrichir la connaissance des indicateurs à élaborer. Il s'agit des tâches à réaliser pour obtenir les résultats souhaités. Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses doivent être confirmées pour obtenir les résultats ?

Les indicateurs (Colonne 6)

Un jeu d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs est retenu afin de répondre aux objectifs de suivi et évaluation pour chacun des axes thématiques du triptyque Emploi-Genre-Changement climatique.

Les sources de vérification (Colonne 7)

Les indicateurs sont sans utilité si leur état ne peut pas être vérifié. Dès lors, il s'agit de s'assurer que les sources de vérification existent ou existeront. A ce niveau, sont précisées :

- l'identité de l'organe ayant fourni les données de base nécessaires au calcul des indicateurs statistiques ainsi que les métadonnées accompagnant la transmission de ces informations (SDV1) ;
- les supports/les formes sous lesquelles les informations doivent être collectées (rapports intérimaires, compte rendu d'activité, rapport technique, bases de données, tableaux statistiques, données de routines, etc.) (SDV2) ;
- la fréquence (périodicité) de la collecte des informations demandées (*1. semaine, 2. mois, 3. trimestre, 4. semestre, 5. an*) (SDV3) ;
- si les données transmises ont fait ou non (*1. Oui, 2. Non*) l'objet d'une validation préalable par les services compétents de l'organe les ayant fournis (SDV4) ;
- si les informations demandées ont été ou non (*1. Oui, 2. Non*) effectivement transmises (SDV5).

La source de vérification permet donc de s'assurer de la fiabilité de la source des informations transmises ainsi que de leur qualité.

Les facteurs de risques (Colonne 8)

Les facteurs de risques permettent d'aborder, de façon résumée, l'ensemble des préoccupations dont la non-prise en compte risque fortement de compromettre la réussite du programme, projet ou politique. Ces préoccupations concernent d'une part l'appréciation des moyens à mettre en œuvre (**FDR1**), l'adéquation des coûts avec les objectifs poursuivis (**FDR2**) et les conditions préalables (**FDR3**).

L'appréciation des moyens mobilisés par le programme, projet ou politique (FDR1) : Cette série de préoccupations permet de répondre aux interrogations suivantes :

1. Les moyens mobilisés sont-ils en adéquation avec les objectifs visés (1. *Oui*, 2. *Oui mais insuffisant*, 3. *Non*) adéquats ?
2. Ces moyens permettent-ils d'encourager la participation des femmes et des hommes (y compris les jeunes) aux actions (1. *Oui*, 2. *Oui mais insuffisant*, 3. *Non*) ?
3. Les services proposés seront-ils accessibles et adaptés aux besoins des femmes et des hommes (1. *Oui*, 2. *Oui mais insuffisant*, 3. *Non*) ?

N.B. : Afin d'exploiter de façon synthétique ces informations dans le cadre logique, il faudra privilégier une codification géométrique.

Exemple :

*Supposons que pour un objectif spécifique donné et des résultats attendus, les moyens mobilisés sont certes suffisants mais ne sont pas suffisants pour encourager une participation plus active des femmes aux activités tout comme les services ne sont ni accessibles, ni adaptés aux besoins des femmes. Dans le cadre logique, le code à renseigner dans la colonne FDR1 est bien **123**.*

L'adéquation des coûts avec les objectifs visés (FDR2) : Cette série de préoccupations permet de répondre aux interrogations suivantes :

- Les ressources mobilisées sont-elles suffisantes pour atteindre les objectifs visés (résultats, activités à mettre en œuvre, moyens nécessaires, etc.) (1. *Oui*, 2. *Oui mais insuffisant*, 3. *Non*) ?

- Les moyens mobilisés permettent-ils globalement de réaliser les activités qui visent explicitement à promouvoir l'égalité des sexes (1. Oui, 2. Oui mais insuffisant, 3. Non) ?

N.B. : Afin d'exploiter de façon synthétique ces informations dans le cadre logique, il faudra privilégier une codification géométrique.

Exemple :

Supposons que pour un objectif spécifique donné et des résultats attendus, les ressources (humaines, financières, logistiques) mobilisés sont certes suffisantes mais ne visent en réalité pas explicitement la promotion de l'égalité des sexes. Dans le cadre logique, le code à renseigner dans la colonne FDR2 sera bien 12.

