

https://dspace.org/

Voluntary National Reviews in Africa guide

CLEAR-AA; UNICEF

2019-11
CLEAR-AA
https://hdl.handle.net/10539/28697

Downloaded from a DSpace repository. https://dspace.org/

clear
Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats
AFRIQUE ANGLOPHONE

unicef
pour chaque enfant

INTÉGRATION DE L'ÉVALUATION DANS LES EXAMENS NATIONAUX VOLONTAIRES EN AFRIQUE : UN GUIDE



NOVEMBRE 2019

clear
Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats
AFRIQUE ANGLOPHONE

unicef
pour chaque enfant

INTÉGRATION DE L'ÉVALUATION DANS LES EXAMENS NATIONAUX VOLONTAIRES EN AFRIQUE : UN GUIDE

NOVEMBRE 2019

Soumis par :

Ian Goldman
CLEAR Afrique Anglophone

Université de Witwatersrand

Soumis à :

Ada Ocampo
Spécialiste principal de l'évaluation,
Bureau de l'évaluation
UNICEF

Droits d'auteur

Les droits d'auteur de ce guide sont détenus par l'UNICEF, tout en reconnaissant que de nombreux concepts proviennent d'autres sources. En général, la publication d'extraits est la bienvenue, sous réserve de la mention de la source.

Comment citer le présent guide : UNICEF/CLEAR, Intégration de l'évaluation dans les examens nationaux volontaires : un guide, UNICEF, New York, novembre 2019.

Dégagement de responsabilité

Il faut noter que toutes les opinions exprimées dans le présent rapport relèvent de la responsabilité du CLEAR AA et pas nécessairement de l'UNICEF.

Remerciements

Le présent rapport a été élaboré de manière indépendante par Ian Goldman, Candice Morkel et Ian Hopwood de CLEAR Afrique Anglophone pour le Bureau de l'évaluation de l'UNICEF. Ada Ocampo du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF a apporté des contributions détaillées et approfondies, et des contributions ont été également apportées par Asela Kalugampitiya, George Laryea-Adjei, Michele Tarsilla et l'UNICEF en général.

TABLE DES MATIERES

Sigles et abréviations 5

PARTIE A: INTRODUCTION 6

1 Contexte 7

1.1 À qui s'adresse ce guide ? 7

1.2 Contexte du processus de l'examen national volontaire 7

2 Qu'est-ce qu'une évaluation et pourquoi est-elle importante ? 12

2.1 Qu'est-ce qu'une donnée probante ? 12

2.2 Qu'est-ce que l'évaluation ? 14

2.3 Pourquoi l'évaluation est-elle importante ? 15

2.4 Aperçu des types d'évaluation 17

3 Comment les données probantes de l'évaluation peuvent-elles être intégrées dans les politiques et programmes nationaux, dans les objectifs de développement durables adaptés nationalement et dans les rapports des examens nationaux volontaires ? 19

3.1 Aperçu 19

3.2 Utilisation des données probantes de l'évaluation dans le diagnostic 19

3.3 Utilisation des évaluations pour éclairer la planification et la conception des nouveaux programmes et politiques 20

3.4 Utilisation des évaluations pour juger et orienter la mise en œuvre 22

3.5 Évaluation des réalisations et des résultats 22

PARTIE B : ORIENTATION SUR LES ÉVALUATIONS ET LES OUTILS D'ÉVALUATION 25

4 Les différents types d'évaluation 26

4.1 Les types d'évaluation 28

4.2 Les méthodes d'évaluation rapidesa 33

4.3 Décision sur les types de processus d'évaluation à entreprendre 36

5 Autres outils d'évaluation 37

5.1 Importance et utilisation de la théorie du changement 37

5.2 Création d'un référentiel d'évaluation 39

5.3 Établissement d'une cartographie des données probantes (lacunes en matière de données probantes) en utilisant les évaluations 40

5.4 Synthèse des données probantes à partir des évaluations existantes 42

PARTIE C : PASSER DE L'ÉVALUATION AUX ÉCOSYSTEMES D'ÉVALUATION 44

6 Les écosystèmes d'évaluation 45

6.1 Qu'est-ce qu'un système ou un écosystème d'évaluation ? 45

6.2 Les façons pratiques d'élaborer un système d'évaluation en utilisant le processus d'examen national volontaire 47

PARTIE D : APPLICATION DE CE SYSTEME AUX EXAMENS NATIONAUX VOLONTAIRES 48

7 Application de ce système aux examens nationaux volontaires de 2020-2021 49

7.1 Application de ce système aux examens nationaux volontaires de 2020 49

7.2 Planification du cycle 2021 des examens nationaux volontaires 51

7.3 Soutiens disponibles 53

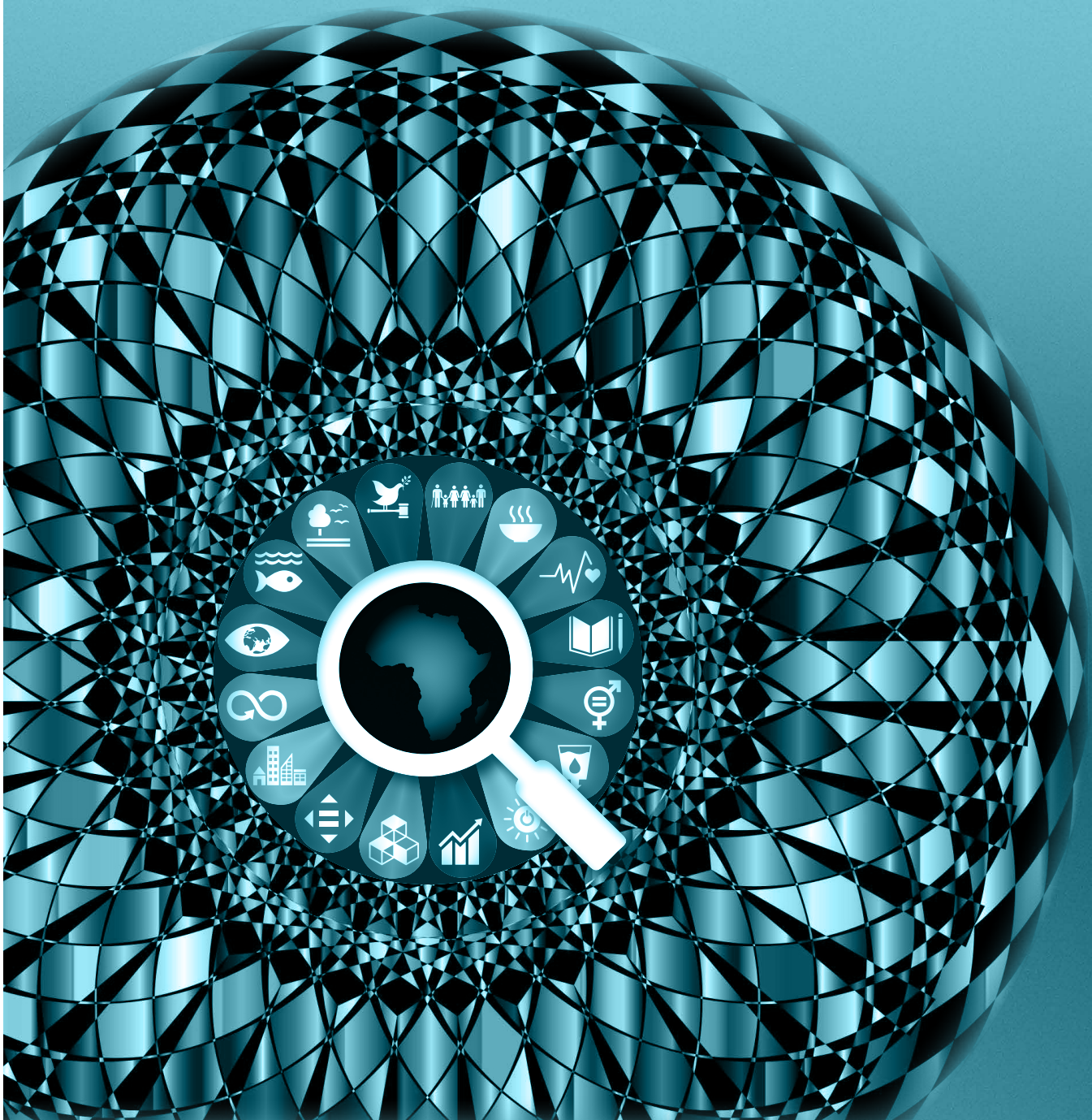
ANNEXE 1 : RÉFÉRENCES 54

ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

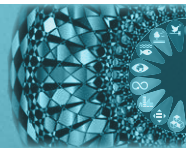
3ie	Association africaine d'évaluation (International Initiative for Impact Evaluation)
AFREA	Association africaine d'évaluation (African Evaluation Association)
APNODE	Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (African Parliamentary Network on Development Evaluation)
CLEAR AA	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats - Afrique anglophone (Centre for Learning on Evaluation and Results – Anglophone Africa)
DPME	Département de la planification, du suivi et de l'évaluation (Afrique du Sud) (Department of Planning, Monitoring and Evaluation (South Africa)
ODD	Objectif de développement durable
ENV	Examen national volontaire
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance (United Nations Children's' Fund)
VOPE	Organisations volontaires d'évaluateurs professionnels (Voluntary Organizations of Professional Evaluation)
WACIE	Renforcement des capacités et des évaluations d'impact en Afrique de l'Ouest (West African Capacity Building and Impact Evaluation)

PARTIE A

INTRODUCTION



1 CONTEXTE



1.1 À QUI S'ADRESSE CE GUIDE?

Ce guide s'adresse aux responsables des gouvernements africains impliqués dans l'élaboration des examens nationaux volontaires (ENV) de la performance des pays par rapport aux objectifs de développement durable (ODD). Il est également destiné aux organismes qui appuient le processus de l'ENV, comme les bureaux nationaux de l'UNICEF, les bailleurs de fonds, etc.

Il est important que les ODD fassent partie de la planification gouvernementale, et qu'ils ne soient pas perçus comme des objectifs externes séparés de ce que font les gouvernements et les autres acteurs. Par conséquent, les ENV ne devraient pas constituer un processus séparé, mais des rapports sur ce que les gouvernements et d'autres acteurs font pour atteindre leurs objectifs locaux en lien avec les ODD. Pour que le processus ENV ait tout son sens, il ne devrait pas se limiter à un exercice de conformité, mais contribuer à la réflexion, l'apprentissage et l'amélioration des programmes du gouvernement et des organisations non gouvernementales, et aider à l'intégration des ODD dans les objectifs nationaux.

Pour que les ENV trouvent tout leur sens, ils doivent être basés sur des données probantes. Les évaluations constituent des sources solides de la manière dont les politiques et programmes fonctionnent ou non et pourquoi, et elles donnent une orientation sur comment et où procéder à des améliorations. Les évaluations révèlent les endroits où les ressources sont mal utilisées, et permettent l'amélioration de la performance en utilisant la même enveloppe budgétaire.

L'objectif de ce guide est alors de faciliter l'intégration des données probantes issues des évaluations en vue d'éclairer les politiques et programmes nationaux, et l'utilisation de ces résultats dans l'élaboration des ENV.

Le guide comprend quatre parties. La Partie A présente l'introduction au processus des ENV (section 1.2), introduit ce que sont les données probantes et l'évaluation ainsi que les raisons pour lesquelles elles sont importantes (section 2) et comment les données probantes peuvent être intégrées dans les politiques et pratiques (section 3). La Partie B offre une orientation sur les types et les outils d'évaluation, notamment les évaluations rapides (sections 4 et 5). La Section 5 comprend une introduction aux théories du changement et comment les données probantes des évaluations existantes peuvent être utilisées. La Partie C porte sur les écosystèmes à promouvoir pour appuyer l'évaluation (section 6). Enfin, la Partie D (section 7) illustre comment les processus d'évaluation peuvent être intégrés dans les ENV de 2020 et 2021 et donne des contacts pour le suivi et le soutien.

