

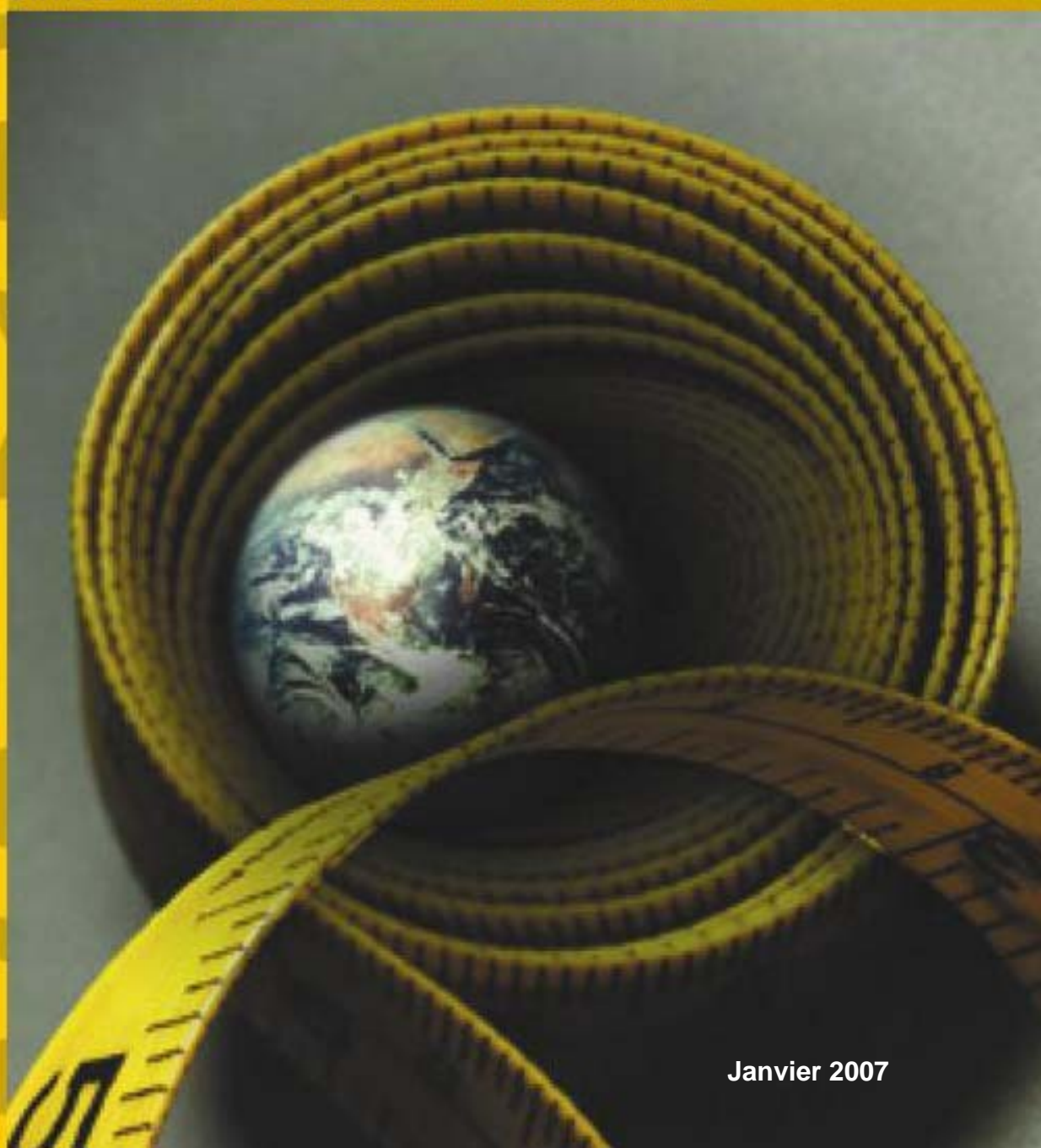
Atelier régional sur la politique d'évaluation du PNUD

Afrique

28 nov.–1er déc. 2006
Johannesburg (Afrique du Sud)

Rapport de l'atelier

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME EVALUATION OFFICE



Janvier 2007

1.0 Résumé et recommandations

L'atelier de l'Afrique sur la politique d'évaluation du PNUD était le second d'une série d'ateliers régionaux destinés à lancer la politique et à discuter de sa mise en oeuvre et de ses implications au niveau des pays et de la direction. D'une durée de trois jours et demi, l'atelier s'est tenu du 28 novembre au 1er décembre 2006 à Johannesburg (Afrique du Sud), et a traité du rôle de l'évaluation et de la fonction de la politique d'évaluation dans le cadre des priorités du développement de l'Afrique au niveau régional et au niveau national. Plus de 100 délégués venus de 35 bureaux de pays du PNUD, de 28 gouvernements, d'autres organismes des Nations Unies, ainsi que des groupes et bureaux du siège du PNUD y ont participé. Son Excellence M. Grey Johnson, Ambassadeur de la Gambie auprès de l'Organisation des Nations Unies, représentait le Conseil d'administration en sa qualité de Vice-Président du Groupe Afrique. M. Gilbert Hougbo, Directeur du Bureau régional pour l'Afrique, était présent lors de la session de clôture de l'atelier pour répondre aux questions soulevées et aux recommandations faites par les équipes de pays composées de représentants du PNUD et du gouvernement.

Au cours des dernières décennies, les indicateurs du développement ont montré une tendance au déclin. Les perspectives d'atteindre les OMD dans cette région sont généralement faibles, les niveaux de pauvreté et les inégalités alarmants. Dans ce contexte, l'atelier a mis en exergue les occasions manquées d'entreprendre une évaluation en Afrique. On a admis que l'évaluation aurait dû jouer un rôle plus important pour apporter les connaissances nécessaires et rendre le développement plus efficace. L'évaluation devrait servir à tirer des enseignements afin d'éviter de reproduire les erreurs et les échecs du passé lors des interventions pour le développement, mais il est apparu que cela n'a pas toujours été le cas. Cependant, il est également apparu que l'évaluation avait été liée aux subventions et à l'aide publique au développement (APD) des donateurs, mettant ainsi l'accent sur la responsabilisation et les résultats de l'aide. La cohérence de l'aide a peut-être été renforcée grâce à des instruments comme le soutien budgétaire direct et les approches sectorielles, mais la valeur de ces modalités pour l'efficacité générale du développement s'est trouvée limitée par la faiblesse de l'appropriation nationale de la fonction d'évaluation.

Un certain nombre de tendances positives dans le développement des capacités et l'appropriation nationale laissent entrevoir un renforcement de la culture de l'évaluation en Afrique. Ces tendances sont notamment la démocratisation de l'évaluation et son utilisation par la population comme outil de gouvernance pour évaluer les politiques publiques, le renforcement des systèmes et des services nationaux d'évaluation en les reliant plus étroitement aux politiques, et le développement d'universités et d'associations d'évaluation régionales et nationales qui mettent en place un cadre et un réseau d'évaluateurs professionnels.

La politique d'évaluation du PNUD impose que l'organisation renforce l'appropriation nationale de l'évaluation en alignant mieux les activités du PNUD sur les plans et systèmes nationaux et en encourageant le renforcement des capacités nationales. Pour y parvenir, le PNUD devrait adapter les dispositions institutionnelles existantes, combler les lacunes en ressources et en personnel, et harmoniser ses activités avec celles des autres organismes de l'ONU. Pour appuyer les demandes émergentes de systèmes nationaux d'évaluation, il a été recommandé que le PNUD joue un rôle majeur dans la création de programmes de plaidoyer et de compétences, dans la coordination des partenariats et des efforts des donateurs pour l'évaluation, et dans l'appui au renforcement des capacités institutionnelles.

Les principales recommandations qui ont été faites au cours de l'atelier sont les suivantes :

Au Bureau régional pour l'Afrique et au Centre régional de service à Johannesburg :

- Créer le poste de conseiller pour l'évaluation au Centre régional de services pour renforcer les possibilités d'évaluation des programmes et la qualité de l'évaluation.
- Mettre en place un mécanisme clair de responsabilisation du personnel de direction des bureaux de pays (représentants résidents et représentants résidents adjoints – programmes) pour qu'il soit tenu de répondre de l'application de la politique d'évaluation.
- Utiliser au Centre des ressources de l'évaluation les données d'évaluation de manière systématique et stratégique dans l'exercice de la fonction de suivi.
- Étudier la capacité de suivi et d'évaluation des bureaux de pays à la lumière de la nouvelle stratégie du PNUD en Afrique et fournir les ressources techniques et financières nécessaires pour mener à bien la fonction d'évaluation
- Créer un programme régional pour appuyer le développement des capacités d'évaluation à l'intention des interlocuteurs gouvernementaux et nationaux dans la région.

Au Bureau de l'évaluation:

- Veiller à ce qu'une traduction en français de la documentation, des directives et des rapports d'évaluation de la direction soit rapidement disponible, la majorité de la documentation existante n'étant disponible qu'en anglais.
- Travailler avec le Centre de perfectionnement professionnel (*Learning Resource Center*) du Bureau des ressources humaines afin de mettre en oeuvre une formation en ligne sur l'évaluation, avec certification, pour le personnel et les partenaires nationaux
- En collaboration avec les associations régionales et nationales d'évaluation, recenser des évaluateurs africains et des évaluateurs en Afrique qui puissent appuyer la nouvelle génération d'évaluations, et les inviter à faire partie du fichier d'experts (*expert roster*) approuvé par le Bureau de l'évaluation.
- En collaboration avec le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG) et le Groupe des Nations Unies pour le développement (gnud), améliorer les directives afin de créer un cadre PNUAD de suivi et d'évaluation, fournir une aide technique et élaborer des directives claires sur les évaluations communes.
- Travailler avec le Bureau de l'Administrateur, les bureaux de la politique et le Bureau régional pour l'Afrique, pour clarifier les rôles et les responsabilités de leurs fonctions d'appui et de contrôle, afin de veiller à ce que la politique d'évaluation soit appliquée de manière efficace au niveau des pays.
- Lorsque cela est possible et pertinent, fournir une orientation ou des conseils techniques sur les questions d'évaluation, notamment le renforcement des capacités d'évaluation.
- Fournir des directives précises pour intégrer la sexospécificité et les droits de l'homme à l'évaluation dans le nouveau Manuel du suivi et de l'évaluation.

Aux autres bureaux et groupes du siège:

- Renforcer ATLAS pour appuyer le contrôle fondé sur les résultats au niveau des pays (Bureau de la gestion (BOM) et Groupe d'appui opérationnel (OSG) avec le Bureau de l'évaluation)

Aux bureaux de pays en collaboration avec les gouvernements :

- Sensibiliser la direction des bureaux de pays, les collègues et les interlocuteurs nationaux à la politique d'évaluation.
- Veiller à élargir la participation et l'appropriation de l'évaluation dans le processus d'évaluation, notamment par la création d'un plan d'évaluation, la conception de

mandats, le choix de consultants pour l'évaluation, l'examen des rapports d'évaluation, et la préparation d'une réponse de la direction aux conclusions et aux recommandations sur l'évaluation.