Les conditions préalables (adhésion des acteurs institutionnels) (FDR3) : Cette série de préoccupations permet de répondre aux interrogations suivantes :

- Les exigences du cadre institutionnel de la collaboration entre les divers acteurs ont-elles été levées (1. Oui, 2. Oui mais insuffisant, 3. Non) ?
- Les partenaires en présence ont-ils adhéré au programme, projet ou politique (1. Oui, 2. Oui mais insuffisant, 3. Non) ?

N.B. : Afin d'exploiter de façon synthétique ces informations dans le cadre logique, il faudra privilégier une codification géométrique.

Exemple :

Supposons que pour un objectif spécifique donné et des résultats attendus, une convention de collaboration a bien été formalisée entre les principaux partenaires mais que de fait, la mise en œuvre des activités par les partenaires ne suit pas (problème d'adhésion). Dans le cadre logique, le code à renseigner dans la colonne FDR3 sera bien 13.

BIBLIOGRAPHIE

1. Charte de l'évaluation des politiques publiques, conseil régional auvergne, xxxx
2. L'évaluation des politiques éducatives : outils, enjeux et méthodes, Centre de ressources Midi-Pyrénéen pour les acteurs de la cohésion sociale, Edition Ressources et Territoires.
3. Guide méthodologique d'élaboration des politiques sectorielles, Ministère de l'économie et des finances, Direction générale de l'économie et de la planification, Direction de la planification sectorielle, Pnud/Pôle Stratégies de développement et finances publiques, 2003
4. Art et méthode de rédaction de rapports d'évaluation, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Mai 2004
5. Cadre de référence et support méthodologique minimum commun pour la conception d'un système d'information pour le suivi des DSRP et des OMD (CRESMIC), AFRISTAT/DAES-NU/PNUD, Février 2006
6. Comment mettre en place des systèmes de S&E pour améliorer les performances du secteur public, Keith Mackay, World Bank/Indépendant Evaluation Group (IEG), 2007
7. L'évaluation d'impact en pratique, Paul J. Gertler, Sebastian Martinez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings, Christel M. J. Vermeersch, Banque mondiale, 2010
8. Evaluation du programme national «Villes sans bidonvilles», Propositions pour en accroître les performances, Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains – ONU-HABITAT Mission d'appui, Rabat - 13 juillet 2011
9. L'évaluation des politiques publiques.
10. Retour sur l'expérience française et les conceptions syndicales, Nicolas Fleury, Centre études & prospective du groupe alpha, Octobre 2011
11. Mesurer le succès d'interventions axées sur les moyens de subsistance des jeunes, Un guide pratique du suivi et de l'évaluation, Kevin Hempel, Nathan Fiala, Washington, D.C.: Partenariat mondial pour l'emploi des jeunes, 2011
12. Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Département de la planification et de l'évaluation (DPE)/Secrétariat de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2011

- 13.** Evaluer l'efficacité de politiques et programmes environnementaux : quel cadrage méthodologique proposer ? Le cas du Fonds de partenariat pour le carbone forestier, Karine Belna, Tiphaine Leménager, Laurent Mermet, AFD, recherche, Division Évaluation et capitalisation, Série Notes méthodologiques, n°05, Août 2012
- 14.** Outils et approches pour évaluer et soutenir les mesures de santé publique en matière de déterminants de la santé et d'équité en santé, Tableaux comparatifs | Novembre 2012, Anika Mendell, Lesley Dyck, Sume Ndumbe-Eyoh Val Morrison, Edition Geneviève Hamel et Marianne Jacques Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé
- 15.** Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? Virginie GALDEMAR, Léopold GILLES, Marie-Odile SIMON, Cahier de recherche, n°299, décembre 2012
- 16.** Regards croisés sur la démarche d'évaluation des politiques publiques, Benchmark international, Deloitte, Octobre 2013
- 17.** Suivi et évaluation des politiques publiques, méthodes de planification axée sur les résultats, Mireille Linjouom, Le pôle Stratégies de développement et finances publiques, 31 mars 2014
- 18.** Suivi et évaluation de la politique européenne de cohésion - fonds européen de développement régional et fonds de cohésion - concepts et recommandations, période de programmation 2014-2020, concepts et recommandations, document d'orientation, mars 2014
- 19.** L'Évaluation des politiques publiques, ENA – Centre de documentation – Bibliographie - Juillet 2014
- 20.** Guide pour le suivi et évaluation axés sur les résultats des stratégies nationales de développement de la statistique. AFRISTAT. Série Etudes N° 10, mars 2014.