1.2 CONTEXTE DU PROCESSUS DES EXAMENS NATIONAUX VOLONTAIRES

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Agenda 2030) a été adopté par les dirigeants du monde en septembre 2015 à un sommet historique des Nations Unies[1]. Le 1er janvier 2016, les 17 ODD sont officiellement entrés en vigueur.

Les ODD visent à mettre fin à toutes les formes de pauvreté et constituent un appel à l'action de la part de tous les pays - pauvres, riches et à revenu intermédiaire - en vue de la promotion de la prospérité tout en protégeant la planète. Ils reconnaissent que l'élimination de la pauvreté doit être en étroite collaboration avec les stratégies qui soutiennent la croissance économique et prendre en compte les besoins sociaux, notamment l'éducation, la santé, la protection sociale et les opportunités d'emploi, tout en s'attaquant aux changements climatiques et à la protection de l'environnement.

[1] United Nations, 'Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development', Sustainable Development Goals Knowledge Platform (Nations Unies, Transformer notre monde : Programme de développement durable à l'horizon 2030 - Plateforme des connaissances sur les objectifs de développement durable), https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld.

Le Programme d'action d'Addis-Abeba qui a résulté de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement[2] offre des politiques et des actions concrètes pour appuyer la mise en œuvre du nouveau Programme.

La mise en œuvre et le succès devraient dépendre des politiques, plans et programmes de développement durable propres aux pays et pilotés par les pays eux-mêmes. Les ODD devraient servir de boussole pour aligner les plans des pays sur les engagements mondiaux.

Le processus de suivi et d'examen devrait être éclairé par un rapport annuel d'examen des ODD à préparer par le Secrétaire général. Les réunions annuelles du Forum politique de haut niveau sur le développement durable sont supposées jouer un rôle clé dans l'examen des progrès réalisés dans l'atteinte des ODD de par le monde. Les moyens de mise en œuvre des ODD sont supposés être suivis et revus[3].

Les gouvernements africains ont élaboré leur propre programme de développement à long terme - l'Agenda 2063 - qui est « un cadre stratégique de transformation socioéconomique du continent au cours des 50 prochaines années. Il s'inspire des initiatives continentales de croissance et de développement durable et vise à accélérer leur mise en œuvre ». Les sept aspirations de l'Agenda 2063 sont:

1. Une Afrique prospère fondée sur la croissance inclusive et le développement durable ;
2. Un continent intégré, uni sur le plan politique et ancré dans les idéaux du panafricanisme et la vision de la renaissance africaine;
3. Une Afrique de bonne gouvernance, de démocratie, de respect des droits de l'homme, de justice et d'état de droit;
4. Une Afrique vivant dans la paix et dans la sécurité;
5. Une Afrique dotée d'une forte identité culturelle, d'un patrimoine commun, et de valeurs et d'éthique partagées;
6. Une Afrique dont le développement est axé sur les populations, qui s'appuie sur le potentiel de ses populations, notamment celles des femmes et des jeunes, qui se soucie du bien-être des enfants; et
7. Une Afrique qui agit en tant qu'acteur et partenaire fort, uni et influent sur la scène mondiale.

En plus de l'intégration des ODD dans les mécanismes nationaux, les pays devraient intégrer le Premier Plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 dans leurs plans nationaux.

Les gouvernements se sont engagés à mettre en œuvre les ODD et à les intégrer dans les processus nationaux de planification. Tel que stipulé dans le paragraphe 84 de l'Agenda 2030, les revues régulières à soumettre au Forum politique de haut niveau sur le développement durable[4] doivent être volontaires, pilotées par les pays, entreprises par les pays développés et en développement, et offrir une plateforme de partenariats, notamment à travers la participation des grands groupes et autres parties prenantes pertinentes.

Le processus de réalisation des ENV devrait être perçu comme étant séparé de la mise en œuvre des ODD. Plutôt qu'une fin en soi, l'ENV est un processus par lequel les pays font le point et évaluent les progrès et les lacunes dans la mise en œuvre des ODD et de leurs cibles.

En vue de faire le point, les données probantes sont très importantes pour identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, pour qui et dans quelles circonstances. Les données probantes permettront également d'identifier ce qu'il faut faire pour accélérer la concrétisation des différents ODD. Dans cet ordre d'idées, les données probantes produites à travers les évaluations sont capitales.



[2] United Nations Department of Economic and Social Affairs, 'Third International Conference on Financing for Development ' (Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, Troisième conférence internationale sur le financement du développement), www.un.org/esa/ffd/ffd3/index.html.

[3] Définition de l'Agenda 2030 tirée du « Programme de développement durable », Objectifs de développement durable des Nations Unies, www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/.

[4] United Nations, 'High-Level Political Forum on Sustainable Development' Sustainable Development Goals Knowledge Platform, https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf.

Les ENV permettent le partage d'expériences, notamment le partage des succès, des défis et des leçons apprises, en vue d'accélérer la mise en œuvre de l'Agenda 2030.

Les ENV visent à suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre des ODD et leurs cibles en respectant non seulement leur caractère universel et d'intégration, mais également toutes les dimensions du développement durable.

Les principes qui orientent le suivi et l'examen à tous les niveaux, contenus dans le paragraphe 74 du Manuel de préparation des examens nationaux volontaires, stipulent, entre autres, que les examens seront approfondis et axés sur les connaissances, tout en étant ouverts.[5] L'Agenda 2030 précise que l'objectif du suivi et de l'examen est d'assurer la redevabilité et que les mécanismes de suivi et d'examen devraient être inclusifs, participatifs, transparents, axés sur les populations, sensibles au genre, respecter les droits humains et se concentrer particulièrement sur les plus pauvres et vulnérables et ceux qui traînent le plus loin derrière.

Si les ODD/ENV et l'Agenda 2063 doivent contribuer au développement de l'Afrique, les cibles qui sont intégrés dans les mécanismes nationaux doivent être significatives, et encourager la performance dans les domaines sur lesquels les pays se concentrent et l'apprentissage à partir des leçons de la mise en œuvre.

La clé est que les cibles, les programmes et les rapports y faisant référence soient basés sur des données probantes. Si les gouvernements s'inspirent des meilleures, des plus pertinentes et des plus probantes données disponibles, ils ont toutes les chances de prendre des décisions couronnées de succès. Cela ne signifie pas qu'ils vont toujours accepter ces données probantes, mais ils les auront au moins prises en considération. C'est la base de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes et de la mise en œuvre des prises de décision éclairées par des données probantes. La Figure 1 présente la théorie du changement, surtout la façon dont l'utilisation des données probantes provenant des évaluations et d'autres sources peut améliorer les résultats du développement. Un cours d'orientation a été organisé à Addis-Abeba en décembre 2018 pour montrer comment ceci peut fonctionner en utilisant la recherche, les données et les évaluations.

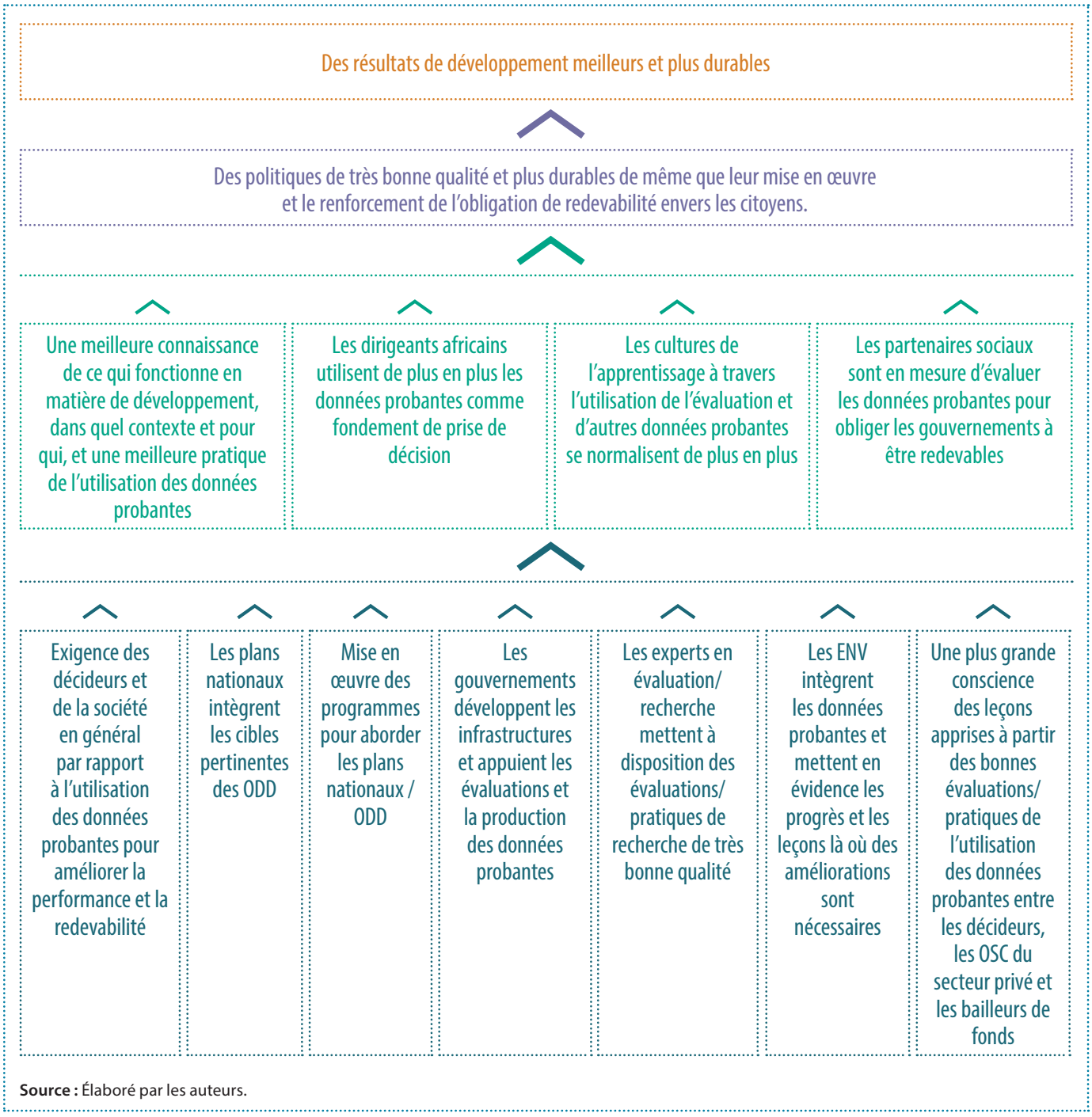
La version narrative de la théorie du changement est basée sur un effort commun d'amélioration des résultats du développement. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de pouvoir compter sur des politiques de très bonne qualité et plus durables de même que sur leur mise en œuvre et le renforcement de l'obligation de redevabilité envers les citoyens. Ceci nécessite des données probantes, c'est-à-dire une meilleure connaissance de ce qui fonctionne et pour qui ; il est également nécessaire que les dirigeants africains utilisent de plus en plus ces données probantes, avec la normalisation des cultures d'apprentissage à travers l'utilisation des données probantes. Pour assurer la redevabilité et faciliter l'implication d'un plus grand éventail de parties prenantes, les partenaires sociaux doivent être en mesure d'évaluer les données probantes et de tenir le gouvernement redevable. A cet effet, il est nécessaire qu'il y ait une demande pour des données probantes, l'inclusion des cibles des ODD dans les plans nationaux, la mise en place d'infrastructure de production des données probantes, la mise à disposition de données probantes de très bonne qualité, et l'intégration de ces données probantes dans les ENV. Dans le processus, il est important de créer une plus grande prise de conscience des leçons qui entourent les bonnes pratiques d'évaluation dans le pays.

