LA PLANIFICATION POUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

CHAPITRE 3

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

3.1 INTRODUCTION

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION, POUR QUELLES RAISONS ?

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

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

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

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

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

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

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

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

POURQUOI PLANIFIER LE SUIVI ET L'ÉVALUATION ?

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

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

3.2 LE CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

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

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

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

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

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

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

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

a. Les plans qui pourraient être établis pour renforcer les capacités de suivi et d'évaluation nationales ou infranationales.

b. Les capacités de suivi et d'évaluation déjà existantes et une estimation des besoins en ressources humaines, financières et matérielles pour la mise en œuvre de ces capacités.

2. Un cadre de résultats : celui-ci doit être préparé lors de l'étape de la planification tel que décrite dans le chapitre 2.

3. Des matrices de planification et d'évaluation : elles sont stratégiques et permettent de réunir les informations nécessaires au suivi et à l'évaluation en vue d'en faciliter la consultation.

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

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

Tableau 14. Matrice de planification du suivi[24]

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

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

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

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

Tableau 16. Plan d'évaluation

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

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

CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES POUR LA PLANIFICATION DES ÉVALUATIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3 RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

  Frais de déplacement
  - Quels types de frais de déplacement seront engagés ? Combien de fois, par exemple, l'équipe a-t-elle besoin de se déplacer dans le pays ou sur le terrain ? Quels frais de déplacement sont alloués pour les briefings dans les bureaux du PNUD, pour les entretiens avec les parties prenantes, pour les activités de collecte de données, pour les réunions des parties prenantes, etc. ?
  - Quel serait le premier moyen de déplacement (aérien, véhicule du projet, etc.) ? Faut-il un moyen de transport particuler pour des raisons d'accessibilité ou de sécurité ?
  - Combien de jours de déplacement et quelles indémnités ?
- **Frais pour les consultations avec les parties prenantes**
  - Des réunions régulières avec les membres du comité de direction pour discuter des progrès de l'évaluation sont-elles prévues ? Une réunion avec un plus large éventail de parties prenantes pour discuter des résulats et des recommandations de l'évaluation sont-elles prévues ? Combien de personnes et qui sera invité ? Quels seraient les frais de réception (location des salles, restauration, déplacement et indémnités) pour recevoir les parties prenantes ?
- **Collecte des données et outils et méthodes d'analyse**
  - Quelles sont les méthodes utilisées pour la collecte de données ? Si les enquêtes et/ou questionnaires seront utilisés, quelle sera la population ciblée et la zone couverte ? Quelles ressources sont nécessaires (frais pour les enquêteurs, y compris leurs frais de déplacement, etc.) ? Les chercheurs ont-ils besoin de réaliser une analyse détaillée de la collecte de données ?
- Faut-il des **fournitures** particulières ? (fournitures de bureau, logiciels informatiques pour l'analyse des données, etc.)
- **Frais de communication**
  - Quels sont les besoins en moyens de communication (téléphone, fax et internet) ?
  - Si les enquêtes ou questionnaires sont menés, comment seront-ils gérés (courriel, internet, téléphone etc.) ?
- **Frais de publication et dissémination** des rapports d'évaluation et autres produits, y compris les frais de traduction, le cas échéant.
- Des ressources sont-elles allouées pour des frais annexes ?
- Il y a-t-il des partenaires pour l'évaluation ? Cette évaluation est-elle conjointe ? Quels seraient les coûts pour le PNUD?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.5 CAPACITÉ DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