Annexes

Annexe 1 : Canevas type indicatif pour la structuration d'un rapport de suivi et d'évaluation

Les rapports de suivi et d'évaluation doivent comprendre deux principales parties :

- un tableau sommaire : cadre logique (Voir ci-dessous) ;
- et une partie analytique faisant état du processus d'avancement dans l'atteinte des résultats, des explications des écarts entre les prévisions et les réalisations ainsi que les actions correctives, s'il y a lieu pour la période subséquente.

Selon la périodicité, ces rapports de suivi et d'évaluation sont trimestriels, semestriels et annuels. Il convient de préciser que les rapports de périodicité inférieure au semestre permettent de faire une revue à mi-parcours du plan d'action annuel, c'est-à-dire un état d'avancement des activités programmées et procéder à des ajustements éventuels. Un cadre logique dont le canevas du chapeau est présenté ci-dessous pourra être utilisé à cet effet.

Résultats attendus	Activités programmées	Indicateurs objectivement vérifiables	Résultats obtenus	Cible (produits à obtenir)	Observations (Explication des écarts)	Structures responsables	Sources de financement
--------------------	-----------------------	---------------------------------------	-------------------	----------------------------	---------------------------------------	-------------------------	------------------------

Un rapport d'activité annuel étant intrinsèquement lié à un plan d'action annuel, sa structure dépend en grande partie de celle du plan d'action. D'une façon générale, les éléments constitutifs d'un rapport d'activité d'un SSN sont :

- le sommaire
- les sigles et les abréviations
- le résumé
- l'introduction
- les axes stratégiques
- les objectifs
- les résultats attendus
- les résultats obtenus
- les actions non prévues mais mises en œuvre
- l'explication des écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus
- les leçons tirées, les difficultés rencontrées et les approches de solutions
- les moyens financiers internes et extérieurs mobilisés
- la conclusion.

Lorsque les informations relatives à ces éléments sont rassemblées, en plus du cadre logique dûment renseigné, on procède à la rédaction proprement dite du rapport. Il s'agit de la partie analytique. La description du contenu des éléments se présente comme suit :

☛ L'introduction :

Elle comporte : (i) le contexte général du déroulement des activités du système statistique national (SSN) ; (ii) les événements marquants ; (iii) une brève évaluation des réalisations ; (iv) l'articulation du rapport.

☛ Les axes stratégiques

Les axes représentent les orientations stratégiques autour desquelles s'articule la partie centrale du rapport. Ils découlent de la stratégie nationale du développement statistique.

☛ Les objectifs

Ce sont les objectifs qui figurent dans le plan d'action annuel et précisent ce que l'on poursuit à travers la mise en œuvre d'une action donnée, c'est-à-dire, état de choses que l'on souhaite atteindre dans un délai donné et pour un groupe ou une zone cible déterminée. On distingue différents objectifs : objectif global ou de développement et objectif spécifique.

Un objectif global est libellé de façon très large et se rapporte dans notre cas à un axe stratégique du plan d'action et donc du rapport d'activités. De façon générale, il est défini comme un échelon supérieur de programmation à celui de l'objectif spécifique. Il constitue la finalité de l'action et explicite le but vers lequel tendent les efforts de l'institution chargée de l'exécution.

Un objectif spécifique est libellé de façon plus restreinte et se rapporte à une activité ou plusieurs activités pour lesquelles des résultats sont attendus. L'objectif spécifique est le point de référence central, le véritable « centre de gravité » permettant de gérer l'action et de mesurer sa réussite ou son échec en termes de bénéfices durables pour le groupe cible.

☛ Les résultats attendus

Il s'agit d'un changement que l'on s'est fixé à produire à travers la réalisation d'une activité ou de plusieurs activités inscrite(s) dans le plan d'action. Un résultat se définit classiquement comme un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet.

☛ Les activités menées

Il s'agit de l'activité ou des activités qui sont réellement entreprise(s) pour produire le changement voulu et programmé.