Les orientations des pays par rapport à la manière de conduire leurs ENV proviennent du manuel publié chaque année. Ceci s'inspire des directives communes d'établissement volontaire des rapports du Secrétaire général sur les ENV, qui sont annexées à chaque manuel annuel[6].

[5] Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, « Manuel de préparation des examens nationaux volontaires », DAES, 2018, https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21144VNR_hanbook_2019_Edition_FR.pdf.

[6] Ibid.

Figure 1 : Théorie du changement pour l'utilisation des données probantes en vue de l'amélioration des résultats du développement



Source : Élaboré par les auteurs.

Directives du Secrétaire général sur les examens nationaux volontaires :

Principaux éléments :

a. « Ils maintiendront une perspective à long terme, recenseront les réalisations, les problèmes, les lacunes et les facteurs clefs de succès et aideront les pays à faire des choix en connaissance de cause. Ils permettront de mobiliser les moyens de mise en œuvre et les partenariats nécessaires, aideront à trouver des solutions et à déterminer quelles sont les meilleures pratiques et faciliteront la coordination et le fonctionnement efficace du système international de développement.

b. Ils seront rigoureux, fondés sur l'analyse des faits et étayés par des évaluations menées par les pays et des données de qualité, accessibles, actualisées, fiables et ventilées selon le revenu, le sexe, l'âge, la race, l'appartenance ethnique, le statut migratoire, le handicap, la situation géographique et d'autres caractéristiques pertinentes dans le contexte national.

c. Ils nécessiteront un appui accru au renforcement des capacités des pays en développement, en vue notamment d'étoffer les systèmes de collecte de données et les programmes d'évaluation nationaux dans les pays d'Afrique, les pays les moins avancés, les petits États insulaires en développement, les pays en développement sans littoral et les pays à revenu intermédiaire ».[7]

L'édition 2019 du Manuel de préparation des examens nationaux volontaires fait observer :

> « Enseignements tirés des rapports existants : Appuyez-vous sur les plateformes et processus nationaux existants, qui pourraient contribuer à la rédaction et au processus d'analyse de l'ENV.

Quelques exemples :

- Les cadres nationaux tels que les plans nationaux de développement et les stratégies nationales de développement durable ;
- Les rapports présentés aux organismes internationaux, notamment ceux inscrits au titre des traités relatifs aux droits de l'homme comme, par exemple, l'Examen périodique universel (EPU), d'autres traités internationaux, ainsi que d'autres rapports tels que les Contributions déterminées au niveau national (CDN) relatifs à l'Accord de Paris ;
- Les rapports relatifs aux ODD établis au niveau national en collaboration avec l'Equipe Pays des Nations Unies (EPNU) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le cas échéant ».[8]

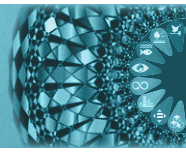
Les rapports existants devraient également inclure les recherches et les évaluations existantes.

Le Guide introduit comment les données probantes peuvent être utilisées à différentes étapes du cycle du programme/de la politique. Il ne couvre pas les principaux outils de planification, à l'exception d'un seul, - la théorie du changement - qui est un outil clé utilisé dans une évaluation qui devrait constituer la première étape d'un processus de planification.

Ce Guide offre une approche globale de l'utilisation des données probantes, en se concentrant sur la façon d'utiliser les données probantes d'évaluation et les outils associés pour appuyer les ENV.

[7] Ibid, pp. 57–58.
[8] Ibid, p. 15.

2 QU'EST-CE QU'UNE ÉVALUATION ET POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE?



2.1 QU'EST-CE QU'UNE DONNÉE PROBANTE ?

L'évaluation est une source de données probantes pour éclairer la politique et la pratique. Dans ce contexte, la donnée probante est d'abord prise en compte.

Selon Cairney (2016), « une donnée probante est une assertion appuyée par des informations ».[9] Le Programme to Support Pro-Poor Development in South Africa (2011) définit la donnée probante comme une donnée qui respecte les normes de :

- **Validité interne** - dans quelle mesure la conception et la conduite de l'étude éliminent la possibilité de partialité (est-ce vrai à l'interne pour le cas d'une étude particulière) ;
- **Adéquation des rapports** - les statistiques sont-elles adéquates et les données appuient-elles les constatations ?
- **Et potentiellement la validité externe** - l'étude peut-elle s'étendre (est-elle pertinente) à un environnement plus vaste (Ex : une étude pilote peut-elle être utilisée à plus grande échelle?)[10]

Dans cette définition, les principales qualités d'une donnée probante sont l'indépendance, l'objectivité et le caractère vérifiable. Par contre, les opinions sont des déclarations et des prétentions qui ne respectent pas les normes des données probantes, elles sont positionnelles, subjectives, partiales (sélectives) et difficiles à vérifier[11].

Les données probantes peuvent provenir de plusieurs sources, notamment[12]:

- **Les données probantes statistiques provenant des enquêtes**, des statistiques officielles et des données administratives, dont chacune peut indiquer l'ampleur, la nature et la dynamique du problème en question;
- **Les données probantes descriptives et expérimentales**, qui mettent en lumière la nature, l'ampleur et la dynamique d'un problème;
- **Les évaluations individuelles et études de recherche;**
- **La synthèse des recherches**, notamment les examens systématiques des données probantes, les méta-analyses et les évaluations rapides des données probantes;
- **Les données probantes économiques et économétriques**, qui font référence au coût bénéfice et à l'efficacité des interventions ;
- **Les données probantes de la mise en œuvre** indiquant comment des politiques de même nature ont été mises en œuvre avec succès, et comment les obstacles au succès de la mise en œuvre ont été surmontés;
- Les données probantes éthiques en termes de questionnement ou de compréhension des implications éthiques de la politique, notamment les questions d'équité, d'impartialité et de justice.

La figure 2 donne une idée du cycle d'une politique/d'un programme développé pour la formation sur les politiques et leur mise en œuvre basées sur les données probantes en Afrique et qui comprend la définition des programmes, le diagnostic, le choix de l'intervention, la planification/conception, la mise en œuvre, l'évaluation et l'apprentissage continue[13]. Les données probantes peuvent être utilisées à plusieurs étapes du cycle de la politique pour le diagnostic (ex : l'ampleur d'un problème indiquée par une enquête communautaire), la mise en œuvre (progrès) ou les résultats (ex : l'efficacité de la solution). Les procédures d'évaluation peuvent être utilisées à différentes étapes de ce cycle.

[9] Cairney, P., 'The Politics of Evidence-Based Policy Making', Palgrave Macmillan, London, 2016, p. 4.

[10] Programme to Support Pro-Poor Development in South Africa, 'Evidence-Based Policy-Making (EBPM): Enhancing the use of evidence and knowledge in policy making', PSPPD, July 2011.

[11] Matériel de formation utilisé dans la formation des cadres supérieurs en matière de données probantes à l'Université du Cap (en anglais), 2013-2018.

[12] Adapté de 'Evidence-Based Policy-Making (EBPM)', p. 2.

[13] Ce cycle est tiré des documents de formation sur les données probantes utilisés dans un éventail de contexte, notamment l'Université du Cap/le Département de la Planification, du Suivi et de l'évaluation, et le cours d'évaluation destiné aux cadres supérieurs.

Figure 2 : Cycle de politique/programme



Source: Matériel de formation de l'Université du Cap utilisé pour les cadres supérieurs.

Pour de plus amples informations sur la définition des politiques fondées sur les données probantes, voir *Evidence-Based Policy-Making (EBPM)* , une note aux décideurs du *Programme to Support Pro-Poor Policy Development in South Africa*.[14]

[14] Disponible sur http://psppdknowledgerepository.org/component/jdownloads/download/7-evidence-based-policy-making-ebpm-enhancing- the-use-of-evidence-and-knowledge-in-policy-making (consulté le 21 août 2019).

2.2 QU'EST-CE QU'UNE EVALUATION ?

Le suivi permet de voir si vous faites ce que vous avez prévu de faire aux niveaux des produits et des résultats, tandis que **l'évaluation** vise à voir pourquoi les résultats attendus et inattendus sont en train d'être obtenus, la qualité (mérite, valeur et importance) des acquis de la politique, du programme, etc. et comment vous pouvez les améliorer.

L'encadré 1 donne la définition de l'évaluation par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation.

Les évaluations peuvent avoir pour but :

- **La redevabilité (ou responsabilité de rendre des comptes)** : Par exemple, où vont les dépenses publiques et quelle valeur publique découle de l'investissement? La redevabilité peut être vis-à-vis du Parlement, de la société en général ou des cadres supérieurs. Par exemple, cette dépense fait-elle une différence? Toutefois, elle peut se transformer rapidement en un exercice de conformité sauf si elle est utilisée à des fins d'apprentissage.
- **Apprentissage** : L'évaluation est utilisée pour contribuer à l'amélioration continue, les principaux clients étant les gestionnaires eux-mêmes, et pour comprendre comment renforcer leur travail, potentiellement en tant que clients ou utilisateurs des services.
- **Amélioration de la prise de décision** : Les questions pourraient être par exemple : l'intervention devrait-elle se poursuivre? Comment devrait-on modifier la mise en œuvre? Devrait-on accroître/réduire le budget?
- **Amélioration des connaissances** : En emmagasinant systématiquement les évaluations dans les référentiels, ces informations peuvent être consultées par ceux qui cherchent à concevoir de nouveaux programmes ou politiques, ou dans le monde académique pour comprendre le fonctionnement des secteurs.
- **Amélioration de la gouvernance** : Le suivi-évaluation et la redevabilité constituent les principaux aspects de la bonne gouvernance. Une gouvernance efficace requiert la connaissance de ce qui fonctionne ou non, et le retour d'information pour s'améliorer.

Dans la pratique, l'évaluation peut servir à toutes les fins ci-dessus; et toutes ces fins peuvent être prises en compte lorsqu'il s'agit des systèmes d'évaluation. Le Tableau 1 montre comment l'évaluation peut être distinguée des autres processus de données probantes.

Encadré I: Définition de l'évaluation par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation

Une évaluation a pour objet **d'apprécier**, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Elle permet d'analyser le niveau de **réussite**, à la fois en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des **critères** tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

Une évaluation doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles et utiles, qui permettent d'intégrer en temps voulu les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des organisations et des parties prenantes.

Source : United Nations Evaluation Group, 'Norms and Standards for Evaluation', UNEG, New York, 2016.

Tableau I : Comparaison entre l'évaluation et les autres outils de données probantes

	ACTIVITÉ	OBJECTIF
Inspection/ investigation	Une inspection/investigation détecte les irrégularités et vérifie l'information.	Respect des procédures
Audit	Un audit est l'appréciation d'une personne, d'une organisation, d'un projet ou produit d'abord en vue de déterminer sa validité et son authenticité, ou pour vérifier le respect d'une série de processus prédéfinis.	Conformidade com os procedimentos
Audit de la performance	Il s'agit d'un processus indépendant d'audit pour apprécier les mesures instituées par les responsables afin de s'assurer que les ressources allouées soient économiquement mises à disposition et utilisées de manière efficiente et efficace, et si nécessaire, d'établir un rapport sur l'utilisation de ces ressources (Vérificateur général de l'Afrique du Sud).	Redevabilité, contrôle et conformité
Suivi	Le suivi est la surveillance continue des progrès par rapport aux plans et aux mesures correctives initiées.	Gestion, redevabilité et mesures correctives
Évaluation	L'évaluation est l'appréciation systématique d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un sujet, d'un thème, d'un secteur, d'un domaine opérationnel ou d'une performance institutionnelle. L'objectif est d'analyser le niveau d'atteinte des résultats attendus et inattendus et la causalité en utilisant des critères appropriés tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité pour formuler des recommandations et des leçons en vue de la prise de décision.	Comprendre/apprendre, redevabilité, amélioration de la performance, éclairer la politique, planification et élaboration du budget
Recherche	La recherche implique le test des hypothèses/propositions à travers l'observation de la réalité.	Apprentissage/création de la connaissance seulement (pas d'accent sur la redevabilité), peut éclairer la politique

Source : Adapté du Cadre de politique nationale d'évaluation de l'Afrique du Sud, 2011source.