- Créer et renforcer des partenariats avec les universités et les associations nationales et régionales d'évaluation, pour leur rôle dans le renforcement des compétences techniques et la production de connaissances.
- Renforcer les capacités et les systèmes internes en veillant à ce que les dispositions institutionnelles soient appropriées et répondent aux besoins du contrôle, de l'évaluation et des fonctions de gestion des connaissances des bureaux de pays. Au moins un membre du personnel du bureau doit s'acquitter expressément des tâches de suivi et d'évaluation.
- Affecter des fonds suffisants pour appuyer l'application des plans d'évaluation.
- Renforcer la diffusion de l'information en faisant en sorte que les conclusions sur l'évaluation soient en permanence disponibles dans les langues locales et en impliquant le parlement et les médias dans ce processus de diffusion des conclusions de l'évaluation.
- Utiliser activement les outils du PNUD tels que Evalnet et le Centre des ressources de l'évaluation, pour contribuer à assurer la production de connaissances et la formation au niveau mondial.

Voir le site de l'atelier pour plus d'informations:

http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/workshop/policy_launch/africa.cfm

2.0. Introduction

En juin 2006, le Conseil d'administration a approuvé la Politique d'évaluation du PNUD. Cette politique réaffirme les principes fondamentaux de l'évaluation au PNUD, les normes et les principes directeurs, les exigences ainsi que les rôles et les responsabilités à tous les niveaux de l'organisation.

Pour démarrer l'application de la politique d'évaluation et discuter des ses incidences avec les interlocuteurs nationaux, une série d'ateliers régionaux a été organisée par le Bureau de l'évaluation en collaboration avec les bureaux régionaux. Les ateliers étaient destinés au personnel des bureaux de pays du PNUD et aux membres de la fonction publiques responsables de la planification ou des décisions sur l'évaluation. Le premier atelier sur ce thème a eu lieu à Bangkok à la mi-octobre 2006, et il était consacré à la région Asie-Pacifique. Le second était consacré à la région Afrique, il a eu lieu à Johannesburg (Afrique du Sud) du 28 novembre au 1er décembre 2006. D'autres ateliers seront organisés dans la CEI et en Europe, en Amérique latine et dans les États arabes.

2.1 Objectifs de l'atelier

L'objectif de l'atelier était d'établir une base rationnelle pour appliquer la Politique dans le cadre des priorités et des difficultés aux niveaux régional et national, par les moyens suivants :

1. Comprendre globalement la politique d'évaluation du PNUD et ses implications lors de son application.
2. Faire bien comprendre en quoi la fonction d'évaluation du PNUD fournit une base pour la responsabilisation, l'amélioration des résultats, l'apprentissage et le renforcement des connaissances.
3. Élaborer une approche efficace et rationnelle pour mener à bien les rôles et les responsabilités de l'évaluation, en partenariat avec le gouvernement et les autres parties prenantes.

L'atelier a également traité d'un certain nombre de questions transversales, notamment aligner la politique sur les systèmes et institutions nationaux d'évaluation, les moyens de renforcer la collaboration entre les partenaires nationaux pour l'évaluation, et satisfaire les exigences de la réforme de l'ONU quant à la cohérence et l'harmonisation. De même, l'atelier a abordé l'évaluation dans des domaines d'importance croissante tels que l'appui et la contribution du PNUD dans les pays affectés par un conflit, et la lutte contre le VIH/sida.

2.2 Participation

Plus de 100 délégués, représentant 35 bureaux de pays du PNUD et 28 gouvernements, ont participé à cet atelier. Il y avait également des représentants d'UNIFEM, de l'UNICEF, du FENU, du Centre régional de services de Johannesburg, du Bureau régional pour l'Afrique, du Bureau de l'audit et des études de performance, et du Bureau de l'évaluation (voir l'annexe 2 pour la liste des participants). Son Excellence Grey Johnson, Ambassadeur de la Gambie auprès de l'Organisation des Nations Unies, représentait le Conseil d'administration en sa qualité de Vice-Président du Groupe Afrique. M. Gilbert Hougbo, Directeur du Bureau régional pour l'Afrique, a participé à la session de clôture de l'atelier pour répondre aux questions soulevées et prendre note des recommandations faites par les équipes de pays composées du PNUD et du gouvernement.

2.3 Aperçu des sessions

L'atelier était divisé en six sessions couvrant une période de trois journées et demi (voir l'annexe 1 pour l'ordre du jour complet). Ces sessions comprenaient des présentations et des discussions plénières, des présentations de cas de pays, des analyses en groupes et des exercices pratiques.

La première session, *Priorités du développement régional et évaluation*, a fixé le cadre de l'évaluation en abordant des questions essentielles sur le développement dans la région, et sur les difficultés et les recommandations quant au rôle de l'évaluation dans le développement.

La deuxième session, *Contrôle et évaluation dans le contexte national*, a permis aux gouvernements, à la société civile, aux associations et au monde universitaire de présenter des solutions, des approches et des systèmes autonomes pour traiter des problèmes régionaux et nationaux, et de contribuer de manière générale à la responsabilisation, l'apprentissage et le perfectionnement au niveau national.

La troisième session, *Politique d'évaluation du PNUD et incidences sur le mode de fonctionnement du PNUD*, a cherché à comprendre clairement la politique d'évaluation du PNUD. Elle a souligné les paramètres essentiels de la politique, des rôles et des responsabilités concernant l'évaluation dans toute l'organisation, et des systèmes et mécanismes qui existent au niveau de la direction pour aider à l'application de la politique d'évaluation au niveau des pays.

Lors de la quatrième session, *Réforme de l'ONU et évaluation*, les participants ont discuté des incidences de la réforme de l'ONU pour l'évaluation et des principales questions et difficultés liées à l'évaluation dans le cadre du programme de réforme de l'ONU.

Lors de la cinquième session, *Questions et approches thématiques dans l'évaluation*, deux évaluations indépendantes ont été présentées : *Aide du PNUD aux pays affectés par un conflit* et *Rôle et contribution du PNUD dans la lutte contre le VIH/sida en Afrique australe et en Éthiopie*. L'attention a été portée sur les difficultés et les progrès méthodologiques pour l'évaluation dans les domaines cités.

La dernière session, *La marche à suivre*, a permis au personnel du PNUD et aux interlocuteurs des gouvernements de recenser les mesures et les actions à mener à bien dans le contexte de leur situation dans l'application de la politique.

2.4 Évaluation de l'atelier par les participants

Le personnel du PNUD et les interlocuteurs des gouvernements ont jugé le succès de l'atelier selon deux critères : 1) dans quelle mesure les différentes sessions les ont aidés à atteindre les objectifs de l'atelier; et 2) dans quelle mesure la structure et le déroulement de l'atelier ont été utiles pour atteindre les objectifs de l'atelier. Parmi les participants du personnel et des gouvernements, 66 sur 84 ont rempli le questionnaire d'évaluation de l'atelier, ce qui correspond à un taux de réponses de 79 %.

- Quelque 80 % des réponses ont estimé que l'atelier avait en grande partie ou totalement atteint ses objectifs.
- La session sur la politique d'évaluation du PNUD a été jugée la plus utile (89 %).
- La session sur le suivi et l'évaluation dans le cadre national a été jugée la moins utile (74 %).

- Les modalités de l'atelier ont également été bien perçues, puisque 86 % des participants ont indiqué que la manière dont l'atelier s'était déroulé avait été en grande partie ou totalement utile pour atteindre les objectifs de l'atelier.
- Les participants ont jugé particulièrement utiles le compte-rendu du travail en groupe lors des séances plénières et les discussions sur ce travail (89 %) car ils ont permis aux groupes d'apprendre les uns des autres et d'échanger des connaissances.
- Le travail en petits groupes a aussi été jugé de manière positive même si les participants ont observé qu'on aurait dû y consacrer davantage de temps.

Les réponses qualitatives au questionnaire ont montré l'importance d'une participation forte et active des représentants des gouvernements nationaux car elle permet des discussions et des échanges ouverts et vivants. Les participants ont indiqué que la plupart des questions abordées étaient utiles pour l'application de la politique d'évaluation au niveau national; cependant, certaines sessions étaient trop chargées. Les participants ont suggéré qu'à l'avenir les ateliers aient une durée d'une semaine afin de mieux approfondir la couverture du contenu.

Le mélange de participants francophones et anglophones au sein du même groupe a suscité des réactions variées. Certains ont jugé qu'il était intéressant d'échanger des connaissances sous-régionales, tandis que d'autres ont regretté la perte de temps due aux insuffisances de la traduction. Certains ont suggéré de limiter le nombre de participants en organisant deux ateliers, un pour les francophones et un pour les anglophones. Au contraire, d'autres ont apprécié à sa juste valeur la méthode inclusive qui consiste à couvrir toute la région sans distinction de langue, parce qu'elle a permis d'apprendre les uns des autres, d'échanger des connaissances et de mettre en place un ensemble exhaustif de pratiques de l'évaluation dans toute la région.

L'annexe 3 présente des conclusions ventilées de l'évaluation de l'atelier.

3.0 Application de la politique – Décisions et recommandations de l'atelier

Cette section résume les principales questions, leurs implications et les recommandations faites au cours de l'atelier, et s'appuie sur des exemples de cas. Lorsque cela est jugé utile, des sections pertinentes de la politique de l'évaluation sont mises en introduction. Outre les recommandations, on a indiqué qui doit leur donner suite. Un jeu complet des présentations faites dans chacune des sessions de l'atelier peut être téléchargé de la page d'accueil de l'atelier ([workshop website](#)).

3.1 Appropriation nationale de l'évaluation

Sections pertinentes de la politique de l'évaluation

L'évaluation doit être guidée par les priorités et les préoccupations nationales. Elle doit être inclusive et prendre en compte divers intérêts nationaux et diverses valeurs. L'évaluation doit renforcer les partenariats avec les gouvernements et les principales parties prenantes. Elle doit renforcer les capacités des institutions nationales d'appliquer, suivre et évaluer.

Le personnel de direction des bureaux de pays, des bureaux régionaux, les bureaux de la pratique et des politiques ainsi que des fonds et programmes qui y sont associés, devra recenser, avec les gouvernements partenaires et les principales parties prenantes, les domaines prioritaires de l'évaluation, lors de la préparation, la conception et l'application du plan stratégique d'évaluation.