☛ Les résultats obtenus

Ce sont les acquis enregistrés à la suite de la réalisation d'une activité. Ils indiquent ce qui est fait par rapport à ce qui est programmé et, si possible, le changement positif intervenu. Ils indiquent aussi le progrès fait vers l'obtention des résultats attendus (notamment dans la notion de niveau d'obtention des résultats).

• L'explication des écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus

Il s'agit de donner les raisons objectives qui n'ont pas permis d'obtenir les résultats attendus ou programmés.

• Les leçons tirées, les difficultés rencontrées et les approches de solutions

Il est question de faire ressortir les conséquences des manquements ou des insuffisances enregistrées durant le processus de réalisation des activités en vue d'en tenir compte dans la préparation du prochain plan d'action.

• Les moyens financiers internes et externes

On indiquera le montant du budget national qui a été utilisé pour la réalisation de l'activité. On précisera aussi les sources de financement extérieur avec leurs montants respectifs.

• La conclusion

Les grandes tendances, les leçons tirées de la mise en œuvre du plan d'action ainsi que les recommandations pour mieux construire un nouveau plan d'action sont évoquées dans la conclusion.

NB. Il convient de signaler l'importance de l'approche participative et itérative dans le processus d'élaboration des plans d'action et des rapports d'activité. Il est indispensable que toutes les parties prenantes se retrouvent périodiquement au cours des réunions à l'interne et/ou avec des partenaires en vue d'examiner les indicateurs de rendement et les risques de l'environnement afin d'évaluer la durabilité du plan d'action.

Annexe 2 : Cadre logique (indicatif) du triptyque Emploi-Genre-Changement climatique

Champ thématique	Objectif global	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Activités à mettre en œuvre	Indicateurs	Sources de vérification					Facteurs de risques				
						SDV1	SDV2	SDV3	SDV4	SDV5	FDR1	FDR2	FDR3		
Emploi	Assurer le plein emploi et la possibilité pour chacun, y compris les femmes et les jeunes, de trouver un travail décent et productif	Développer les possibilités d'emploi	Des efforts sont mis en œuvre pour une meilleure appréciation de l'offre d'emploi dans le pays	<ul style="list-style-type: none"> * Caractérisation des résultats obtenus par les divers programmes, projets ou politiques sectorielles mises en œuvre, favorables à la création d'emplois et/ou de l'initiative privée dans le pays ; * Mesure régulière de la situation sur les tendances du marché du travail et de l'emploi ; * Mesure des progrès enregistrés. 	Taux d'emploi										
					Taux d'activité des jeunes de 15-24 ans										
					Taux d'activité des 15-64 ans										
					Taux de chômage des 15-24 ans										
					Taux de chômage des 15-64 ans										
		Favoriser les gains adéquats et les emplois productifs	Les conditions d'emplois des travailleurs sont améliorées	<ul style="list-style-type: none"> * Examen des conditions d'emplois des actifs occupés, quel que soit leur secteur d'activité (public, privé formel, informel, ménage), * Définition des stratégies à mettre en œuvre en réponse aux insuffisances constatées afin d'envisager les réponses pour inverser les tendances. 	Taux d'emplois vulnérables										
					Pourcentage de travailleurs touchant une rémunération inférieur au SMIG										
					Taux de travailleurs pauvres										
					Taux d'emploi informels										
					Pourcentage de la population active cotisant à un régime de pension										

Champ thématique	Objectif global	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Activités à mettre en œuvre	Indicateurs	Sources de vérification					Facteurs de risques			
						SDV1	SDV2	SDV3	SDV4	SDV5	FDR1	FDR2	FDR3	
		Favoriser l'égalité de chances et de traitement dans l'emploi entre les hommes et les femmes	Une amélioration des écarts entre les hommes et les femmes est constatée	<ul style="list-style-type: none"> * Mesure des progrès réalisés dans les efforts d'atténuation des écarts sexo-spécifiques ; * Analyse et compréhension de la nature profondes des écarts observés ; * Esquisse des stratégies opérationnelles pour inverser les tendances caractérisées. 	Ecart salarial entre homme et femme Indice de ségrégation horizontale Indice de ségrégation verticale Pourcentage de femmes dans l'effectif total des emplois									