2.3 POURQUOI L'ÉVALUATION EST-ELLE IMPORTANTE ?

Sans évaluation, aucune réflexion rigoureuse ne s'effectue afin de savoir si les bonnes choses se font de la bonne manière, ce qui fonctionne ou pas et pourquoi il en est ainsi. Sans cette réflexion, il y a risque de répétition des erreurs, de gaspillage de ressources rares et de perte des impacts sur les citoyens. Dans la pratique, les efforts d'évaluation en Afrique ont montré que bon nombre de programmes et de politiques sont planifiés de manière inappropriée, souvent avec un diagnostic inapproprié des causes profondes et de la manière d'y remédier. La théorie du changement sur la façon dont l'intervention sera mise en œuvre dans la pratique est souvent mal pensée, et il faut l'évaluation pour mettre à nu tout ceci et faciliter la re-programmation de l'intervention.

En l'absence d'évaluation, les mêmes erreurs seront commises et les nouveaux projets et programmes seront conçus sans tenir compte des leçons du passé.

Dans la pratique, la culture de bon nombre de gouvernements africains n'est pas très favorable à l'apprentissage. Alors que le Bénin, l'Afrique du Sud et l'Ouganda sont considérés comme les principaux partisans de l'évaluation en Afrique, une nouvelle étude de la culture de la performance dans ces trois pays a révélé que, environ 50% des cadres qui travaillent dans ces pays ne voient pas les problèmes comme des opportunités d'apprentissage. L'étude a aussi révélé que, environ 30% des cadres voient la résistance à l'utilisation des données probantes comme un problème. La situation est probablement plus grave dans les pays où l'évaluation n'est pas bien implantée.

Tableau 2 : Les principaux obstacles à l'utilisation efficace de l'évaluation dans la prise de décision, l'apprentissage et la redevabilité au sein de votre département

OBSTACLE	% DE REPONDANTS AYANT DÉCLARÉ TOUJOURS/SOUVENT (PAR PAYS)		
	BENIN	AFRIQUE DU SUD	OUGANDA
La dissimulation des résultats est un obstacle à l'utilisation efficace du suivi-évaluation	24,2	31,7	34,7
La résistance de la part des cadres supérieurs aux processus transparents de prise de décision	35,6	27,9	33,3
Manque de respect pour la prise de décision basée sur les données probantes au sein du département	30,9	27,9	34,7
La hiérarchie constitue un obstacle à une discussion ouverte et en profondeur sur la performance	40,3	38,5	42,7
Les gestionnaires/cadres ont peur d'admettre les erreurs ou les problèmes	49,0	54,8	46,7
L'unité de suivi-évaluation a une influence limitée au sein du département	45,6	51,9	48,0
Le suivi-évaluation est considéré par les responsables/ cadres comme une surveillance ou un moyen de contrôle du personnel.	43,0	44,2	37,3
Le suivi-évaluation est perçu comme l'affaire de l'unité de suivi-évaluation, et non des gestionnaires/cadres	63,8	54,8	54,7
Les cadres supérieurs ne défendent pas la cause du suivi-évaluation et les gens ne sont pas du tout honnêtes au sujet de la performance	40,3	41,4	34,7
Les problèmes ne sont pas traités comme des opportunités d'apprentissage et d'amélioration	45,0	40,4	46,7
Les ministres et les responsables ne demandent pas l'exécution de l'évaluation de façon constante	28,2	23,1	32,0
Il y a des préoccupations par rapport aux conclusions inutiles sur l'efficacité des politiques	42,3	52,9	50,7

Source : Goldman, et al., 'Mere compliance or learning – M&E culture in the public service of Benin, Uganda and South Africa', Chapitre 4 in Goldman, I and Pabari, M (eds) 'Policy Making in Africa: Reflections on Using Evidence', Routledge, à paraitre, 2020.

Tous les obstacles décrits dans le Tableau 2 illustrent les défis de l'utilisation du processus des ENV de manière réfléchie pour comprendre les améliorations dans la performance des pays. Dans les sections à venir, le guide suggère comment aborder cette question. L'évaluation est un outil clé permettant de comprendre si les résultats prévus dans les cibles des pays et les ODD sont en train d'être atteints et pourquoi, et comment les interventions doivent être renforcées pour maximiser la probabilité d'atteinte des cibles.

Sans les évaluations, il est possible de savoir s'il y a des améliorations sur la base du suivi des résultats (ex : l'espérance de vie augmente-t-elle ?), mais pas pourquoi cette amélioration se produit ou comment l'accélérer, la renforcer pour des groupes donnés.

2.4 APERCU DES TYPES D'ÉVALUATION

Les évaluations peuvent être décrites de plusieurs manières. Les principales façons de percevoir l'évaluation comprennent :

- **Quand** l'évaluation a eu lieu : avant, pendant ou après l'intervention, ce qui conduit à des termes comme ex-ante, évaluation du processus et ex-post ;
- Est-ce que **l'objectif** principal est d'apprendre (évaluation formative) ou de juger la performance (évaluation sommative);
- Par la **question** clé : comment fonctionne l'intervention ? (évaluation de la mise en œuvre), l'intervention produit-elle un impact ? (évaluation de l'impact), quel est le coût-bénéfice ? (évaluation économique) ;
- La principale **méthodologie** utilisée (quantitative, qualitative, expérimentale, quasi-expérimentale, méthode mixte);
- Par les approches ex : réaliste (accent particulier sur le contexte et comment certains mécanismes aboutissent à des résultats), axée sur une théorie (tester la théorie du changement), développementale (accompagner l'intervention) et autonomisation (accent particulier sur l'autonomisation des parties prenantes), etc.
- En tenant compte du **temps disponible**, qu'est-ce qui définit le degré et l'échelle de formalité et de rigueur nécessaires.

Sur la base de cet aperçu, certains types d'évaluation peuvent être décrits :

- **Évaluation ex-ante/prospective/revue diagnostique** : Elle appuie la conception des interventions. Son but est de collecter des informations et de faire des analyses qui aident à définir les objectifs, pour faire en sorte que ces objectifs soient atteints, que les alternatives soient rentables et qu'une évaluation fiable soit possible plus tard.
- **Évaluation du processus/de la mise en œuvre/à mi-parcours** : Cette évaluation permet de voir si les mécanismes opérationnels d'une intervention appuient ou non l'atteinte des objectifs et pourquoi. Elle porte sur les activités, les produits et les résultats, l'utilisation des ressources et les liens de cause à effet. Elle est utilisée pour améliorer l'efficience et l'efficacité des processus opérationnels. Elle peut être rapide, en utilisant principalement des données secondaires, ou approfondie avec beaucoup de travail de terrain. On peut avoir recours à cette évaluation plusieurs fois au cours de la mise en œuvre de l'intervention.

- **Évaluation ex-post (ou rétrospective)**: Cette forme apprécie/évalue la qualité vers la fin d'un programme ou après la cessation des activités d'un programme ou d'une institution afin de déterminer les forces et les faiblesses. Elle porte essentiellement sur la mise en œuvre, les résultats, l'impact ou les trois à la fois.
  - **Évaluation des résultats:** C'est l'évaluation de l'atteinte des résultats attendus ou inattendus auxquels une intervention donnée contribue.
  - **Évaluation d'impact:** Elle mesure les changements intervenus dans le bien-être de la population cible qui peuvent être attribués à une intervention donnée, ou auxquels une intervention contribue[15].
- Les évaluations des résultats et de l'impact sont utilisées pour indiquer aux hauts responsables dans quelle mesure l'intervention devrait se poursuivre ou non, et si des modifications potentielles sont nécessaires. Dans l'idéal, elles doivent être conçues très tôt, avec une étude de référence menée tout au début et les résultats vérifiés au cours de la troisième, quatrième ou cinquième année, et l'impact au cours de la cinquième année ou plus tard.
- **Évaluation économique:** Cette évaluation porte sur la rentabilité ou le coût-bénéfice et constitue un type clé d'évaluation qui est souvent négligé.

Dans la pratique, on peut avoir également une combinaison de différents types d'évaluation. Par exemple, le coût-bénéfice peut être combiné à une évaluation ex-ante pour diagnostiquer une situation, les alternatives à prendre en compte pour les interventions et les coûts-bénéfices de ces dernières. Cette forme d'évaluation est discutée plus en détail dans la section 4[16].

En plus des évaluations rigoureuses, des processus plus courts et moins rigoureux peuvent être utilisés dans les situations où il faut obtenir des réponses rapidement, ou dans les situations où il n'est pas nécessaire de consacrer beaucoup de temps et un budget considérable au processus d'évaluation. Au nombre des exemples, on peut citer:

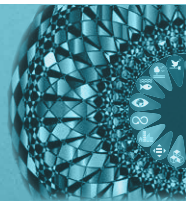
- Des **ateliers d'évaluation** de deux à trois jours, qui rassemblent des parties prenantes soigneusement sélectionnées dans un processus construit de manière rigoureuse pour évaluer une intervention de manière collective;
- **Des modèles d'examens annuels**, par lesquels une petite équipe passe en revue les progrès d'une intervention par rapport à sa théorie du changement et suggère des améliorations;
- **Les évaluations rapides**, par lesquelles des équipes départementales de suivi-évaluation et des spécialistes du domaine ou des prestataires de services externes font une évaluation rapide, en testant des données de suivi et en se servant des entretiens pour comprendre pourquoi les choses fonctionnent ou non et suggérer des améliorations. Cette approche peut également inclure un atelier.

Au minimum, des processus de réflexion en vue de comprendre ce qui pourrait être introduit dans les processus de suivi (pensée évaluative) afin de contribuer à une gestion adaptative. Des précisions complémentaires sont données sur ces processus dans la section 5.

[15] Il convient de noter que le terme « évaluation des impacts » est souvent utilisé pour désigner les efforts visant à estimer les impacts probables d'une intervention en cours (ex: une évaluation d'impact réglementaire ou une étude de faisabilité pour une infrastructure).

[16] Pour avoir des ressources complémentaires sur les types d'évaluation, visiter BetterEvaluation au https://betterevaluation.org/en/start_here/decide_which_method ou voir les Directives sur le site web du Département de la planification, du suivi et de l'évaluation (DPME) au https://evaluations.dpme. gov.za/pages/guidelines-other-resources (consulté le 13 novembre 2019).

3. INTÉGRATION DES DONNÉES PROBANTES DE L'ÉVALUATION DANS LES POLITIQUES ET PROGRAMMES NATIONAUX, LES ODD ADAPTÉS NATIONALEMENT ET LES RAPPORTS DES ENV



3.1 APERÇU

On a besoin des données probantes à différentes étapes de la planification et de la mise en œuvre de la politique/du programme. Dans le cours d'orientation, ceci est lié au cycle de la politique/du programme mettant en évidence certains types de données probantes susceptibles d'être utilisées à chaque étape (voir *Figure 1*).