Principales questions et principales implications

Les débats ont montré que les évaluations au niveau national ont été en grande partie subordonnées aux exigences des donateurs, rendant la responsabilisation inaccessible au public. Malgré de premières initiatives menées par les pays africains, comme l'évaluation intra-africaine du NEPAD, il n'existe presque pas de mécanismes systématiques et démocratiques forts pour la responsabilité de la politique gouvernementale au niveau national, ce qui a pour conséquence une faible demande de l'évaluation. L'appropriation pourrait être améliorée en adaptant l'évaluation aux intérêts et aux besoins du public. L'exemple d'une initiative au Ghana, suivie par la société civile, a montré le rôle émergent du suivi comme base permettant à la société civile de faire connaître ses points de vue sur les résultats de la politique gouvernementale.

Compte tenu du manque de participation des pouvoirs publics lorsqu'une évaluation est commanditée par le PNUD, le niveau d'appropriation nationale est faible. Les gouvernements et le public ont rarement été associés à une sélection stratégique de thèmes d'évaluation et à la conception des évaluations, ce qui a eu pour résultat le peu de pertinence et le peu d'utilisation des évaluations en dehors de l'organisation; ceci réduit leur valeur pour la compréhension de l'efficacité du développement et pour la transparence, et donc la responsabilisation, des actions. Les participants ont estimé que cela était dû au manque de culture de l'évaluation à tous les niveaux, et ils ont insisté sur le rôle de sensibilisation à l'évaluation et sur les bienfaits que l'évaluation peut apporter à l'Afrique. Il y a lieu également d'assurer un encadrement politique lors de l'évaluation. L'évaluation conduite par le pays en Afrique du Sud, et qui est actuellement pratiquée par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation en collaboration avec le Gouvernement sud-africain, est un bon exemple d'appropriation et d'encadrement par un gouvernement lors de l'évaluation. Cette approche promet de remédier aux faiblesses des pratiques constatées lors des évaluations commanditées par le PNUD dans le passé.

Recommandations

- Travailler avec les associations nationales d'évaluation, les universités et les instituts de recherche pour renforcer la culture de l'évaluation et promouvoir l'évaluation comme moyen de rendre le développement plus efficace (voir aussi la partie sur le partenariat) (Bureaux de pays travaillant avec le Gouvernement, Centre régional de services, Bureau de l'évaluation).
- Assurer une plus grande participation et appropriation de l'évaluation tout au long du processus, notamment par l'élaboration d'un plan d'évaluation, la conception de mandats, la sélection des consultants, l'examen des rapports d'évaluation et la préparation d'une réponse de la direction aux conclusions et aux recommandations de l'évaluation (bureaux de pays en collaboration avec les pouvoirs publics).
- Préparer des plans d'évaluation au début du programme (mondial, régional et national) et les inclure dans les documents soumis au Conseil d'administration. Examiner les plans d'évaluation (et les résultats) chaque année dans le cadre de l'examen du programme (programme mondial, programme régional et bureaux de pays).

3.2 Partenariats

Sections pertinentes de la politique de l'évaluation

Pour réussir une évaluation du développement il faut établir des partenariats avec des acteurs nationaux et internationaux. Le PNUD va promouvoir des évaluations communes, conduites par le pays, pour répondre au facteur sectoriel et programmatique en expansion de la coopération pour le développement.

Les bureaux de pays doivent entretenir une relation de collaboration avec les institutions et les associations nationales d'évaluation. De tels partenariats renforcent la pertinence, la qualité et l'utilité de l'évaluation du PNUD et sa contribution au développement, et ils peuvent contribuer à renforcer les capacités nationales pour l'évaluation.

Principales questions et principales implications

Des présentations faites par l'Association africaine pour l'évaluation ont attiré l'attention sur des partenariats réussis qui ont permis de promouvoir une culture de l'évaluation, et de renforcer les capacités et la rigueur technique de l'évaluation aux niveaux national et régional. Cependant, l'Université de Nairobi a présenté des exemples d'occasions manquées de former des partenariats et de profiter des compétences existantes pour renforcer la fonction d'évaluation nationale. Les participants ont observé que ceci était souvent dû à un manque ou au peu de compréhension de la responsabilisation publique, du rôle et du positionnement des acteurs non gouvernementaux dans les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation. D'une manière générale, on n'a pas perçu le suivi et l'évaluation comme un bien public, et on n'a pas considéré que les institutions privées étaient des composants importants du système national de suivi et d'évaluation, ce qui constitue un problème quant à la viabilité à terme des institutions privées et leur partenariats avec les pouvoirs publics.

En outre, on a fait observer que les évaluations communes favorisent l'appropriation et les encadrements nationaux dans l'évaluation. Cependant, elles sont rares car elles posent de nombreux problèmes en l'absence de méthodes et de directives opérationnelles clairement définies.

Recommandations

- Renforcer les partenariats avec les associations nationales d'évaluation et les universités, et s'inspirer de leurs compétences dans le but d'améliorer la qualité des évaluations. Dans le cadre de l'appui continu du PNUD aux systèmes nationaux de suivi et d'évaluation, leur fournir une aide financière et technique (lorsqu'elle est pertinente) pour assurer leur viabilité et des contributions efficaces aux priorités nationales de suivi et d'évaluation (bureaux de pays en collaboration avec les pouvoirs publics, Bureau régional, Centre régional de services, Bureau de l'évaluation).
- Établir des directives pour une évaluation commune, avec des conseils clairs sur les différentes options de financement, les rôles et les responsabilités, et les modèles de mandat et les méthodes suivies (Bureau de l'évaluation et Groupe de l'évaluation de l'ONU).

3.3 Évaluation pour la gestion des résultats

Sections pertinentes de la politique de l'évaluation

La direction des bureaux de pays, des bureaux régionaux, des bureau de la pratique et des politiques, ainsi que les fonds et programmes associés, veilleront à ce que les programmes puissent être évalués en définissant des résultats clairs, en établissant des indicateurs mesurables, des cibles de performance et des données de référence. En collaboration avec les parties prenantes et les partenaires nationaux, [ils] veilleront à l'efficacité du suivi de l'application et de la performance des programmes afin de produire une information pertinente et rapide aux fins de la gestion des résultats et de l'évaluation.

Principales questions et principales implications

Disposer de systèmes de suivi efficaces est une condition préalable pour réussir des évaluations, comme l'a montré la présentation du bureau du PNUD en Indonésie. Cependant, de nombreux bureaux de pays de la région ne disposent pas d'un responsable ou d'un groupe de suivi et d'évaluation pour appuyer les activités du portefeuille du programme du PNUD. Les indicateurs ne sont pas toujours définis dès la conception d'un programme. Les données de référence sont souvent absentes. L'expérience du bureau du PNUD en Somalie a montré que le suivi et l'évaluation sont souvent perçus comme une opération coûteuse guidée par une demande extérieure/des donateurs. L'introduction de Prince 2 et la certification d'administrateurs de programme ont bien relevé le profil de la planification et du suivi, mais d'autres efforts sont nécessaires pour sensibiliser à l'intérêt que représente une meilleure planification ainsi qu'un suivi et une évaluation pour une meilleure gestion des résultats.

Les participants ont exprimé leur inquiétude à propos d'ATLAS, qui, sous sa forme actuelle, ne serait pas suffisamment équipé pour assurer un suivi concret et de bonne qualité. Certains bureaux de pays ont remédié à ce problème en créant leur propre système de suivi de la performance. On a noté qu'il était nécessaire de prendre des mesures pour faciliter les efforts de suivi des bureaux de pays et atténuer les risques de doubles emplois dans la gestion de l'information. Les participants ont également souligné l'importance de mettre des données concrètes de suivi à la disposition des interlocuteurs gouvernementaux par le biais d'ATLAS, ce qui renforcerait la transparence et l'appropriation du suivi, ainsi que les activités d'évaluation.

La présentation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation a montré qu'évaluer le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) posait problème. Dans certains cas, le PNUAD a été créé sans cadre de situations résultantes bien conçu et sans directives claires sur la manière d'élaborer des plans de suivi et d'évaluation du Plan-cadre. En outre, l'appui du siège a été insuffisant, et il n'est pas clair qui devrait se charger de l'appui et des conseils.

Recommandations

- Veiller à ce que soient mis au point des cadres de résultats solides avec des cibles et des indicateurs clairement définis, et fournir des données de référence dès le début de la conception du Comité de la planification du développement/Plan d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays – CPD/PAPP (bureaux de pays en collaboration avec les pouvoirs publics).
- Créer le poste de Conseiller pour l'évaluation au Centre régional de services pour établir une capacité régionale de suivi et d'évaluation afin d'aider les bureaux de pays dans les questions

techniques (par exemple la sélection et la formulation d'un indicateur, les modèles de systèmes de suivi, etc.) (bureau régional).

- Renforcer les contrôles de qualité pour veiller à ce que les indicateurs et les systèmes de contrôle des bureaux de pays en général répondent à des normes de qualité minimum (bureau régional).
- Renforcer ATLAS pour un meilleur appui et une plus grande efficacité dans le suivi (Bureau de la gestion avec le Bureau de l'évaluation).
- Améliorer les directives pour la création d'un cadre de suivi et d'évaluation du PNUAD (Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et Groupe des Nations Unies pour l'évaluation).

3.4 Égalité entre les sexes et droits de l'homme

Sections pertinentes de la politique de l'évaluation

L'évaluation est guidée par l'approche du développement du PNUD, qui est axée sur la personne et qui renforce les capacités, les choix et les droits de tous les hommes et toutes les femmes. L'évaluation se conforme aux valeurs universelles d'équité, de justice, d'égalité entre les sexes et de respect des différences.

Principales questions et principales implications

Les présentations faites par UNIFEM et le Réseau de l'évaluation du développement africain intégrant hommes et femmes (AGDEN) ont souligné l'importance de mener des évaluations au PNUD dans une perspective des droits de l'homme et du développement humain, et en prenant en considération les valeurs universelles, notamment l'égalité entre les sexes. Les compétences généralement limitées qu'ont les administrateurs de programme du PNUD d'intégrer l'égalité entre les sexes et les droits de l'homme dans la programmation, et l'absence de données ventilées par sexe, ont été jugés par les participants comme des obstacles majeurs à l'application des principes des droits de l'homme à l'évaluation. En outre, les outils et les directives existant au PNUD se sont révélés insuffisants pour assurer l'application systématique des principes de droits de l'homme et d'égalité entre les sexes.

Recommandations

- Fournir des directives spécifiques sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité entre les sexes dans le nouveau Manuel du suivi et de l'évaluation (Bureau de l'évaluation).
- Intégrer les droits de l'homme et l'égalité entre les sexes au programme dès le stade de la conception en créant des données de référence et des indicateurs sexospécifiques clairs et sensibles à la parité hommes-femmes (bureaux de pays en collaboration avec les pouvoirs publics).