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

Encadré 21. Exemples d'alignement sur les systèmes nationaux

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

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

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

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

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

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

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

MODALITÉS INSTITUTIONNELLES

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

LEADERSHIP

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

SAVOIR

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

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

REDEVABILITÉ

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

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

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

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

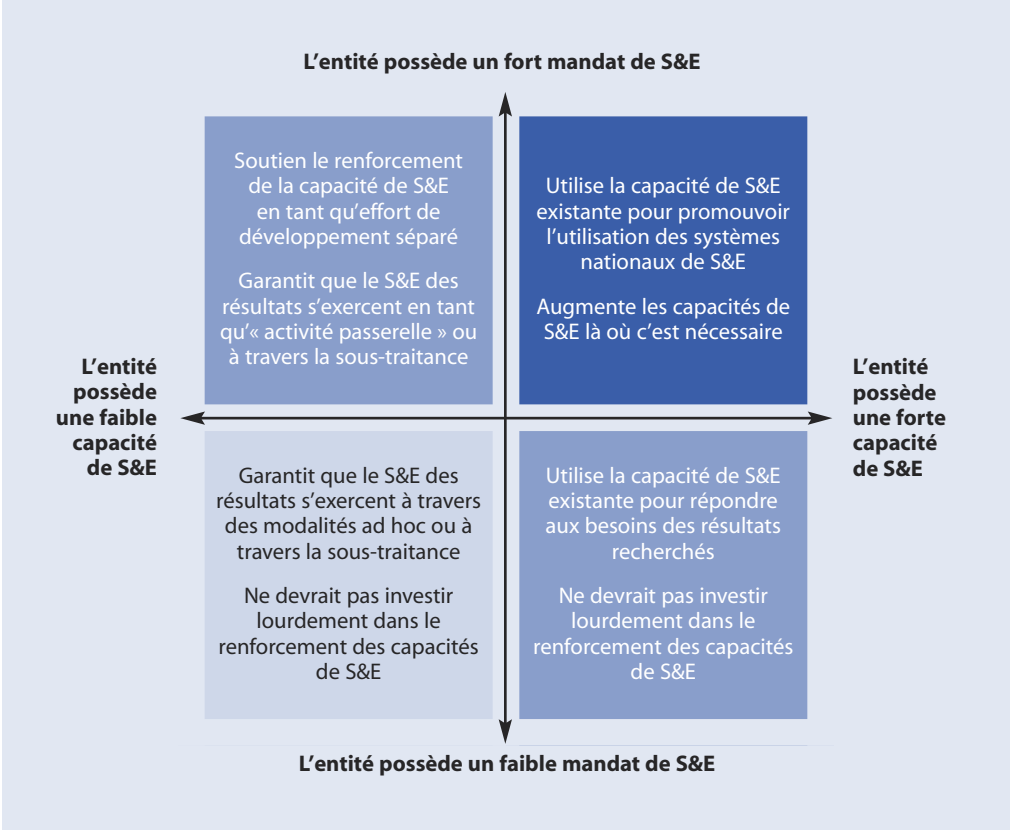

Tableau 17. Matrice de suivi et d'évaluation de la capacité

Partenaire-clé ou partie prenante du groupe de discussion sur les effets contribuant au résultat	Composante particulière du résultat ou de l'effet pour laquelle le partenaire est directement associé	Mécanismes et capacités de S&E existants chez le partenaire (modalités institutionnelles, leadership, savoir et redevabilité)	Domaines potentiels de renforcement des capacités du partenaire en accord avec son mandat	Action recommandée pour le renforcement des capacités de S&E
Autorité administrant les élections	■ Organisation d'examens des progrès réalisés, visites sur le terrain ■ Collecte et analyse des données ■ Remise de rapports	Limités uniquement au niveau du siège	Suivi sur le terrain, en particulier les compétences au niveau régional pour évaluer l'intégration des populations désavantagées et éloignées	Le renforcement initial de la capacité doit mettre l'accent sur le renforcement des compétences du suivi destinées à la poursuite des effets. Les fonds disponibles pour les effets peuvent être également utilisés pour l'évaluation de la capacité de l'autorité administrant les élections.
Office national des statistiques	Toutes les enquêtes seront menées par l'Office national des statistiques	L'Office national des statistiques est un institut national clé censé fournir des enquêtes, des analyses et des rapports nationaux de haute qualité sur les résultats	Le renforcement de la capacité de l'Office national des statistiques est une priorité nationale.	Le groupe discussion sur les effets doit promouvoir un effort national pour le renforcement de la capacité de l'Office national des statistiques pour mener, analyser et fournir des rapports sur les enquêtes
Département chargé du suivi et de l'évaluation, ministère de la Planification	L'entité gouvernementale responsable du suivi et de l'évaluation des principaux projets de développement, de la coordination du suivi et de l'évaluation sectoriels (y compris le projet pour les élections) au niveau national des effets et chargé de la construction de la capacité nationale de suivi et d'évaluation*	Le département chargé du suivi et de l'évaluation est politiquement indépendant et son personnel se compose de fonctionnaires compétents en matière de suivi et d'évaluation	Le département chargé du suivi et de l'évaluation n'a jamais travaillé directement avec des membres du personnel de l'autorité administrant les élections ou de l'Office national des statistiques sur le suivi et l'évaluation de ce domaine particulier. Risque important de politisation	Soutenir le département chargé du suivi et de l'évaluation dans ses efforts de formation du personnel de la commission électorale de l'autorité administrant les élections et de l'Office national des statistiques, afin qu'ils puissent développer certains indicateurs spécifiques, références et cibles et les méthodes de collecte de données bénéfiques au travail de l'autorité administrant les élections. Soutenir le département chargé du suivi et de l'évaluation dans ses efforts de promotion de la 'culture de l'évaluation' au sein de l'autorité administrant les élections.

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