1. **Diagnostic**: Dans le but de comprendre le problème, explorer les causes d'une mauvaise performance, obtenir plus de résultats liés aux moyens d'existence, etc. en comparant les alternatives de réponse. Ceci s'applique aux programmes nationaux, ainsi qu'aux ODD.
2. **Planification**: Pour la planification et la conception des réponses appropriées au diagnostic entrepris, la définition des indicateurs et des cibles, notamment l'intégration des ODD dans les programmes nationaux, la sélection des cibles appropriées à inclure et la détermination des cibles à fixer.
3. **Mise en œuvre**: Lors du suivi de la mise en œuvre, de l'utilisation des données de suivi, des évaluations de la mise en œuvre et des recherches sur la mise en œuvre pour comprendre comment évolue cette mise en œuvre et comment la renforcer.
4. **Appréciation des résultats et des impacts**: Le suivi des résultats indique si les indicateurs des résultats sont en train d'être atteints ou non (ex: mortalité maternelle, succès aux examens nationaux) ainsi que les résultats inattendus, alors que les évaluations visent à comprendre ce qui provoque ces résultats/impacts.
5. **Apprentissage**: Soutenir l'apprentissage tout au long du processus.

Les pays doivent tenir compte de l'évaluation à ces différentes phases de l'élaboration de leurs programmes nationaux, et ceci devrait faire partie du processus régulier de planification et de gestion des programmes. Les ENV établissent des rapports sur les progrès réalisés par les pays dans la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et apprécient ces progrès par rapport aux 17 ODD. Ceci permet de s'assurer que les ODD sont intégrés dans les plans, les programmes et les rapports nationaux.

3.2 UTILISATION DES DONNÉES PROBANTES DE L'ÉVALUATION DANS LE DIAGNOSTIC

Un diagnostic efficace est indispensable pour la formulation de politiques et de programmes adéquats. Les travaux de CLEAR Afrique Anglophone (CLEAR-AA), le Programme Twende Mbele[17] et le DPME de l'Afrique du Sud suggèrent dans leur ensemble que la raison majeure de la mauvaise performance des gouvernements est l'inadéquation du diagnostic qui porte souvent sur les symptômes à court terme plutôt que sur les causes profondes des problèmes. Ceci est apparu dans la formation des cadres supérieurs sur la prise de décision et la mise en œuvre basée sur les données probantes que ces partenaires ont organisé au Bénin, en Afrique du Sud et en Ouganda et le Cours d'orientation organisé pour l'UNICEF[18]

L'inadéquation du diagnostic a été palpable dans l'ENV 2018 (p. 16) de la Namibie qui fait le rapport suivant par rapport à l'ODD 2: « les insuffisances de la recherche et de la collecte des données probantes combinées aux difficultés de programmation ont rendu difficile la quantification des interactions entre l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, la pauvreté et le VIH. Il n'y a pas de référence en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle à partir de laquelle on peut mesurer les progrès réalisés dans la lutte contre

[17] Twende Mbele est un partenariat africain de suivi-évaluation entre les gouvernements et les organismes de soutien régionaux qui font la promotion de l'utilisation du suivi-évaluation en vue d'améliorer les résultats de développement. Les pays partenaires sont le Bénin, le Ghana, l'Afrique du Sud et l'Ouganda, et CLEAR-AA ainsi que la Banque africaine de développement.

[18] Pour de plus amples détails sur ces cours, contacter Hannah Diaz à l'Université du Cap (hannah.diaz@uct.ac.za), Cara Waller de Twende Mbele (cara.waller@wits.ac.za) ou Ian Goldman (ian.goldman@wits.ac.za).

la faim. Le fragmentées, les approches et les systèmes entre les secteurs et les ministères, ne permettent pas d'avoir facilement un aperçu global de la situation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle pour éclairer la conception des programmes, des politiques et au gouvernement d'offrir une réponse opportune. »

Les données sont utiles pour le diagnostic. Dans l'explication des causes profondes, il est nécessaire de poser la question pourquoi certaines évaluations et recherches sont mieux indiquées à entreprendre. Pour ce faire, de nombreuses approches peuvent être utilisées:

1. **Identifier les évaluations et recherches existantes et utiliser leurs résultats**: L'Afrique du Sud a organisé un audit de toutes les évaluations en 2011 pour constituer des référentiels, qui comprennent actuellement plus de 140 évaluations[19]. L'Université de Stellenbosch a mené une enquête sur les évaluations en Afrique pour le compte de CLEAR-AA, qui dispose maintenant d'une base de données de plus de 2 650 évaluations africaines[20]. L'Initiative internationale pour l'évaluation d'impact (3ie)[21] dispose d'un référentiel d'évaluations d'impact. Ceci fera l'objet d'une discussion plus détaillée à la section 5.

2. **Synthèse des résultats des évaluations existantes:** Une fois que les évaluations sont identifiées, il existe des méthodologies servant à faire leurs synthèses. Il peut s'agir d'une synthèse des évaluations dans un secteur (ex: sept évaluations ont fait l'objet d'une synthèse dans le secteur des établissements humains en Afrique du Sud), ou d'une recherche systématique en utilisant des bases de données, avec des protocoles stricts sur la pertinence et la qualité pour les études qui peuvent faire l'objet de la synthèse. Ces exercices ont abouti à une gamme de produits avec différents degrés de synthèse et de rigueur, des cartes sur l'insuffisance de données probantes[22], aux examens des champs d'application[23], aux évaluations rapides des données probantes[24], aux examens systématiques, etc.[25] Ceci fera l'objet d'une discussion approfondie à la section 5.

3. **Entreprendre une nouvelle évaluation ou recherche**: Si les évaluations et recherches n'existent pas, de nouvelles études peuvent être nécessaires. Généralement, la recherche se situe dans la phase de diagnostic, tout comme un type particulier d'évaluation – les évaluations diagnostiques - qui visent à comprendre la situation actuelle et à analyser les causes profondes et les alternatives. Par exemple, la *Diagnostic Review of the State Response to Violence against Women (VAW) and Violence against Children (VAC)* en Afrique du Sud a passé en revue les mécanismes institutionnels et programmatiques par lesquels l'État s'attaque aux violences faites aux femmes et aux enfants. Elle tient compte de l'ensemble de la réponse du gouvernement, couvrant les difficultés majeures auxquelles sont confrontés 11 principaux départements ayant pour rôle de s'occuper des violences faites aux femmes et aux enfants. Elle tient aussi compte de la réponse de l'État aux niveau des trois sphères du gouvernement: national, provincial, local[26]. Ceci fera l'objet d'une discussion plus détaillée à la section 4.

Pour procéder à des évaluations et des recherches, il faut des données. Plus les données sont ventilées par âge, sexe, situation géographique, type d'école, etc. plus on peut faire une analyse approfondie, et plus on peut prendre des décisions équitables. La section 3.5 discute de l'évaluation rapide d'impact qui a été possible en Afrique du Sud parce que les données sur les résultats étaient déjà disponibles, tout comme les données de bonne qualité sur les inscriptions à l'école maternelle.

[19] Voir https://evaluations.dpme.gov.za/evaluations.aspx, consulté le 13 novembre 2019. Le Bénin dispose d'un référentiel du genre au www.presidence.bj/evaluation-politiques-publiques, consulté le 13 novembre 2019.
[20] Voir https://crest2.sun.ac.za/african_evaluation_db/default/african_eval_db_01, consulté le 13 novembre 2019.
[21] Voir www.3ieimpact.org, consulté le 13 novembre 2019.
[22] Voir www.3ieimpact.org/en/evidence/gap-maps/, consulté le 13 novembre 2019.
[23] Voir https://guides.library.utoronto.ca/c.php?g=588615&p=4310109, consulté le 13 novembre 2019.
[24] Voir, par exemple, www.cebma.org/faq/what-is-an-rea/, consulté le 13 novembre 2019.
[25] Voir www.3ieimpact.org/evidence-hub/systematic-review-repository, consulté le 13 novembre 2019.
[26] Voir https://evaluations.dpme.gov.za/evaluations/2014-02, consulté le 13 novembre 2019.

3.3 UTILISATION DES ÉVALUATIONS POUR ÉCLAIRER LA PLANIFICATION ET LA CONCEPTION DES NOUVEAUX PROGRAMMES ET POLITIQUES

Pour répondre aux ODD, il peut s'avérer nécessaire de modifier légèrement les politiques et programmes existants ou d'en formuler de nouveaux. Comment les pays peuvent-ils donc utiliser les données probantes dans la planification et la conception des politiques et des programmes ?

Certains ENV ne sont pas explicites sur ce qu'il faut faire pour atteindre les ODD. L'ENV de la Namibie est explicite (voir *Figure 3*).

Si on a une idée claire des stratégies à adopter pour atteindre les ODD, alors l'évaluation est un outil clé pour voir si ces stratégies fonctionnent.

La **théorie du changement** (parfois connue sous le nom de théorie du modèle logique ou théorie des programmes) est un outil clé de l'évaluation qui devrait intervenir comme première étape d'un processus de planification. Si l'objectif est d'obtenir un certain nombre de résultats, la théorie du changement permettra de clarifier quels sont les changements qui seront nécessaires pour les obtenir, avec quels produits et activités et sur la base de quelles hypothèses. Avoir une bonne théorie du changement éclairée par des données probantes constitue un bon point de départ, au moins pour permettre d'avoir une idée claire de la manière dont les résultats escomptés seront obtenus. Les pays qui souhaitent renforcer leurs politiques et programmes feraient mieux d'élaborer leurs propres théories du changement qui faciliteront également le suivi-évaluation.

Plus les données probantes ont une base solide, plus la théorie du changement est solide. L'élaboration d'une théorie du changement nécessite une bonne organisation mais ça peut se faire en une journée ou deux. Les pays ayant des systèmes d'évaluation éprouvés introduisent maintenant la théorie du changement/ théorie des programmes comme principale étape (voir *Tableau 3*). La section 6 donne des orientations sur comment élaborer la théorie du changement.

Une autre étape clé de la planification est la définition des **indicateurs** et des **cibles**. Les données probantes sont nécessaires pour connaître les indicateurs et les cibles qui sont appropriés, notamment les références qui devraient être utilisées pour mesurer les progrès. Une étape clé liée à l'Agenda 2030 est l'intégration des cibles des ODD dans les cibles nationales. Plus ces étapes peuvent être basées sur des données probantes, plus elles ont de fortes chances d'être réalistes. En outre, pour certaines cibles, il peut être nécessaire de faire une ventilation par sexe, âge, etc., pour voir si aucune personne n'est laissée pour compte.

Figure 3 : Extrait de l'ENV 2018 de la Namibie (p. 25)

Les principales interventions qui appuient l'ODD 5

Les stratégies et cibles entre autres:

Stratégies pour atteindre les cibles	Cibles nationales définies
1 Renforcer les capacités humaines et financières des prestataires de services au niveau de la police, de la justice, de la sécurité et de l'éducation pour une prévention, une protection et des services d'intervention intégrés en faveur des victimes de la VBG, de la traite des êtres humains et de la violence.	Réduire le taux de prévalence des VBG de 33% (2013) à 20% d'ici à 2022.
2 Renforcer la mise en œuvre de la budgétisation et de la planification sensible au genre pour intégrer le genre dans toutes les politiques sectorielles, les programmes et les budgets des OMA.	Accroître le pourcentage de femmes en politique et dans les prises de décisions de 47% (2015) à 50% d'ici 2022
3 Intégrer le commerce informel géré par les femmes en assurant l'inclusion financière des femmes des MPME, notamment dans l'agro-business, l'économie bleue et les industries extractives.	Accroître le taux d'emploi des femmes de 68% (2014) à 76% d'ici à 2022.