3.5 Dispositions institutionnelles

Sections pertinentes de la politique de l'évaluation

La direction des bureaux de pays, des bureaux régionaux, des bureaux de la pratique et des politiques et les fonds et programmes associés établiront des dispositions institutionnelles appropriées pour gérer l'évaluation.

Principales questions et principales implications

Les dispositions institutionnelles existantes pour le suivi et l'évaluation varient considérablement selon les pays. Dans certains bureaux de pays, le travail des responsables du suivi et de l'évaluation a été limité à un fonds d'affectation spéciale particulier ou à un projet/programme. Il est donc important de veiller à ce qu'il y ait une coordination entre les différents cadres et systèmes de suivi et d'évaluation au sein du portefeuille du programme du PNUD.

La plupart des bureaux de pays ont un interlocuteur pour le suivi et l'évaluation, mais son rôle et ses capacités ont parfois empêché la préparation d'évaluations de qualité. Dans la majorité des cas, les rôles et les responsabilités de l'interlocuteur du suivi et de l'évaluation n'ont pas été bien compris. On a fait observer que si le bureau de pays dispose d'un groupe ou d'un responsable qui est expressément chargé du suivi et de l'évaluation, la coordination et l'harmonisation des différentes initiatives en cours en seraient renforcées. L'exemple somalien a montré que la présence d'un responsable chargé expressément du suivi et de l'évaluation renforce la planification ainsi que le suivi et l'évaluation dans le bureau de pays. Les conclusions du Bureau de l'audit et des études de performance ont également confirmé que la présence d'un spécialiste dans la matière dans le bureau facilite la préparation et la révision d'un plan d'évaluation en temps voulu, ce qui assure sa pertinence et son utilité. L'idéal pour un bureau de pays est de disposer d'un groupe entier de suivi et d'évaluation, mais seuls quelques grands bureaux peuvent se le permettre, comme l'exemple du bureau du PNUD en Indonésie l'a démontré.

On a également souligné que lorsque le groupe ou un responsable fait son rapport à la direction du bureau de pays, il n'est pas aisé de garantir l'indépendance de l'évaluation. Pour s'en assurer, il est important que la direction du bureau de pays soit consciente de la nature indépendante de l'évaluation et qu'elle apporte un appui suffisant à la fonction de ce groupe ou de ce responsable.

On a noté que si le gouvernement disposait d'un coordonnateur du suivi et de l'évaluation travaillant en étroite collaboration avec l'interlocuteur homologue du bureau de pays, l'appropriation nationale du processus serait renforcée ainsi que la qualité des données, grâce à une plus grande transparence et à l'utilisation d'éléments de preuve d'évaluation dans les interventions programmatiques.

Les participants ont fait remarquer que le suivi ne doit pas être considéré comme de la seule responsabilité de l'interlocuteur ou du responsable du suivi et de l'évaluation. Afin d'assurer des activités de suivi solides et durables dans les bureaux de pays, la responsabilité du suivi doit être intégrée au travail quotidien des administrateurs de programmes du PNUD, quelles que soient les dispositions institutionnelles des différents bureaux de pays.

Recommandations

- Pour les grands bureaux de pays : examiner la création de groupes du suivi, de l'évaluation et de la gestion des connaissances. Le bureau du PNUD en Indonésie constitue un exemple de cas intéressant.
- Pour les petits bureaux de pays : veiller à ce qu'au moins une personne ait la tâche explicite de s'acquitter des évaluations, de l'aide technique et du contrôle de la qualité des évaluations. Pour ces bureaux, il faudrait envisager la création d'un poste d'administrateur du suivi et de l'évaluation, au niveau de l'ONU (par exemple basé dans le bureau du coordonnateur résident, dont les frais sont partagés avec l'équipe des Nations Unies dans le pays).
- Intégrer la responsabilité du suivi au travail courant des administrateurs de programme. Ceci doit être la tâche centrale d'un membre du personnel et doit être indiqué dans son mandat et dans l'évaluation des situations résultantes et des compétences (bureaux de pays).
- Établir des interlocuteurs de l'évaluation au sein des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation pour renforcer l'alignement du travail du PNUD sur le système national et augmenter les chances d'apprentissage et d'échanges de données de connaissances (bureaux de pays en collaboration avec les pouvoirs publics).

3.6 Ressources

Sections pertinentes de la politique de l'évaluation

La direction des bureaux de pays, des bureaux régionaux, des bureaux de la pratique et des politiques et les fonds et programmes associés devront veiller à ce que l'évaluation bénéficie de ressources suffisantes. Les bureaux de pays, les bureaux régionaux, les bureaux de la pratique et des politiques devront préparer un plan d'évaluation, le chiffrer, et allouer les fonds requis prélevés sur les budgets appropriés de projets et de programmes.

Principales questions et principales implications

Les pratiques budgétaires existantes pour l'évaluation varient en fonction des bureaux de pays. Certains d'entre eux allouent à l'évaluation un certain pourcentage du budget d'un projet/programme dès la conception du projet, mais cette pratique est assez rare. Mais même dans ce cas, les sommes allouées ne sont généralement pas suffisantes pour mettre en œuvre des évaluations de qualité. Les participants ont souligné l'importance de définir les ressources nécessaires et de recenser les sources de financement pendant l'élaboration du plan d'évaluation.

Pour l'évaluation des effets, une approche était d'affecter les fonds d'un projet ou de puiser dans une caisse centrale. On a aussi suggéré de chercher à partager les coûts de l'évaluation avec le gouvernement, d'autres organismes de l'ONU ou des donateurs, chaque fois que cela est possible. Cette option doit être particulièrement envisagée pour évaluer les contributions des résultats communs, comme dans le PNUAD.

Recommandations

- Veiller à ce qu'une planification cohérente des évaluations et l'affectation des fonds comme pratique courante soit en adéquation avec la politique d'évaluation (bureaux de pays).
- Pour l'évaluation des effets, chaque fois que cela est possible et pertinent, examiner les possibilités de partage des coûts avec le gouvernement et les autres partenaires associés au résultat faisant l'objet d'une évaluation (bureaux de pays).

- Examiner les possibilités de fournir des ressources aux bureaux de pays du PNUD pour renforcer la fonction d'évaluation et la qualité de l'évaluation (Bureau régional pour l'Afrique).

3.7 Développement des capacités

Les questions soulevées s'appliquent au développement des capacités au PNUD et dans les systèmes nationaux :

1) Capacité des bureaux de pays du PNUD

Sections pertinentes de la politique de l'évaluation

Les directeurs des bureaux régionaux, dans l'exercice de leurs fonctions de contrôle hiérarchique, devraient faciliter et guider la création de capacités dans les bureaux de pays en matière d'évaluation, notamment en établissant des systèmes de soutien régional en expertise et en évaluation. Les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les bureaux de la pratique et de la politique nécessitent des connaissances spécialisées techniques et administratives pour commander et utiliser des évaluations de leurs programmes.

Principales questions et principales implications

La capacité de mener un suivi et une évaluation efficaces dans les bureaux de pays est généralement fragile et doit être renforcée, dans l'ensemble du Programme. Alors que la nécessité de créer les capacités des services de suivi et d'évaluation des bureaux de pays a été reconnue, cela a également été considéré comme une priorité pour l'ensemble du personnel du programme. Les participants francophones ont indiqué que l'absence de formation et de matériaux, en français, limitait souvent leurs possibilités d'apprentissage.

On a admis aussi que les différences constatées dans la conduite, la qualité et l'utilisation des évaluations, par le PNUD, étaient liées davantage à un manque de connaissance de l'évaluation – admettre la valeur d'une évaluation forte pour l'amélioration de la performance et un meilleur apprentissage – qu'à un manque de capacité de procéder à ces évaluations (voir la section relative à "l'évaluation pour la gestion des résultats").

Recommandations

- Développer des modules de formation en ligne à l'évaluation pour renforcer la capacité intérieure et les systèmes de suivi et d'évaluation (Bureau de l'évaluation et Centre de ressources pour l'apprentissage).
- Par le Centre des ressources de l'évaluation (ERC), le Réseau de l'évaluation et d'autres moyens, continuer à offrir une tribune pour l'échange d'expériences et de connaissances en matière d'évaluation et de pratiques optimales dans l'ensemble du Programme (Bureau de l'évaluation).
- Veiller, en temps utile, à la traduction des matériaux, des directives et des rapports d'évaluation en français (Bureau de l'évaluation).

2) *Capacité nationale d'évaluation*

Sections pertinentes de la politique de l'évaluation

L'évaluation doit chercher à renforcer les partenariats avec les gouvernements et les principaux acteurs, elle doit accroître la capacité des institutions nationales d'appliquer, de suivre et d'évaluer des projets.

Principales questions et principales applications

On constate qu'il est de plus en plus souvent demandé au PNUD de créer une capacité nationale de suivi et d'évaluation. En particulier, des modalités telles que l'appui budgétaire direct et les approches sectorielles donnent naissance à des demandes techniques adressées aux bureaux de pays du PNUD en vue de la création de capacités nationales aux niveaux centralisé et décentralisé. Cette demande est satisfaite par plusieurs bureaux de pays, notamment en Tanzanie, au Malawi et au Niger, par un soutien aux systèmes nationaux de suivi et d'évaluation. Cependant, on a fait observer que dans certains cas la capacité du gouvernement dépasse celle du bureau du PNUD dans le pays, ce qui limite l'aptitude du PNUD à répondre à des demandes nouvelles.

En outre, les homologues gouvernementaux ont fait observer qu'en raison de l'intérêt grandissant, parmi les partenaires de développement, à l'idée de soutenir un développement national de la capacité de suivi et d'évaluation, la coordination des divers efforts menés dans ce domaine pose problème. Étant donné son mandat et son avantage comparatif, fournir un appui à la coordination dans le domaine de la création de capacités de suivi et d'évaluation est peut-être un créneau intéressant pour le PNUD.

Le changement de niveau de l'évaluation, vers la notion d'évaluation des situations résultantes, et la contribution au caractère effectif du développement appellent également un ensemble différent de compétences chez les évaluateurs. L'offre de ces évaluateurs semble insuffisante étant donné la demande constatée dans la région.

Recommandations

- Soutenir une meilleure coordination avec les autres partenaires de développement en matière de suivi et d'évaluation (bureaux de pays).
- Faire du développement des capacités d'évaluation un élément essentiel des efforts de développement des capacités menés par le PNUD (bureaux de pays, Bureau régional, Bureau des politiques de développement et Bureau de l'évaluation).
- Mener une étude diagnostique des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation dans les nouvelles modalités de l'aide et définir la place du PNUD pour ce qui est de fournir ce soutien au développement des capacités. Cela exige l'élaboration de méthodes et d'approches pour satisfaire les demandes nouvelles (Bureau des politiques de développement, Bureau régional et bureaux de pays).
- Mettre au point un programme régional de soutien au développement des capacités d'évaluation pour les homologues nationaux dans la région (Bureau régional pour l'Afrique).
- S'il y a lieu, apporter des indications ou directives techniques sur les questions d'évaluation, notamment pour le développement des capacités d'évaluation (Bureau de l'évaluation).