Champ thématique	Objectif global	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Activités à mettre en œuvre	Indicateurs	Sources de vérification					Facteurs de risques		
						SDV1	SDV2	SDV3	SDV4	SDV5	FDR1	FDR2	FDR3
Genre	Systématiser l'intégration des problématiques de genre dans les programmes, politiques et projets mise en œuvre dans le pays Systématiser l'intégration des problématiques de genre dans les programmes, politiques et projets mise en œuvre dans le pays	Promouvoir la formation et l'accompagnement au genre des principaux acteurs impliqués/intervenant dans la mise en œuvre des programmes, projets et politiques	La formation et l'accompagnement au genre des principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre des programmes, projets et politiques initiés sont réalisés	* Systématisation de la budgétisation d'un volet relatif à la formation et à l'accompagnement au genre des principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre des programmes, projets et politiques initiés ;	Part budgétaire des activités relatives à la formation et à l'accompagnement au genre dans le budget total du programme, projet et politique								
				* Organisation des séances d'informations, éducation et information (IEC) des principaux acteurs intervenant dans la mise en œuvre des activités initiées dans le cadre des programmes, projets et politiques retenus	Taux d'exposition aux campagnes de sensibilisation d'IEC de la population d'une zone de référence donnée								
				Nombre d'activités spécifiques concernant l'intégration du genre dans les programmes, projets et politiques mises en œuvre									

Champ thématique	Objectif global	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Activités à mettre en œuvre	Indicateurs	Sources de vérification					Facteurs de risques				
						SDV1	SDV2	SDV3	SDV4	SDV5	FDR1	FDR2	FDR3		
		Favoriser le plaidoyer en direction des décideurs locaux pour améliorer durablement la prise en compte des besoins spécifiques et des intérêts stratégiques des femmes dans le tissu économique et social	Les décideurs locaux sont sensibilisés pour systématiser la prise en compte des besoins spécifiques et des intérêts stratégiques des femmes dans le tissu économique et politique	<p>* Réalisation de campagnes de sensibilisation et d'IEC pour les décideurs en vue de la prise en compte des besoins spécifiques des femmes dans le tissu économique, social et politique;</p> <p>* Esquisse des stratégies pour la pérennisation de ces campagnes de sensibilisation au-delà de la durée du programme, projet ou politique;</p> <p>* Promotion d'une participation plus active des femmes dans la mise en œuvre des activités du programme, projet ou politique.</p>	<p>Pourcentage de décideurs (hommes et femmes) sensibilisés à l'approche Genre</p> <p>Nombre de décideurs locaux (hommes et femmes) rencontrés dans le cadre de la mise en œuvre du programme, projet et politique</p> <p>Taux de participation des femmes dans la gestion des activités des programmes, projets et politiques mis en œuvre dans une région de référence donnée.</p>										
		Promouvoir la prise en compte des aspects	Les aspects sociaux et	* Promotion d'une participation plus	Pourcentage de femmes parmi les										



Champ thématique	Objectif global	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Activités à mettre en œuvre	Indicateurs	Sources de vérification					Facteurs de risques			
						SDV1	SDV2	SDV3	SDV4	SDV5	FDR1	FDR2	FDR3	
		sociaux et culturels d'une meilleure insertion des femmes dans les activités à mettre en œuvre	culturels d'une meilleure insertion des femmes dans les activités mises en œuvre sont pris en compte	active des femmes dans les organes dirigeants des activités mises en œuvre	cadres dirigeants les activités initiées par le programme, projet ou politique mis en œuvre									
				* Investissement dans la compréhension du changement de comportement des acteurs en présence, notamment par rapport aux préjugés socioéconomiques et culturels défavorables aux femmes	Amélioration significative des connaissances, compétences et attributs des acteurs en présence en matière d'égalité entre les sexes dans le champ d'intervention du programme, projet ou politique									
				Mesure des améliorations observées dans la connaissance des préjugés sociaux et culturels défavorables aux femmes	Taux de réduction du temps des femmes consacré aux travaux domestiques									
					Pourcentage des actions des partenaires ciblant une meilleure insertion									