Tableau 3 : Quelques caractéristiques des évaluations au Bénin, en Afrique du Sud et en Ouganda

COMPOSANTES	BÉNIN	AFRIQUE DU SUD	OUGANDA
Les programmes/ politiques en cours d'évaluation ont une théorie des programmes	Elles ont un cadre logique. La théorie du changement n'est pas courante. Un effort est actuellement fait pour l'élaboration rétrospective d'une théorie du changement	En cours d'introduction à travers le système d'évaluation. Toutes les évaluations élaborent maintenant une théorie du changement	Certains programmes et politiques disposent d'un cadre logique. Certains programmes plus récents comportent des théories du changement. Dans tous les cas, les équipes d'évaluation élaborent des théories du changement
Type d'évaluations	14 évaluations de mise en œuvre et/ou de processus, 1 évaluation d'impact	45 évaluations de mise en œuvre (processus, certaines sommatives), 8 d'impact, 8 diagnostiques, 1 économique (DPME, 2017a)	1 évaluation de mise en œuvre, 4 évaluations de processus et 3 évaluations d'impact

Source: Goldman, et al (2018). 'The Emergence of Government Evaluation Systems in Africa' (Emergence des systèmes d'évaluation des gouvernements en Afrique).

3.4 UTILISATION DES ÉVALUATIONS POUR JUGER ET ORIENTER LA MISE EN OEUVRE

La mise en œuvre des politiques et des programmes constitue le travail essentiel du gouvernement. Il faut que les gouvernements comprennent comment leurs programmes fonctionnent et comment ils peuvent être renforcés pour promouvoir des bénéfices sociétaux plus considérables. Les évaluations de mise en œuvre visent à comprendre comment les interventions fonctionnent, si la théorie du changement fonctionne comme prévu, et si elles sont susceptibles d'aboutir aux résultats escomptés. Souvent, on se rend compte que la mise en œuvre n'évolue pas comme prévu, et dans ce cas, les résultats escomptés peuvent ne pas être obtenus. Les résultats découlant des évaluations de mise en œuvre/processus peuvent rapidement alimenter la pratique. Généralement, les évaluations de mise en œuvre peuvent intervenir après deux ou trois ans. Il est également conseillé de faire un exercice de réflexion annuel, par exemple, un atelier d'évaluation ou un examen annuel pour diagnostiquer rapidement tous les problèmes émergents ou les changements nécessaires pour qu'il y ait des améliorations. La section 5 offre quelques orientations sur l'évaluation de la mise en œuvre. Une question clé pour l'évaluation est de savoir si des données adéquates sont en train d'être collectées pour suivre la performance par rapport aux cibles à différents niveaux de la théorie du changement, pour qui et où exactement. Il est donc nécessaire de ventiler les données. Les agences nationales de la statistique seront des partenaires clé, qui devraient aussi pouvoir aider à assurer la qualité des données ministérielles administratives.

Les pays comme le Bénin, l'Afrique du Sud et l'Ouganda se concentrent beaucoup plus sur les évaluations de mise en œuvre (voir *Tableau 3*). Ces évaluations durent généralement 12 mois depuis le lancement jusqu'à l'approbation du rapport final.

L'ENV produit essentiellement des rapports sur la mise en œuvre, et dépend du suivi tout en tenant compte des cibles définies. La manière dont les cibles des ODD et de l'Agenda 2063 ont été intégrées dans les mécanismes nationaux est donc très importante pour les ENV, notamment dans la mesure où les notes[27] de l'Institut international pour l'environnement et le développement/ EVALSDG suggèrent que la plupart des pays utilisent les systèmes de suivi-évaluation existants pour générer leurs rapports.

[27] International Institute for Environment and Development, 'Effective Evaluation for the Sustainable Development Goals', IIED, 2016, www.iied.org/effective-evaluation-for-sustainable-development-goals, consulté le 13 novembre 2019.

3.5 ÉVALUATION DES RÉALISATIONS ET DES RÉSULTATS

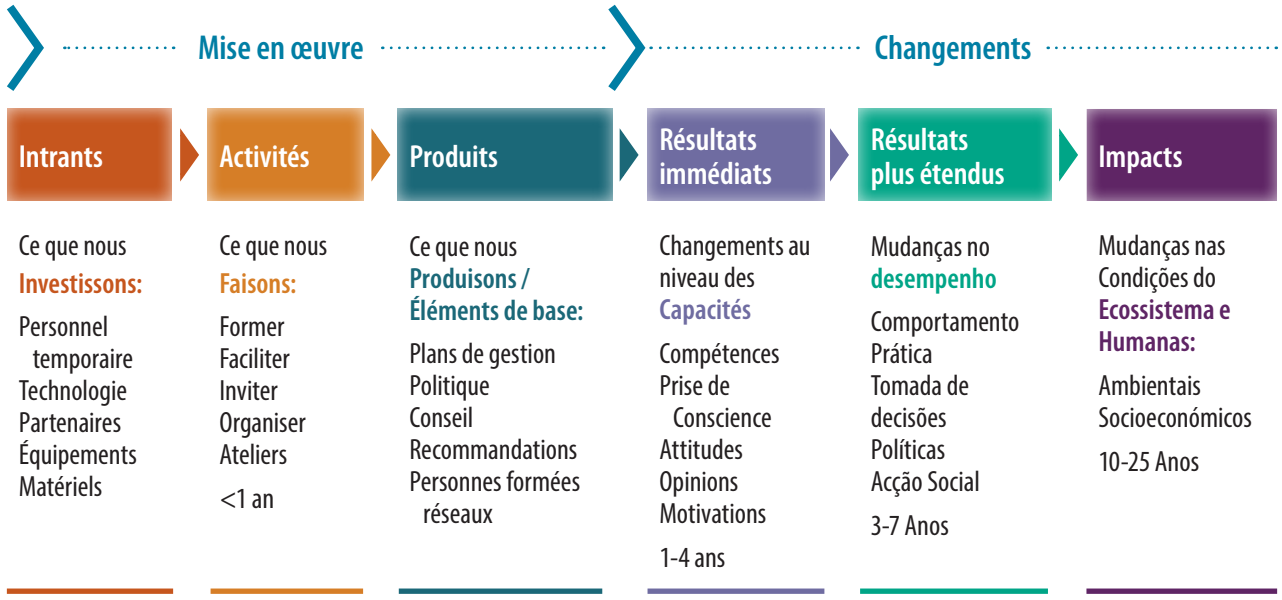
Traditionnellement, l'évaluation a été perçue comme un exercice ex-post, présentant des rapports sur les performances passées, utilisant souvent les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité du Comité d'assistance au développement. Ceci constitue toujours un rôle important de l'évaluation, notamment l'évaluation d'impact. Toutefois, les évaluations diagnostiques (ex-ante) et de mise en œuvre/processus sont tout aussi importantes.

Les évaluations des résultats portent sur les changements intermédiaires aux impacts. Généralement, les résultats immédiats seraient des changements au niveau des systèmes et des capacités, alors que les résultats plus étendus sont des changements au niveau des comportements et de la performance (voir *Figure 4*). Il est généralement plus facile et rapide d'apprécier ces résultats que les impacts finaux. Les évaluations d'impact peuvent ne plus être nécessaires s'il y a eu une évaluation solide des résultats et s'il y a déjà des données probantes de bonne qualité provenant de la recherche qui montrent que si certains résultats sont obtenus, des impacts précis résulteront. En examinant les résultats, il est également important de se pencher sur tous les résultats inattendus et de voir comment la logique du programme fonctionne pour les produire.

L'évaluation d'impact est un outil puissant, et les évaluations d'impact expérimentales/quasi-expérimentales peuvent être très péremptoires sur l'effet de l'ampleur d'un traitement ou d'une intervention.

Toutefois, les évaluations d'impact doivent avoir un volet qualitatif pour qu'elles puissent expliquer pourquoi certains impacts se produisent ou non, ou pourquoi des impacts imprévus se produisent. Étant donné que les évaluations d'impact ne devraient se faire que lorsqu'on sait que la mise en œuvre se déroule plus ou moins comme prévu, il serait approprié de faire d'abord l'évaluation de la mise en œuvre. Ceci peut également permettre d'apprécier l'état des données. Voir l'*Encadré 2* pour un exemple de l'utilisation des résultats d'une évaluation d'impact au Malawi.

Figure 4 : Hiérarchie des changements dans la logique du programme



Source: Modèle mis au point à partir de Strengthening Management for Impact Programme (Programme de renforcement de la gestion pour créer des impacts) piloté par l'Université de Wageningen.

Une fois encore, il est capital d'avoir des données appropriées. L'Afrique du Sud a été en mesure de faire une évaluation d'impact à moindre coût d'une année supplémentaire de l'enseignement préprimaire (classe R) en utilisant les données sur les résultats scolaires des apprenants dans plus de 18 000 écoles, et en établissant un lien entre ces données et les données des enfants qui avaient fréquenté la Classe R auparavant. L'évaluation s'est effectué à très bon marché (20 000 $US) et a été exécutée très rapidement (trois à quatre mois) puisqu'il était possible d'utiliser des données existantes[28].

La plupart du temps, les ENV procurent des statistiques relatives aux changements qui se sont produits au niveau de la performance dans le temps (ex: inscription des enfants à l'école, taux de mortalité maternelle, etc.). Les directives sur les ENV ne donnent pas des précisions sur l'utilisation des données probantes issues des évaluations et la seule référence faite à l'évaluation est plutôt générique (les systèmes ou cadres de suivi-évaluation sont souvent mentionnés). Dans la pratique, l'absence de directives concrètes sur l'évaluation signifie qu'il est difficile aux pays de comprendre comment produire une réponse rigoureuse à la question de savoir pourquoi les changements attendus/désirés liés aux ODD se produisent, et s'ils se produisent à cause de politiques ou programmes précis (c'est-à-dire que les changements peuvent être attribués à ces politiques ou programmes) ou en raison d'effets qui n'ont aucun lien (ex. : changement au niveau du climat, des taux de change ou des prix des cultures). Ceci signifie que soit les ENV ne rendent pas compte des résultats des évaluations passées, soit les évaluations pertinentes, susceptibles de permettre de comprendre et d'améliorer la performance nationale en lien avec les cibles des ODD, ne se font pas. Par exemple, l'ENV 2017 du Kenya (p. 14) indique que « Le Ministère de la décentralisation et de la planification est chargé de la gestion globale et de la coordination de la mise en œuvre, du suivi et de l'établissement des rapports du processus des ODD au Kenya ». Toutefois, l'évaluation n'a pas été mentionnée et, quoiqu'on estime que les ministères sont chargés du suivi-évaluation de leurs secteurs respectifs, aucune évaluation sectorielle n'a été non plus mentionnée. Par contre, le Bénin qui dispose d'un système national d'évaluation bien établi, a produit un ENV qui mentionne de manière spécifique quatre évaluations, notamment une évaluation de la stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP). La section 5 précisera des orientations plus détaillées sur l'évaluation

Encadré 2 : Évaluation d'impact du programme de transfert de fonds du Malawi

L'évaluation d'impact du programme pilote de transfert des fonds du Malawi en 2006 a montré la valeur de l'approche, même si les résultats n'étaient pas suffisants pour justifier de l'appliquer à plus grande échelle dans le temps. En 2012, 3ie a financé une seconde évaluation d'impact. Les données probantes ont permis d'opérer quatre changements dans la conception du programme, notamment son application à plus grande échelle dans toutes les communes du Malawi:

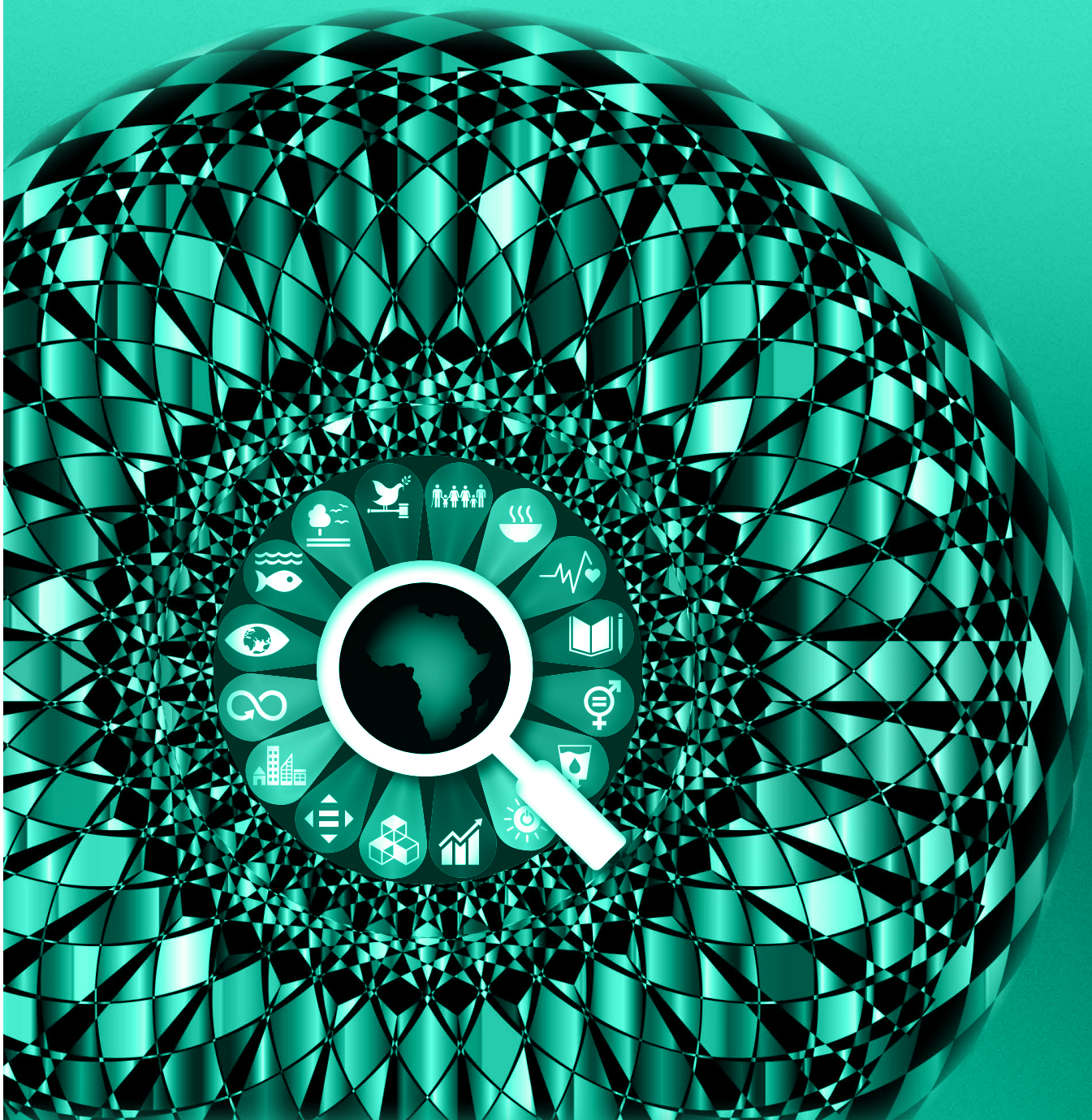
- Le montant du transfert de fonds a augmenté ;
- Le programme a été mis à l'échelle dans toutes les communes ;
- La gestion des cas des enfants s'est améliorée ;
- Les liens avec d'autres programmes se sont améliorés, notamment les référencements vers les services sociaux.

Source: Jha Kingra, K. and B. Leach, 'How Evidence Helped Address Ultra Poverty in Malawi' (Comment les données probantes ont permis de faire face à l'extrême pauvreté au Malawi), 3ie evidence use brief series, 3ie, New Dehli, 2019, www.3ieimpact.org/evidence-hub/publications/evidence-use/how-evidence-helped-address-ultra-poverty-malawi consulté le 21 août 2019.

[28] République d'Afrique du Sud Département de la planification, du suivi et de l'évaluation, 'Évaluations', https://evaluations.dpme.gov.za/evaluations.aspx?keyword=grade%20R, consulté le 13 novembre 2019.

PARTIE B

ORIENTATIONS SUR LES ÉVALUATIONS ET LES OUTILS D'ÉVALUATION



4 LES DIFFÉRENTS TYPES D'ÉVALUATION



La Partie B fournit des orientations plus détaillées sur certains éléments pratiques de l'évaluation. Le Tableau 4 montre les coûts indicatifs et les durées des processus d'évaluation.

Tableau 4 : Coûts indicatifs et durées des processus d'évaluation

TYPE D'ÉVALUATION	COÛT INDICATIF ($US)	DURÉE INDICATIVE (JUSQU'A L'APPROBATION DU RAPPORT)
Examen diagnostique	100 000 – 200 000 $US, selon la quantité de données primaires qu'il est nécessaire de collecter	8-18 mois
Évaluation de la mise en œuvre/du processus	100 000 – 200 000 $US, selon la complexité de l'évaluation	
Évaluation des résultats		
Évaluation d'impact	Plus de 500 000 $US, au cas où un travail significatif d'enquête serait nécessaire	3-5 ans lorsque les données initiales/finales sont nécessaires; 1 an lorsqu'une approche axée sur une théorie est utilisée
VERSIONS RAPIDES DES ÉLÉMENTS CI-DESSUS		
Évaluation rapide[29]	40 000 $US	2-3 mois
Atelier d'évaluation	7 000 $US plus le coût de l'atelier et les frais de voyage des participants	1 mois, y compris la préparation pour l'atelier, la rédaction

Source: Élaboré par les auteurs avec la contribution de Dr Laurenz Langer, Université de Johannesbourg.

[29] Un exercice de coût-bénéfice pourrait s'intégrer parfaitement dans ce système s'il est mené seul.

Le reste de cette section prend chaque type d'évaluation (notamment les processus rapides) et résume les principaux facteurs. Chacun est également traité selon sa pertinence par rapport aux critères développés par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques[30]. Ces critères se présentent comme suit (en abrégé) :

- **Pertinence** : Dans quelle mesure l'activité est conforme aux priorités et politiques du groupe cible, du bénéficiaire ou du bailleur. Dans quelle mesure les objectifs du programme restent-ils toujours valables ?
- **Efficacité** : Une mesure du degré auquel une intervention atteint ses objectifs. Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints ou sont susceptibles d'être atteints ? Quels étaient les principaux facteurs influençant l'atteinte ou non des objectifs ?
- **Efficience** : l'efficience mesure les produits - qualitatifs et quantitatifs - par rapport aux intrants. C'est un terme économique qui signifie que l'intervention utilise les ressources les moins coûteuses possibles pour obtenir les résultats voulus. Cela nécessite généralement la comparaison des approches alternatives d'obtention des mêmes produits pour voir si le processus le plus efficient a été adopté. Les activités étaient-elles efficientes du point de vue du coût ? Les objectifs ont-ils été atteints dans les temps ? Le programme ou le projet a-t-il été mis en œuvre de la manière la plus efficiente possible comparativement aux alternatives ?
- **Impact** : Les changements positifs et négatifs produits par une intervention de développement, directement ou indirectement, de façon attendue ou inattendue. Ceci implique les principaux impacts et effets résultant de l'intervention sur les indicateurs sociaux, économiques, environnementaux et de développement. Que s'est-il passé ensuite en raison du programme ou du projet ? Quelle différence réelle l'activité a-t-elle créée chez les bénéficiaires ? Combien de personnes ont été affectées ?
- Viabilité/Durabilité : La viabilité (ou durabilité) se préoccupe de savoir si les bénéfices d'une activité sont susceptibles de perdurer après le retrait du financement (bailleur) initial. Il faut que les projets soient viables/durables du point de vue social, environnemental, institutionnel et financier. Dans quelle mesure les bénéfices d'un programme ou projet perdurent-ils aux termes du financement du bailleur ? Quels étaient les principaux facteurs qui ont influencé la viabilité/durabilité ou non du programme ou du projet ?

Une source générale d'information est BetterEvaluation. Cette page web contient des conseils sur la manière de choisir le type d'évaluation[31].

[30] Organisation de coopération et de développement économiques, Critères du CAD pour évaluer l'aide au développement, www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm, consulté le 13 novembre 2019.

[31] Voir https://betterevaluation.org/en/start_here/decide_which_method, consulté le 13 novembre 2019.

4.1 LES TYPES D'ÉVALUATION

4.1.1 L'évaluation de la mise en œuvre/du processus

Principales questions	L'intervention fonctionne-t-elle ou non et pourquoi ? Cette question vise à améliorer l'efficience et l'efficacité des processus opérationnels. Elle sert aussi à voir si les mécanismes opérationnels d'une intervention soutiennent l'atteinte des objectifs ou non et pourquoi ? Elle porte sur les activités, les produits et les résultats, l'utilisation des ressources et les liens de cause à effet.
Exemples de but d'une évaluation	Le but de l'évaluation de la mise en œuvre est de comprendre comment une politique, un plan ou programme fonctionne et comment celui-ci peut être renforcé. Par exemple, le but d'une évaluation peut être le suivant : • Evaluer si la mise en œuvre du régime des services de gestion des processus d'affaires se passe comme prévu, expliquer la performance et proposer comment celui-ci peut être renforcé.
Questions typiques d'évaluation	• Quelle théorie du changement décrit au mieux comment l'intervention doit fonctionner ? • Comment fonctionne la théorie du changement dans la pratique ? Existe-t-il des variations dans la mise en œuvre sur différents sites ou par différents prestataires de services ? • Quels sont les facteurs qui influencent la façon dont le programme est mis en œuvre ? • Quels sont les coûts de démarrage et les coûts continus de mise en œuvre ? • Quelles sont les forces et les faiblesses du programme (du point de vue du personnel, des clients, des experts) ? • Comment pourrait-on renforcer/mettre à l'échelle/reproduire le programme ?
Principaux critères d'évaluation	Pertinence, efficacité efficience, viabilité/durabilité
Quand ?	L'évaluation d'une mise en œuvre peut intervenir à n'importe quel moment après le début de la mise en œuvre du programme, comme une évaluation séparée, dans le cadre d'une série d'évaluations ou comme volet d'une évaluation d'impact ou économique. Généralement, elle est conduite après deux ou trois ans.
Méthodes	L'évaluation d'une mise en œuvre peut être rapide, en utilisant principalement des données secondaires, ou approfondie avec des travaux de terrain de grande envergure. Elle a un volet formatif appréciable (apprendre comment améliorer) en utilisant des outils de processus/quantitatifs, mais incluera probablement aussi des volets quantitatifs (ex: appréciation de l'adoption des services). Elle peut inclure des études de cas. Elle va probablement inclure une revue de la théorie du changement et de la conception.
Outils typiques	• Revue documentaire/revue de la littérature sur les interventions comparatives • Élaboration et examen de la théorie de changement et du cadre logique • Entretiens avec les informateurs clés et revue documentaire sur les études de cas • Travaux de terrain sur différents sites pour évaluer la mise en œuvre dans la pratique • Organisation d'ateliers/entretiens avec les parties prenantes • Examen du budget et des données sur les dépenses
Principales questions à prendre en compte	• Dans quelle mesure voulez-vous avoir une idée de l'obtention probable des résultats ? • Il est important de disposer de données de suivi raisonnables
Principales ressources	• DPME Guideline on Implementation Evaluation (Directives du DPME sur l'évaluation de la mise en œuvre) No. 2.2.12[32] • https://betterevaluation.org/en/plan/approach/case_study

[32] République d'Afrique du Sud Département de la planification, du suivi et de l'évaluation, 'Guideline on Implementation Evaluation', DPME Evaluation Guideline No 2.2.12, 20 March 2014, https://evaluations.dpme.gov.za/images/gallery/Guideline%202.2.12%20Implementation%20 Evaluation%2014%2003%2020.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