- Travailler avec des associations nationales et régionales de l'évaluation et les établissements universitaires pour développer les compétences nécessaires chez les évaluateurs, en Afrique, pour leur permettre de mener l'évaluation des effets (Bureau de l'évaluation).

3.8 Amélioration et assurance de la qualité

Sections pertinentes de la politique de l'évaluation

Toutes les évaluations doivent respecter des normes minimales de qualité définies par le Bureau de l'évaluation. Pour s'assurer que l'information produite est exacte et fiable, la conception de l'évaluation, la collecte des données et l'analyse des données doivent respecter des normes de compétence professionnelle, compte dûment tenu des circonstances ou limites particulières pouvant se présenter dans le contexte d'une évaluation donnée. À cet effet, le professionnalisme des évaluateurs et leur intégrité intellectuelle dans l'application des méthodes standard d'évaluation sont d'importance critique.

Le Bureau de l'évaluation définit ses normes d'évaluation, élabore et diffuse la méthodologie et établit les mécanismes institutionnels d'application des normes; il est responsable aussi de s'assurer de la qualité des évaluations décentralisées obligatoires et du contrôle de la qualité des évaluations menées par les fonds et programmes associés.

Principales questions et principales implications

Les participants ignorent généralement l'existence de normes d'évaluation, telles que les normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation au sein du système des Nations Unies et les directives de l'évaluation en Afrique, définies par l'Association africaine de l'évaluation. De ce fait, ces normes n'ont pas été appliquées systématiquement dans les évaluations menées par le PNUD ou par ses partenaires. L'apparition de nouvelles normes actuellement élaborées dans divers pays ou par les associations nationales d'évaluation pose des problèmes de cohérence et de complémentarité.

La qualité des évaluations a souvent paru médiocre. En particulier, on a fait observer que les évaluations des effets ne posent pas les questions pertinentes, manquent de rigueur dans l'examen des facteurs qui contribuent à un effet. La crédibilité des évaluations souffre d'un manque de données fiables produites par un suivi régulier. On a estimé qu'il fallait consacrer plus de temps et de ressources à l'organisation et la gestion de l'évaluation des effets, en particulier dans la sélection des évaluateurs. Les évaluateurs du pays de la région doivent avoir la priorité des efforts visant à renforcer les capacités nationales d'évaluation (voir la section relative au développement des capacités).

Les rôles respectifs des services du Siège et des centres régionaux, dans l'aide apportée aux bureaux de pays, ne sont pas toujours définis avec clarté. Alors que plusieurs services semblent avoir un rôle à jouer dans les évaluations en vue du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, la répartition des responsabilités et la définition des attributions n'est pas toujours claire, notamment pour ce qui est de savoir avec qui les bureaux de pays doivent entrer en communication.

Recommandations

- Faire un meilleur usage des normes d'évaluation en offrant des directives appropriées et en établissant un système d'assurance de la qualité. Cela est déjà en cours avec les directives et les critères de qualité élaborés par le Bureau de l'évaluation (Bureau de l'évaluation, bureaux de pays et Bureau régional).
- Travailler avec des associations régionales et nationales de l'évaluation pour améliorer le registre des évaluateurs habilités, qui peuvent participer à la nouvelle série d'évaluations. Ce registre, actuellement, doit inclure en plus grand nombre des Africains connaissant bien les priorités régionales et nationales et les questions des problèmes de développement (Bureau de l'évaluation et Centre régional).
- Examiner le projet de mandats de l'évaluation et contribuer réellement à une évaluation de leur qualité, et donc de celle des rapports d'évaluation et de leur utilité (Bureau régional, qui devrait recruter un conseiller pour l'évaluation).

3.9 Utilisation des évaluations

Section pertinente de la politique de l'évaluation

Les responsables de pays des bureaux régionaux, des bureaux de la pratique et des bureaux des politiques ainsi que des fonds et programmes associés prépareront les réponses de l'administration à toutes les évaluations et veilleront à la bonne exécution, sans retard, des recommandations de l'évaluation qui auront été acceptées; ils s'appuient sur les résultats de l'évaluation pour améliorer la qualité des programmes, guider les décisions stratégiques sur la programmation future et ils diffusent les connaissances spécialisées sur le développement et veillent à ce que les rapports d'évaluation soient systématiquement publiés

Principales questions et principales implications

Il ne semble pas que, jusqu'à présent, l'utilisation des résultats d'évaluation et l'application des recommandations visant à améliorer la performance, à responsabiliser et à faciliter l'apprentissage ait été bonne. La suite donnée à une évaluation n'est pas toujours cohérente. La nouvelle modalité de réponse de l'administration a généralement été accueillie avec satisfaction, mais on a indiqué qu'il fallait préciser qui, du PNUD, du gouvernement et des partenaires, est censé donner cette réponse et s'en porter garant. Certains ont indiqué leur crainte que faute de sensibiliser les parties prenantes au sujet du rôle de l'évaluation dans l'amélioration de la performance et la production de connaissances, ce nouveau système ne risque d'être considéré que comme une nouvelle obligation de rendre compte au Siège.

Quand cette modalité a été utilisée, elle a été limitée à la responsabilisation et n'a guère été appliquée à l'apprentissage et à l'amélioration de la performance. Les possibilités de faire participer les acteurs régionaux à l'examen des résultats d'une évaluation et à l'élaboration d'un suivi ont été assez limitées ou presque inexistantes dans un grand nombre de cas.

Pour les participants, les facteurs suivants contribuent à l'utilisation limitée de l'évaluation :

- Fragilité de la culture de l'évaluation aux fins de l'acquisition de connaissances;
- Manque de directives claires sur l'organisation et l'utilisation de l'évaluation et manque de clarté sur le système d'incitation à utiliser l'évaluation;

- Mauvaise qualité des évaluations ou rapports d'évaluation illisibles;
- Diffusion limitée des résultats, les rapports d'évaluation sont rarement disponibles dans les langues locales.

Les participants ont estimé que la politique de l'évaluation et les directives fournies sur l'utilisation de l'évaluation étaient riches d'enseignement et devaient mener à une meilleure utilisation des évaluations.

On a noté que la nouvelle règle définie dans la politique destinée aux bureaux de pays pour la présentation d'un plan d'évaluation au Conseil d'administration, quand ils soumettent le document de programme de pays, faciliterait l'examen systématique des évaluations passées et de leur utilisation, dans la conception de ce document.

Recommandations

- Mettre au point des directives claires pour assurer un partenariat sans exclusive, afin d'améliorer l'appropriation et donc l'utilisation de l'évaluation (Bureau de l'évaluation).
- Discuter les résultats des évaluations avec les homologues gouvernementaux et élaborer une réponse à l'utilisation des constatations de l'évaluation et des recommandations en étroite collaboration avec les homologues gouvernementaux appropriés (bureaux de pays).
- Améliorer la diffusion des rapports et constatations de l'évaluation. Au minimum, chaque acteur, dans le processus d'évaluation, devrait recevoir un exemplaire du rapport et une vraie description de l'utilisation prévue de l'évaluation (bureaux de pays).
- Veiller à ce que les évaluations, au PNUD, contribuent à la production et l'acquisition de connaissances, et soient largement diffusées en dehors du cercle restreint des utilisateurs prévus. Cela concerne les parlementaires, les journalistes, les universitaires, qui doivent profiter de cette diffusion des rapports et des principales constatations qui doivent être distribués par le Réseau de l'évaluation et le Centre des ressources de l'évaluation (bureaux de pays).

3.10 Mécanismes de contrôle et de responsabilisation

Principales questions et principales implications

La politique de l'évaluation a été considérée comme un progrès important dans la définition des attributions et des responsabilités des principaux éléments constitutifs du Programme et en vue de la définition des fonctions de contrôle pour l'application de cette politique. Cependant, il faut encore préciser les mécanismes de responsabilisation pour assurer la bonne application de cette politique au niveau opérationnel. Les participants ont constaté que la politique de l'évaluation ne précisait pas les mécanismes de responsabilisation susceptibles de garantir la bonne application, en temps utile, de la politique concernée et des recommandations émanant de l'atelier. La restructuration actuelle du Bureau régional offre l'occasion d'intégrer les exigences de la politique de l'évaluation dans le nouvel organigramme. Pour cela il faut préciser les attributions de chacun et bien mettre en évidence la filière hiérarchique pour assurer l'application de la politique de l'évaluation.

Recommandations

- Le rôle du contrôle, sa localisation, la séparation entre les fonctions d'appui au niveau du Centre régional et les fonctions de contrôle au niveau du Bureau régional, au Siège, doivent être précisés (Bureau régional).
- Les données figurant dans le Centre des ressources de l'évaluation (ERC), en particulier le diagramme qui offre un aperçu des activités de l'évaluation dans un programme donné, doivent être utilisées efficacement par le groupe chargé du contrôle afin d'assurer l'application de l'évaluation et l'utilisation, au bon moment, de ses résultats et de ses recommandations dans les bureaux de pays (Bureau régional).
- Développer un mécanisme précis de responsabilisation, pour que les responsables du bureau de pays (représentants résidents et représentants résidents adjoints – programme) rendent compte de l'application de la politique de l'évaluation (Bureau régional).

4. Future application de la politique

La dernière séance de l'atelier a permis aux groupes de pays (PNUD et homologues nationaux) d'examiner quelles décisions ils prendraient pour appliquer la politique de l'évaluation et quelles recommandations ils pourraient formuler à l'intention d'autres services pour faciliter ce processus. Les principales questions soulevées durant la séance ont été réunies et des recommandations globales ont été formulées durant l'atelier; elles sont résumées ici. On trouvera à la page d'accueil de l'atelier les recommandations précises élaborées par les équipes de pays PNUD-gouvernement.

À l'intention du Bureau régional pour l'Afrique et du Centre régional de services, à Johannesburg :

- Créer le poste de conseiller pour l'évaluation au Centre régional de services pour établir la capacité régionale de suivi et d'évaluation afin d'aider les bureaux de pays à résoudre les problèmes techniques (par exemple sélection et formulation d'indicateurs, modèles à suivre pour les systèmes de suivi, etc.).
- Améliorer le contrôle de la qualité pour assurer que les indicateurs et les systèmes de suivi du bureau de pays en général satisfassent les normes minimales de qualité.
- Examiner la possibilité de fournir aux bureaux de pays du PNUD les ressources voulues pour améliorer la fonction d'évaluation et la qualité des évaluations.
- Élaborer un programme régional pour appuyer la création de capacités d'évaluation chez les homologues nationaux, dans la région.