Champ thématique	Objectif global	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Activités à mettre en œuvre	Indicateurs	Sources de vérification					Facteurs de risques		
						SDV1	SDV2	SDV3	SDV4	SDV5	FDR1	FDR2	FDR3
					économique des femmes dans leurs activités								
					Nombre de publication dénonçant les préjugés défavorables à une meilleure insertion économique et sociale des femmes								

Champ thématique	Objectif global	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Activités à mettre en œuvre	Indicateurs	Sources de vérification					Facteurs de risques		
						SDV1	SDV2	SDV3	SDV4	SDV5	FDR1	FDR2	FDR3
Environnement et changement climatique	Promouvoir un développement durable	Intégrer les principes du développement durable dans les politiques et programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales	Les facteurs (forces motrices) qui permettent d'expliquer les conséquences des choix des programmes /politiques du développement économique et social sur les dotations environnementales sont clairement identifiées	Compréhension et analyse des effets directs et indirects des programmes, projets ou politiques mis en œuvre sur les modes de consommation et de consommation des activités humaines	Taux de croissance démographique								
					Taux de croissance économique								
					Taux d'urbanisation de la zone de référence donnée								
					Consommation annuelle moyenne d'énergie								
		Réduire la perte de la biodiversité	Les pressions (pollution, émission, déchet, occupation des sols, etc.) des forces motrices sur les dotations environnementales sont clairement caractérisées	Evaluation et clarification de la nature de la pression imposée par les forces agissantes sur la qualité et la quantité des dotations environnementales	Zones forestières en pourcentage de la superficie du territoire								
					Emissions annuelles de gaz à effet de serre par source								
					Taux de modification de								

Champ thématique	Objectif global	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Activités à mettre en œuvre	Indicateurs	Sources de vérification					Facteurs de risques			
						SDV1	SDV2	SDV3	SDV4	SDV5	FDR1	FDR2	FDR3	
					la fertilité des sols									
			L'état physique, biologique, chimique et économique des dotations environnementales est évalué par rapport aux pressions imposées par les forces motrices	Evaluation de l'état physique, biologique, chimique et économique des ressources environnementales du moment, et mesure des changements observés	Ressources en eaux renouvelables internes par habitant									
					Concentration de monoxyde de carbone dans l'air									
					Taux de concentration du dioxyde de soufre dans l'air									
		Réduire le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable, ni à des services d'assainissement de base	Les conséquences sur le monde vivant (humain, animal), mais aussi sur l'écosystème de l'action humaine et des cataclysmes naturelles sont quantifiées et caractérisées	Evaluation de la nature des conséquences (positives ou négatives) de la dégradation de l'état de l'environnement sur le bien-être des populations, mais aussi des différentes composantes de	Pourcentage de maladies hydriques (cholera à la suite de l'infection des sources d'eau)									
					Pourcentage de la production agricole perdue du fait de la sécheresse									

Champ thématique	Objectif global	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Activités à mettre en œuvre	Indicateurs	Sources de vérification					Facteurs de risques			
						SDV1	SDV2	SDV3	SDV4	SDV5	FDR1	FDR2	FDR3	
				l'écosystème et quantification des changements observés	Mortalité liée des maladies dues à l'inhalation de métaux lourds tels que l'amiante (asbestose)									
					Pourcentage de la population menacée par des phénomènes météorologiques extrêmes (inondations, sécheresse, etc.)									
		Réduire le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable, ni à des services d'assainissement de base	Les réponses (actions préventives, correctrices, atténuation, stratégies diverses) à apporter pour atténuer non seulement les conséquences de l'action humaine, mais aussi des cataclysmes naturelles sont clairement définies	Evaluation de la nature des réactions à apporter en réponse aux impacts constatés à la fois pour les populations, pour les principaux acteurs de la vie	Nombre de mesures mises en œuvre sur l'importation, l'utilisation, les émissions et l'élimination des produits chimiques toxiques									

Champ thématique	Objectif global	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Activités à mettre en œuvre	Indicateurs	Sources de vérification					Facteurs de risques			
						SDV1	SDV2	SDV3	SDV4	SDV5	FDR1	FDR2	FDR3	
				économique, pour les décideurs, pour les ONG et pour la société civile	Existence d'une structure nationale en charge de la gestion de l'environnement									
					Pourcentage des eaux usées traitées par rapport au total de rejets									