Au Bureau de l'évaluation :

- Développer des directives précises pour assurer un partenariat sans exclusive en vue d'améliorer l'appropriation et donc l'utilisation de l'évaluation.
- Travailler avec le Centre des ressources pour l'apprentissage à l'élaboration de modules en ligne de formation à l'évaluation pour renforcer la capacité interne et les systèmes de suivie et d'évaluation.
- En collaboration avec le Groupe des Nations Unies pour le développement et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, améliorer les directives d'élaboration d'un cadre de suivi d'évaluation pour le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et fournir des directives techniques.

- Par le canal du Centre des ressources de l'évaluation, du Réseau de l'évaluation et d'autres instruments, continuer à offrir une tribune pour le partage des données d'expérience et des connaissances spécialisées, en matière de pratiques optimales d'évaluation dans l'ensemble du Programme.
- Travailler avec les associations régionales ou nationales de l'évaluation et les établissements d'enseignement supérieur à l'élaboration d'une liste de qualifications que devraient avoir les évaluateurs, en Afrique, pour mener des évaluations des effets.
- En collaboration avec les associations régionales ou nationales de l'évaluation, trouver des évaluateurs africains qui puissent concourir à la nouvelle génération d'évaluations, en vue de leur inscription sur le registre d'évaluateurs tenu par le Bureau de l'évaluation.
- Assurer en temps utile la traduction des documents, des directives et des rapports généraux d'évaluation en français, étant donné que la majorité de ces documents n'existent qu'en anglais.
- S'il y a lieu, offrir des directives techniques sur les questions d'évaluation, en particulier le développement des capacités de l'évaluation.
- Faire en sorte que le nouveau Manuel du suivi et de l'évaluation comporte des directives spécifiques sur l'égalité entre les sexes et les droits de l'homme dans le secteur de l'évaluation.

Aux autres bureaux et services du Siège :

- Renforcer ATLAS pour mieux soutenir les opérations de suivi (Bureau de la gestion et Groupe d'appui aux opérations avec le Bureau de l'évaluation).

Aux bureaux de pays travaillant avec les gouvernements :

Renforcer l'appropriation nationale des évaluations du PNUD

- Veiller à une large participation, une véritable appropriation de l'évaluation pendant tout le processus, notamment l'élaboration d'un plan d'évaluation, la conception du cahier des charges, la sélection des consultants, l'examen des rapports et la préparation de la réponse de l'administration aux résultats et recommandations des évaluateurs.
- Travailler avec les associations nationales de l'évaluation, des universités et des institutions de recherche pour développer une culture de l'évaluation et promouvoir l'évaluation pour accroître le caractère effectif du développement.
- Désigner des interlocuteurs pour l'évaluation dans les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation pour améliorer la congruence du travail du PNUD en matière d'évaluation avec les systèmes nationaux et améliorer les possibilités de partage et d'acquisition mutuelle de connaissances.

Renforcer la capacité nationale d'évaluation

- Mener une étude diagnostique des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation dans les nouvelles modalités de l'aide et définir le rôle du PNUD pour fournir un appui au développement des capacités. Cela suppose l'élaboration de méthodes et d'approches pour satisfaire des demandes nouvelles.
- Apporter un appui à une meilleure coordination avec les autres partenaires de développement, en matière de suivi et d'évaluation.

Renforcer la capacité, les systèmes et la qualité interne

Veiller à ce que des dispositions institutionnelles adéquates et une capacité suffisante existent pour le suivi et l'évaluation :

- Pour les grands bureaux de pays; examen de l'établissement d'unités de suivi, d'évaluation et de gestion des connaissances. Le Bureau du PNUD en Indonésie est un bon exemple à cet égard.
- Pour les petits bureaux de pays; veiller à ce qu'une personne au moins soit chargée expressément des évaluations, d'apporter un appui technique et d'assurer le contrôle de la qualité des évaluations. Pour les petits bureaux de pays, créer un poste de spécialiste du suivi et de l'évaluation au niveau des Nations Unies (basé par exemple dans le bureau du Coordonnateur résident, les coûts étant partagés avec les membres de l'Équipe des Nations Unies dans le pays).
- Systématiser le suivi des responsabilités dans le travail quotidien des administrateurs de programme. Cela devrait être une tâche essentielle d'un fonctionnaire et cela devrait se refléter dans sa définition d'emploi et l'évaluation de son comportement professionnel.
- Veiller à ce qu'une planification cohérente des évaluations et l'affectation de ressources soient une pratique courante conforme à la politique de l'évaluation.
- S'il y a lieu, étudier les possibilités de partage des coûts, entraînés par les évaluations des effets, avec les gouvernements et d'autres partenaires associés aux résultats évalués.
- Veiller à la mise au point de cadres de résultats solides, avec des objectifs chiffrés bien définis et des indicateurs, et diffuser les données de référence au début de la conception du document de programme de pays.
- Systématiser l'égalité entre les sexes et le respect des droits de l'homme dans la conception des programmes, en définissant des données de référence et des indicateurs précis sensibles à cette problématique.

Mieux utiliser les évaluations

- Préparer des plans d'évaluation dès le début de la formulation d'un programme et les inclure dans les documents de programme soumis au Conseil d'administration. Examiner chaque année ces plans d'évaluation dans le cadre des examens du programme.
- Améliorer la diffusion des rapports et constatations d'évaluation. Au minimum, chaque acteur intervenant dans le processus d'évaluation devrait recevoir un exemplaire du rapport et une brève description de l'utilisation prévue de l'évaluation.
- Contribuer à la création et à l'acquisition de connaissances et les diffuser largement en dehors du cercle restreint des utilisateurs initialement prévus. Cela peut amener à faire participer les parlementaires, les journalistes et les universitaires à cette diffusion et la distribution des rapports et des principales constatations, par le canal du Réseau d'évaluation et du Centre des ressources de l'évaluation.

Annexe 1. Ordre du jour et emploi du temps

Birchwood Executive Hotel
Johannesburg, Afrique du Sud

28 novembre-1^{er} décembre 2006

Ordre du jour et emploi du temps

INSCRIPTION		Lundi 27 novembre
18 heures - 21 heures	Inscription	Secrétariat de l'atelier (chapelle)

PREMIER JOUR		Mardi 28 novembre
7 h 15 - 8 heures	INSCRIPTION	Devant la salle de la séance plénière (Candlewood)
8 heures - 8 h15	OUVERTURE DE L'ATELIER <i>Présidée par Saraswathi Menon, Bureau de l'évaluation</i>	
	Présentation vidéo	Gilbert Houngbo, Bureau régional pour l'Afrique
	Allocution de bienvenue	Joseph Mugore, Centre régional de services, Johannesburg
8 h 15 - 8 h 30	Présentation de l'ordre du jour et de l'organisation des travaux de l'atelier	Sukai Prom-Jackson, Bureau de l'évaluation

1^e SÉANCE : LES PRIORITÉS DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET L'ÉVALUATION

Séance présidée par Henri Raubenheimer, Ministère sud-africain des affaires étrangères

Objectif de la séance : Examiner les priorités et les problèmes principaux du développement régional et l'évolution de la fonction d'évaluation en Afrique.

8 h 30 - 10 heures	Principal exposé :Priorités de développement et rôle de l'évaluation en Afrique	S. E. l'Ambassadeur Crispin Grey-Johnson, Gambie, <i>Vice-Président pour l'Afrique du Conseil d'administration du PNUD</i>
	Les principes de l'évaluation du développement au PNUD	Saraswathi Menon, Bureau de l'évaluation
	<i>Débat plénier</i>	
10 heures - 10 h 30	Pause	

2^e SÉANCE : LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DANS LE CONTEXTE NATIONAL

Débat présidé par Joseph Mugore, Centre régional de services de Johannesburg

Objectif de la séance : Présenter les solutions, l'approche des systèmes autonomes dans l'analyse des problèmes régionaux et nationaux et de la façon dont ils contribuent à la responsabilisation, l'acquisition des connaissances et l'amélioration d'ensemble au niveau national.

10 h 30 - 12 h 30	Systèmes politiques nationaux de suivi et d'évaluation et l'impact du ReNSE	Yayé Seydou, Gouvernement nigérien
	Suivi de la pauvreté par la société civile : le cas du Ghana	Sulley Gariba, Association internationale pour l'évaluation du développement (IDEAS)

	Association africaine d'évaluation	Oumoul Khayri Ba Tall, <i>Association africaine d'évaluation</i>
	Le rôle des universités africaines dans l'évaluation	Karen Odhiambo, <i>Université de Nairobi</i>
	<i>Débat plénier</i>	
12 h 30 -12 h 45	Photo de groupe	
12 h 45 - 14 heures	Déjeuner	
14 heures - 15 h 30	<i>Travail en petits groupes</i>	<i>Candlewood, Ash, Heron, Petit Terrace</i>
15 h 30 - 16 heures	Pause	
16 heures - 17 h 30	<i>Rapport à la séance plénière</i>	<i>Candlewood</i>
18 h 30 - 20 h 30	Réception	<i>Burma</i>

<p>Rapporteurs des séances du 1^{er} jour <i>Joaquin Gonzalez-Aleman, UNICEF</i> <i>Rosetti Nabbumba Nayenga, Gouvernement ougandais</i> <i>Daniela Gregr, PNUD Niger</i></p>

2^e JOUR	Mercredi 29 novembre
---------------------------	-----------------------------

8 heures- 8 h 15	Aperçu du 1 ^{er} jour et présentation du 2 ^e jour	<i>Bureau de l'évaluation</i>
------------------	---	-------------------------------

3^e SÉANCE : LA POLITIQUE DE L'ÉVALUATION AU PNUD ET SES IMPLICATIONS POUR LES MÉTHODES DE TRAVAIL DU PNUD

Débat présidé par Sulley Gariba, IDEAS

Objectif de la séance : Bonne compréhension de la politique de l'évaluation au PNUD, présentation des principaux paramètres de cette politique, les rôles et les attributions pour l'évaluation, dans le programme, des systèmes et mécanismes d'appui existants au niveau du programme à l'appui de l'application de cette politique au niveau national, comme défini dans la politique de l'évaluation.

8 h 15 - 10 heures	Principaux paramètres de la politique de l'évaluation au PNUD	<i>Saraswathi Menon, Bureau de l'évaluation</i>
--------------------	---	---

Questions et réponses

10 heures - 10 h 30	Pause
---------------------	--------------

10 h 30-12 heures	Les systèmes de suivi de l'évaluation dans les bureaux de pays du PNUD	<i>Alex Rusita, PNUD Somalie</i>
-------------------	--	----------------------------------

Amadu Camara, PNUD Guinée-Bissau
Toshihiro Nakamura, UPNUD Indonésie
 (Vidéo)

Questions et réponses

12 heures - 13 heures	Les systèmes d'appui à la politique de l'évaluation Exposés par :
-----------------------	--

Bureau de l'évaluation

Sukai Prom-Jackson, David Rider Smith, &
Azusa Kubota

Bureau régional pour l'Afrique

Joseph Mugore

Débat plénier

Les femmes et les droits de l'homme
dans l'évaluation

Letty Chiwara, UNIFEM

Adeline Sibanda, AGDEN

Questions et réponses

13 heures -
14 heures

Déjeuner

14 heures -
15 h 30

Travail en petits groupes

Candlewood, Ash, Heron, Petit Terrace

Groupe 1 : Les droits de l'homme et l'égalité des sexes dans l'évaluation
Groupe 2 : Dispositions institutionnelles et ressources pour l'évaluation (2 groupes)
Groupe 3 : Planification et utilisation de l'évaluation
Groupe 4 : Le lancement d'une opération d'évaluation
Groupe 5 : Évaluation des effets

15 h 30 -
16 heures

Pause

16 heures -
18 heures

Rapport à la séance plénière

Candlewood

Rapporteurs du 2^e jour

Rose Ssebatindira, PNUD Ouganda

Fernando Abaga, PNUD Comores

Janet Macharia, Centre régional de
services de Johannesburg

3^e JOUR

Jeudi 30 novembre

4^e SÉANCE : LA RÉFORME DES NATIONS UNIES ET L'ÉVALUATION

Débat présidé par l'Ambassadeur Grey-Johnson

Objectif de la séance : Examiner les implications de la réforme des Nations Unies pour l'évaluation, les principaux problèmes et principales difficultés de l'évaluation dans le contexte du programme de réforme des Nations Unies.

8 heures -
10 heures

La réforme aux Nations Unies et
l'évaluation

Saraswathi Menon, Groupe des Nations
Unies pour l'évaluation

L'initiative du Bureau unique et
l'évaluation

Jeanne Gouba, Bureau unique des fonds et
programmes des Nations Unies au Cap-Vert

Le Plan-cadre des Nations Unies pour
l'aide au développement et les systèmes
de suivi et d'évaluation au niveau des
pays

Henri Raubenheimer, Ministère sud-africain
des affaires étrangères

Phillip Browne, PNUD Afrique du Sud

Julianna Lindsey, UNICEF Afrique du Sud

Le suivi et l'évaluation du Plan-cadre
et l'examen de l'évaluabilité

Joaquin Gonzalez-Aleman, Groupe des
Nations Unies pour l'évaluation

Questions et réponses et débat plénier

10 heures - **Pause**
10 h 30

5^e SÉANCE : PROBLÈMES ET APPROCHES THÉMATIQUES DANS L'ÉVALUATION

Présidée par TBD

Objectif de la séance : Présenter et examiner les questions et approches thématiques dans l'évaluation sur la base des enseignements dégagés des récentes évaluations thématiques.

10 h 30 -12 h 30 Enseignements de l'évaluation de l'aide du PNUD aux pays affectés par un conflit
Saraswathi Menon, Bureau de l'évaluation

Enseignements dégagés de l'évaluation du rôle et de la contribution du PNUD dans l'action menée contre le sida en Afrique australe et en Éthiopie
Sulley Gariba, IDEAS

Questions et réponses et débat plénier

Le rôle du Bureau de l'audit et de la performance dans le suivi et l'évaluation
Izumi Morota, Bureau de l'audit et de la performance

12 h 30 - 13 h 30 **Déjeuner**

13 h 30 - 15 heures *Rapport à la séance plénière des travaux en petit groupe du 2^e jour*
Candlewood

15 heures - **Pause**
15 h 30

6^e SÉANCE : L'ACTION FUTURE

Débat présidé par Saraswathi Menon, Bureau de l'évaluation

Objectif de la séance : Dégager de nouvelles voies, définir les rôles et attributions dans l'application de la politique de l'évaluation par les équipes de pays (PNUD et gouvernement) et recommandations générales.

15 h 30 - 15 h 45 Principaux résultats des deux premiers jours de débat
Rapporteurs des deux premiers jours
Questions et réponses

15 h 45 - 18 heures Application de la politique d'évaluation
Groupes de travail, Équipes de pays PNUD-gouvernement.

Rapporteurs du 3^e jour

Alex Rusita, PNUD Somalie

Adeline Shibanda, Personne-ressource

4^e JOUR

Vendredi 1^{er} décembre

8 heures - 8 h 15 Aperçu des travaux du 3^e jour et présentation du 4^e jour
Sukai Prom-Jackson, Bureau de l'évaluation

6^e séance : L'ACTION FUTURE (suite)

Débat présenté par Saraswathi Menon, Bureau de l'évaluation

8 h 15 - 8 h 30	Présentation des principaux résultats <i>Questions et réponses</i>	<i>Rapporteurs des 1^{er}, 2^e et 3^e jours</i>
8 h 15 - 10 heures	<i>Exposé des groupes de travail</i> <i>Questions et réponses</i>	<i>Groupes de travail 1, 3 et 4, Équipes de pays (PNUD-gouvernement)</i>
10 heures - 10 h 30	Pause	
10 h 30 - 12 heures	<i>Exposés des groupes de travail 5 et 6 (suite)</i> <i>Questions et réponses</i> <i>Débat plénier</i>	<i>Groupes de travail 5 et 5, Équipes de pays (PNUD-gouvernement)</i>
12 heures - 13 heures	Réponse et clôture de l'atelier	<i>Ambassadeur Crispin Grey-Johnson de la Gambie, Conseil d'administration du PNUD Gilbert Hounou, Bureau régional pour l'Afrique Scholastica Kimaryo, PNUD Afrique du Sud Saraswathi Menon, Bureau de l'évaluation</i>

Annexe 2. Liste des participants

Angola	Gilberto Ribeiro	Économiste nationale	gilberto.ribeiro@undp.org
	Malaquias Tenente	Associé de programme	malaquias.tenente@undp.org
Benin	Médard Padonou	Responsable Suivi évaluation, Gouvernement du Bénin	pamedeux@yahoo.fr
	Idrissa Diagne	Économiste principal	idrissa.diagne@undp.org
	Agbodji Housensou	Administrateur de programme	agbodji.housensou@undp.org
Botswana	Rebonyebatho Bonang Moaneng	ARR-P	r.moaneng@undp.org
	Iris Molosankwe	Associé de programme	iris.molosankwe@undp.org
	Resego Taolo	Administrateur de suivi et d'évaluation	rtaolo@bidpa.bw
Burkina Faso	Alizatta Tamboula	ARR-P	alizatta.tamboula@undp.org
	Noellie Victoire Koné	Conseiller Aff. économiques, Ministère des finances, Budget, Direct. générale de la coopération	victoirtou@hotmail.com
Cap-Vert	Jeanne Gouba	DRR	jeanne.gouba@cv.jo.un.org
République centrafricaine	Victor Mazanga	Directeur des Investissements Publics, Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération Internationale	
	Maxime Mbringa-Takama	ARR-P	maxime.mbringa-takama@undp.org
	Ousmane Niang	Économiste	ousmane.niang@undp.org
Tchad	Masra Tamtangar Ngoidi	Économiste national	masra.ngoidi@undp.org
	Madingar Alngar	Chef du PMSU	jerome.madingar@undp.org
	Bachar Brahim Adoum	Sous-Secrétaire general, Ministère des finances, de l'économie et du plan	brahim.bachar@caramail.com
Comores	Fernando Abaga	DRR	fernando.abaga@undp.org
	Abdallah Ahmed	Ministère des relations extérieures	yousahmed@yahoo.com
Érythrée	Bartholmew Nyarko-Mensah	Senior DRR	b.nyarko-mensah@undp.org
	Rahel Haileslassie	Associé de programme	rahel.haileslassie@undp.org
Éthiopie	Admasu Nebebe Gedamu	Chef d'équipe des Nations Unies et Coordonnateur national de programme	admasugedamu@yahoo.com
	Joe Feeney	Conseiller de programme	joe.feeney@undp.org
Gabon	Joseph Paul Ibouili	Directeur de la planification générale	ibouili_maganga@yahoo.fr
Gambie	Vitalie Muntean	DRR	vitalie.muntean@undp.org
	Mamour Jagne	Administrateur de programme	mamour.a.jagne@undp.org
	Ansumane Sanneh	Économiste principal	ansumanas@yahoo.com
Ghana	Yasuko Kusakari	Administrateur de programme	yasuko.kusakari@undp.org
	Yaw Okyere-Nyako	Ministère des finances et de la planification économique	yawvon99@hotmail.com
Guinée	Oumou Camara Diallo	Directeur du programme de lutte contre la pauvreté	oumcamdiallo@yahoo.fr
	Roger Pattrick Milimono	Directeur national DAP/pauvreté	rmilimono@yahoo.fr
	Youssouf Dioubate	Spécialiste de programme, pauvreté	youssouf.dioubate@undp.org

Guinée-Bissau	Amadu Bailo Camara	Administrateur de programme	amadu.b.camara@undp.org
Kenya	Bernard Masiga	Chef économiste adjoint, Ministère des finances	bmasiga@treasury.go.ke
	Rose Muchiri	Interlocutrice suivi et évaluation	rose.muchiri@undp.org
Lesotho	Charu Bist	Interlocuteur suivi et évaluation	
	Ntsiuoa Jaase	Administrateur auxiliaire	
Libéria	Emmett Watson	ARR-P	emmett.watson@undp.org
	Wilmot Reeves	Économiste national	wilmot.reeves@undp.org
	James D. Kormon Jr.	Économiste national	
Madagascar	Fara Ravololondramiarana	Économiste national	fara.ravololondramiarana@undp.org
	Isiyaka Sabo	Conseiller économique	isiyaka.sabo@undp.org
	Félix Rabemanambola	Représentant du gouvernement	
Malawi	Etta Mmangisa	Analyste de programme	etta.mmangisa@undp.org
Mauritanie	Aichetou Wague	Chef, programme thématique sur la pauvreté	aichetou.wague@undp.org
	Fah Ould Brahim Ould Jiddou	Conseiller technique	fah_brahim@yahoo.fr
Maurice	Magda Verdik	ARR-P/ Administratrice principale de programme	magda.verdickt@undp.org
	Chandrani Devi Gopaul	Ministère des finances et du développement économique	cgopaul@mail.gov.mu
Mozambique	Inacia Salvador	ARR	inacia.salvador@undp.org
	Momad Saide	Économiste national-Contrepartie nationale	momadesaide@dnpo.gov.mz
	Youssouf Mbechezi	ARR-P	youssouf.mbechezi@undp.org
	Roberto Salomão	Ministère du plan	robertosalomao@dnpo.gov.mz
Namibie	Cloudina Ngavetene	PNUD	Cloudina.ngavetene@undp.org
	Aili Andreas	PNUD	Aili.andres@undp.org
	Johan Ashipala	Représentant du gouvernement	
Niger	Daniela Gregr	Économiste associée	daniela.gregr@undp.org
	Keita Maria Iboune	Analyste de la gestion axe sur les résultats	maria.iboune@undp.org
	Idé Adamou Hassane	Programme Bonne Gouvernance et Croissance mieux répartie	hassaneidea@yahoo.fr
	Yayé Seydou	Directeur général de l'évaluation des programmes de développement	syaye@caramail.com
Nigéria	Gabriela Spirli	Specialiste de la pauvreté	gabriella.spirli@undp.org
	Kabiru Nasidi	Directeur du Département du suivi et de l'évaluation, Ministère de l'économie et des finances	kabiru.nasidi@undp.org
	B. O. Akpanyung	Commission nationale de la planification	bassey.akpanyung@gmail.com
Sénégal	Ingrid Cyimana	Représentant résident adjoint	ingrid.cyimana@undp.org
	Bakary Signate	Coordonnateur Cellule d'appui aux projets (CAP)	bakarysignate@yahoo.fr
	Cheike Tisiane Mbengue	Directeur de programme/économiste	cheikh.tidiane.mbengue@undp.org
Seychelles	Roland Alcindor	Économiste	roland.alcindor@undp.org

	Jeanette d'Offay	Ministère des affaires étrangères	jdoffay@mfa.gov.sc
Sierra Leone	Umaru Sesay	Administrateur des finances	umaru.sesay@undp.org
	Desmond S. Koroma	Bureau principal de planification (Gouvernement)	
Afrique du Sud	Monah Andriambalo	FENU, Groupe régional	monah.andriambalo@undp.org
	Philip Browne	PNUD	philip.browne@undp.org
	Fode Ndiaye	Directeur technique régional	fode.ndiaye@undp.org
	Janet Macharia	Conseillère en parité homes-femmes, CRS Johannesburg	Janet.macharia@undp.org
Swaziland	Sakinah Morris	Associé de programme	sakinah.morris@undp.org
	Allen Dlamini	Administrateur de programme	allen.dlamini@undp.org
	Donald Ndwandwe	Économiste principal	ndwandwed@gov.sz
Tanzanie	Ernest Salla	Représentant résident adjoint, programme	ernest.salla@undp.org
Ouganda	Rose Ssebatindira	ARR	rose.ssebatindira@undp.org
	Rosetti Nabbumba Nayenga	Ministère des finances, de la planification et du développement économique	rosseti.nabbumba@finance.go.ug
Zambie	Amos Muchanga	Analyste de programme	amos.muchanga@undp.org
Zimbabwe	Mfaro Moyo	ARR	mfaro.moyo@undp.org
	Nomasomi Mpofu	ARR (parité homes-femmes)	nomasomi.mpofu@undp.org
	Nhlanga Solomon	Représentant du gouvernement	

Conférenciers, présidents, autres présentateurs et personnes ressources

S.E. l'Ambassadeur Grey Johnson	Vice-Président pour l'Afrique et Président du Bureau du Conseil d'administration du PNUD	
Gilbert Fossoun Hougbo	Administrateur assistant et Directeur régional du Bureau régional pour l'Afrique	
Joseph Mugore	Administrateur responsable du Centre régional de services, Johannesburg	joseph.mugore@undp.org
Scholastica Kimaryo	Représentante résidente du PNUD, Coordonnatrice résidente de l'ONU, Afrique du Sud	scholastica.kimaryo@undp.org
Henri Raubenheimer	Ministère des affaires étrangères, Afrique du Sud	Raubenheimerh@foreign.gov.za
Sulley Gariba	Directeur exécutif - Gariba Development Associates, IDEA	sulleygariba@hotmail.com
Letty Chiwara	Spécialiste de programme, Section Afrique, UNIFEM	letty.chiwara@unifem.org
Oumoul Khayri Ba Tall	Président, Association africaine de l'évaluation (AfrEA)	oktconsult@gmail.com
Karen Odhiambo	Université de Nairobi	karenodhiambo1@yahoo.co.uk
Adeline Sibanda	Africa Gender and Development Evaluators Network	troparg@ecoweb.co.zw
Alex Rusita	Conseiller du suivi et de l'évaluation, PNUD Somalie	alex.rusita@undp.org
Toshihiro Nakamura	ARR, Groupe de la planification, du suivi et de l'évaluation, Indonésie	toshihiro.nakamura@undp.org

Juiliانا Lindsay	Administratrice de programme principale, UNICEF Afrique du Sud	jlindsey@unicef.org
Joaquin Gonzalez-Aleman	UNEG, Administrateur de projet, Bureau de l'évaluation, UNICEF	jgonzalezaleman@unicef.org
Izumi Morota	Spécialiste de l'audit, Bureau de l'audit et de l'examen par les pairs	izumi.morota@undp.org
Bureau de l'évaluation		
Saraswathi Menon	Directeur du Bureau de l'évaluation	Saraswathi.menon@undp.org
Sukai Prom-Jackson	Conseiller d'évaluation,	sukai.prom-jackson@undp.org
David Rider Smith	Spécialiste d'évaluation	david.rider.smith@undp.org
Azusa Kubota	Analyste d'évaluation	azusa.kubota@undp.org
Kutisha Ebron	Associé de programme	kutisha.ebron@undp.org
Membres de l'équipe de logistique		
Michael Morgan	Directeur des opérations, RSC Afrique du Sud	Michael.morgan@undp.org
Zukiswa Luthayi	Spécialiste des achats, RSC Afrique du Sud	Zukiswa.luthayi@undp.org
Yazmin Nanji	Consultant à l'atelier	yazmin.nznji@undp.org
Kimberly Khoza	Consultant à l'atelier	

Annexe 3. Résumé des notations d'évaluation de l'atelier, établies par les participants

1. Les sessions vous ont-elles aidé à réaliser les objectifs de l'atelier?

	Pas du tout	En partie	En grande partie	Complètement	Pas de réponse	Total de En grande partie et Complètement	Nombre des réponses et pourcentage
Session 1 : Priorités régionales de développement et évaluation	0	13	4	8	1	79 %	65 (77 %)
	0%	20%	62%	17%			
<i>Observations :</i>							
- Bonne définition des priorités.							
- Bonnes présentations pour lancer le débat.							
Session 2 : Suivi et évaluation dans le contexte national	0	16	35	14		74 %	66 (79 %)
	2 %	24 %	53 %	21 %			
<i>Observations :</i>							
- Les présentations étaient de caractère trop général							
- C'était une revue de la situation, pas un débat de ce qui aurait pu être amélioré.							
Session 3 : La politique d'évaluation du PNUD	0	7	37	22		89 %	66 (79 %)
	0 %	11 %	56 %	33 %			
<i>Observations :</i>							
- L'atelier va beaucoup nous aider dans notre travail au bureau de pays.							
- Avions besoin de plus de temps pour comprendre la nouvelle stratégie du BRA.							
Session 4 : La réforme de l'ONU et l'évaluation	0	13	41	12		80 %	66 (79 %)
	0 %	20 %	62 %	18 %			
<i>Observations :</i>							
- Les présentations étaient intéressantes, mais certaines étaient trop longues.							
Session 5 : Questions thématiques et approches dans l'évaluation	1	13	34	18		79 %	66 (79 %)
	2 %	15 %	52 %	27 %			
<i>Observations :</i>							
- Données intéressantes.							

Moyenne **80 %**

2. La structure et la présentation de l'atelier étaient-ils utiles dans l'optique de la réalisation des objectifs de l'atelier?

	Pas du tout	En partie	En grande partie	Complètement	Pas de réponse	Total de En grande partie et Complètement	Nombre des réponses et pourcentage
Présentations plénières	1 2 %	10 15 %	41 62 %	13 20 %	1	82 %	65 (77 %)
<i>Observations s:</i>							
- TROP de présentations.							
- Certaines présentations étaient trop longues.							

Travail en groupes	1 2 %	6 9 %	31 47 %	25 38 %	3	85 %	63 (75 %)
<i>Observations :</i>							
- Beaucoup de coopération, le partage des données d'expérience est utile.							
- Le contenu a été en partie perdu à cause du temps passé à traduire.							

Les rapports des groupes	0 0%	3 5%	41 62%	19 29%	3	91 %	63 (75 %)
<i>Observations :</i>							
- Un format standard pour l'établissement des rapports aurait été utile.							
- Temps insuffisant.							

Discussions plénières	1 2 %	5 8 %	36 55 %	21 32 %	3	87 %	63 (75 %)
<i>Observations :</i>							
- Il aurait fallu plus de temps pour les discussions.							

Moyenne

86 %

3. Autres observations, suggestions et recommandations

Atouts

- Bien organisé compte tenu du nombre de participants.
- Très bonne idée d'avoir réuni le PNUD et le gouvernement. À refaire.

- L'atelier était bien structuré et bien organisé.
- Logistique remarquable et atmosphère de coopération .
- Le fait d'avoir à préparer un plan d'action nous a forcés à réfléchir à ce que nous avons appris.

Faiblesses

- Certaines questions semblaient avoir séparé le PNUD et les fonctionnaires du gouvernement.
- Il faudrait limiter le nombre de présentations pour chaque session pour permettre plus de temps pour les discussions.
- Les journées de travail ont été très longues.
- L'interprétation manquait d'allant et n'aidait pas la compréhension.

Suggestions et recommandations

Relatives au contenu

- On devrait fournir aux participants une liste de sigles et d'abréviations pertinents.
- Il aurait été préférable d'avoir davantage de présentations par des spécialistes du suivi et de l'évaluation du PNUD et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

Structure et procédure

- J'émet des réserves sur l'idée de commencer la session à 8 h.
- Avais besoin de plus temps libre. Il aurait été agréable de faire un tour en ville.
- Le prochain atelier devrait avoir une durée d'une semaine afin de bien couvrir le contenu.
- Il s'est avéré utile de passer en revue les points principaux du Jour 1 le jour suivant et d'établir le plan de la journée.
- Il aurait fallu avoir davantage de jours.
- Il aurait été utile d'inviter chaque participant à se présenter au début de l'atelier.
- Il aurait été préférable d'organiser l'atelier pour 30 à 40 personnes.

Suivi

- *L'atelier était très utile pour nos activités courantes, car nous n'avons aucune idée des implications de la politique d'évaluation.*
- Fournir une instance ou un réseau de discussion pour que les participants puissent partager les progrès réalisés dans l'application de la politique d'évaluation.
- *Je recommande que le Bureau de l'évaluation organise un atelier analogue à l'intention des représentants résidents et des représentants résidents adjoints pour qu'ils puissent promouvoir l'application de la politique.*