4.1.2 L'évaluation des résultats

Principales questions	Est-ce que les résultats attendus de l'intervention sont en voie d'être obtenus ? Est-ce qu'il y a des résultats inattendus et pourquoi ? L'évaluation des résultats peut être utilisée pour voir si l'intervention fonctionne et doit se poursuivre ou non, et si une modification potentielle est nécessaire.
Exemples de but d'une évaluation	Le but d'une évaluation des résultats est de comprendre l'efficacité d'une intervention - les changements au niveau des résultats visant à améliorer le bien-être de la population cible. Par exemple, le but d'une évaluation peut être le suivant: • Évaluer si un programme de VIH est efficace en matière de changement de comportement sexuel d'un groupe cible X, ainsi que tous les résultats inattendus, et comprendre le pourquoi de l'efficacité ou non et, s'il y a lieu, comment améliorer l'efficacité du programme.
Questions typiques d'évaluation	• Est-ce que l'intervention est efficace dans l'obtention des résultats escomptés, par exemple : - Les prestataires de service de santé ayant reçu des formations intensives sur les maladies sexuellement transmissibles sont-ils plus à même de conseiller, de diagnostiquer et de soigner les patients que ceux qui n'ont pas reçu ces formations ? - Est-ce que la mise en œuvre du service de consultation sur les maladies sexuellement transmissibles au sein des organisations communautaires aboutit à des changements en matière de connaissance, d'attitudes et de compétences au sein des membres de la population cible ? - Y a-t-il des résultats inattendus et quelles en sont les implications ? • Comment est-ce que les différences dans la mise en œuvre affectent-elles les résultats des interventions ? • L'intervention est-elle plus efficace pour certains participants que pour d'autres ? • Comment les résultats se comparent-ils aux interventions alternatives ? • L'intervention semble-t-elle viable/durable ?
Principaux critères d'évaluation	Pertinence, efficacité, efficience, viabilité/durabilité
Quand ?	Après trois ans ou plus, quand les résultats devraient commencer à être palpables
Méthode	La méthode peut être qualitative, utilisant l'évaluation axée sur une théorie ou des études de cas et quantitative, comparant différentes approches ou appréciant le niveau d'atteinte des résultats intermédiaires là où les données de suivi ne sont pas disponibles (ex : la proportion d'enfants qui prennent des repas gratuits à l'école). Dans l'idéal, l'évaluation vise à tester si les résultats de la théorie du changement sont en train d'être obtenus. Elle peut également utiliser des méthodes contrefactuelles (hypothético-déductives) comme l'évaluation d'impact
Outils typiques	• Revue documentaire/revue de littérature sur les interventions comparatives • Élaboration et examen de la théorie du changement et du cadre logique • Enquête évaluative • Cartographie des résultats avec les parties prenantes • Enquêtes communautaires/outils participatifs avec les parties prenantes • Les changements les plus significatifs • Organisation d'ateliers/entretiens avec les parties prenantes • Les méthodes contrefactuelles (ex: essais contrôlés randomisés, analyse des groupes témoins, analyse de régression, outils contrefactuels créés logiquement ou construits par des experts)
Principales questions à prendre en compte	• Souvent entreprise avec l'évaluation de la mise en œuvre pour expliquer les résultats • Si des résultats à plus long terme sont recherchés, elle est alors très proche de l'évaluation d'impact
Principales ressources	Certaines ressources semblables à celles de l'évaluation d'impact (voir *section 4.1.3*) : • https://www.k4health.org/toolkits/measuring-success/outcome-and-impact-evaluation • https://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2014/10/27/impact-vs-outcome-harding/ • https://www.outcomemapping.ca/outcome-mapping-practitioner-guide

4.1.3 L'évaluation d'impact

Principales questions	• Alors que l'évaluation des résultats/de l'efficacité apprécie les progrès vers les résultats que l'intervention vise à obtenir, l'évaluation d'impact apprécie la capacité de l'intervention à atteindre (et être responsable de) ses buts ultimes. La question principale est la suivante: L'intervention produit-elle un impact et pourquoi ?
Exemples de but d'une évaluation	Le but d'une évaluation d'impact est de mesurer les changements au niveau du bien-être de la population cible (impact) attribuable à une intervention donnée. Par exemple, le but d'une évaluation peut être le suivant: • Voir si l'allocation de soutien aux enfants aboutit à des impacts durables sur le niveau d'éducation et de malnutrition des enfants.
Questions typiques d'évaluation	• Quels sont les impacts attendus et inattendus sur le groupe cible ? • Pouvez-vous attribuer les changements aux interventions ou sont-ils dus à d'autres facteurs ? • Comment les différences dans la mise en œuvre affectent-elles les résultats des interventions ? • L'intervention est-elle plus efficace pour certains participants que pour d'autres ? • Comment les résultats se comparent-ils à une intervention alternative pour atteindre le même objectif ? • Les résultats sont-ils viables/durables ?
Principaux critères d'évaluation	Pertinence, efficacité, impact, viabilité/durabilité
Quand ?	Dans l'idéal, l'évaluation devrait être conçue avant la mise en œuvre (pour que le déploiement puisse être ciblé afin de comparer ceux qui reçoivent à ceux qui ne reçoivent pas) avec une étude de référence menée tout au début et l'impact vérifié à des étapes clé (ex: après 5 à 10 ans, probablement après la fin de l'intervention).
Méthode	Elle peut être qualitative en utilisant une évaluation axée sur une théorie ou des études de cas. La conception d'une évaluation d'impact peut être expérimentale ou quasi-expérimentale, ce qui permet de comparer les groupes recevant/ne recevant pas l'intervention ou la recevant plus tard, etc. Ce type vise généralement à voir si les résultats et les impacts de la théorie du changement sont en train d'être obtenus.
Outils typiques	• Revue documentaire/revue de littérature sur les interventions comparatives • Élaboration et examen de la théorie du changement et du cadre logique • Enquête évaluative • Enquêtes communautaires/outils participatifs avec les parties prenantes • Les changements les plus significatifs • Organisation d'ateliers/entretiens avec les parties prenantes • Les méthodes contrefactuelles (ex : essais contrôlés randomisés, analyse des groupes témoins, analyse de régression, outils contrefactuels créés logiquement ou construits par des experts)
Principales questions à prendre en compte	• Les méthodes contrefactuelles sont onéreuses et prennent beaucoup de temps mais donnent une idée quantitative très précise de l'impact. • Réaliser en même temps que l'évaluation de la mise en œuvre pour être en mesure d'expliquer les résultats

Principales ressources	• https://betterevaluation.org/en/themes/impact_evaluation • Elliott Stern, 'Impact Evaluation - A guide for commissioners and managers' (Évaluation d'impact - guide à l'attention des commissaires et des gestionnairess)[33] • DPME Guideline on Impact Évaluation (Directive du DPME sur l'évaluation d'impact) d'impact No. 2.2.13[34] (www.3ieimpact.org) o Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (www.povertyactionlab.org/africa).[35]

4.1.4 L'évaluation économique

Principales questions	Comment les coûts se comparent-ils aux bénéfices de l'intervention ? Ce type d'évaluation peut être utilisé pour expliquer aux hauts responsables si l'intervention devrait se poursuivre ou non, et si des modifications potentielles sont nécessaires.
Exemples de but d'une évaluation	Le but de l'évaluation économique est l'analyse comparative des plans d'action alternatifs en termes de coûts et de résultats. Par exemple, le but d'une évaluation peut être le suivant: • Évaluer les coûts par rapport aux bénéfices des centres de développement de la petite enfance, comparativement à la prestation à domicile.
Questions typiques d'évaluation	• Quels ont été les résultats et impacts du programme ou options alternatives, en termes économiques/sociaux/environnementaux/institutionnels, et ces résultats et impacts étaient-ils attendus ou inattendus ? • Quels ont été les coûts de gestion de chacun des programmes/alternatives ? • Dans quelle mesure chaque programme a-t-il été rentable ? • L'un de ces programmes devrait-il être étendu ou sélectionné au détriment d'un autre ?
Principaux critères d'évaluation	Efficacité, efficience, impact, viabilité/durabilité
Quand ?	Elle peut se faire à n'importe quelle étape, par exemple, au moment du diagnostic (comparant quelle option devrait faire l'objet d'une conception), au cours de la mise en œuvre (ce qui semble être le coût-bénéfice des différents services), ou faire partie de l'impact (après avoir évalué l'impact de certaines interventions, comparer le coût bénéfice de chacune).
Méthode	La principale différence entre diverses formes d'évaluations économiques est la manière dont elles détaillent et évaluent les effets: • L'analyse du coût-bénéfice implique la mesure des coûts et bénéfices en unités communes, habituellement monétaires. • L'analyse de la rentabilité mesure les bénéfices en unités naturelles comme les années de vie épargnées ou l'amélioration au niveau du statut fonctionnel.

[33] Stern, Elliot, 'Impact Evaluation: A guide for commissioners and managers', Mai 2015, https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a0896de5274a31e000009c/60899_Impact_Evaluation_Guide_0515.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

[34] République d'Afrique du Sud Département de la planification, du suivi et de l'évaluation, DPME Evaluation Guideline No 2.2.13, 20 March 2014, https://evaluations.dpme.gov.za/images/ gallery/Guideline%202.2.13%20Impact%20Evaluation%20 14%2003%2020%20%20(3).pdf, consulté le 13 novembre 2019.

[35] Le contact principal de Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab en Afrique est Laura Poswell au lposwell@povertyactionlab.org. 3ie appuie un projet régional en Afrique de l'Ouest en vue de soutenir l'évaluation d'impact (Programme de renforcement des capacités et d'évaluation d'impact en Afrique de l'Ouest), et le principal contact est Deo-Gracias Houndolo au dhoundolo@3ieimpact.org.

◀ 4.1.4 Évaluation économique (suite)

Outils typiques	• Revue documentaire/revue de littérature sur les interventions comparatives • Élaboration et examen de la théorie du changement et du cadre logique • Enquête évaluative • Enquêtes communautaires/outils participatifs avec les parties prenantes • Les changements les plus significatifs • Organisation d'ateliers/entretiens avec les parties prenantes • Les méthodes contrefactuelles (ex : essais contrôlés randomisés, analyse des groupes témoins, analyse de régression, outils contrefactuels créés logiquement ou construits par des experts)
Principales questions à prendre en compte	• Disponibilité de données détaillées sur les coûts • Disponibilité de bonnes estimations des effets/bénéfices • Nécessité de prendre en compte les effets non économiques et économiques
Principales ressources	• https://betterevaluation.org/en/evaluation-options/CostBenefitAnalysis • Directive du DPE sur l'évaluation économique No. 2.2.15[36]

4.1.5 Examen diagnostique

Principales questions	Quel est le principal problème dans un secteur/domaine ? Quelles en sont les causes profondes ? Quelle est la comparaison entre les différentes alternatives pour régler ce problème ?
Exemples de but d'un examen	Le but d'un examen diagnostique est de comprendre le problème auquel un secteur/domaine est confronté et quelles sont les interventions nécessaires pour le résoudre. Par exemple, le but d'une évaluation peut être le suivant: • Évaluer la situation actuelle de malnutrition et la cause profonde du problème, dans quelle mesure les interventions actuelles règlent ce problème et qu'est-ce qu'il faut faire pour renforcer la réponse de l'État.
Questions typiques d'évaluation	• Quelle est l'ampleur du problème (ex: malnutrition) dans le pays et pour qui ? Quelle est l'ampleur du problème par rapport à d'autres pays ? • Quelles sont les causes principales du problème ? • Quels sont les programmes mis en œuvre pour résoudre le problème ? • Quelles sont les meilleures pratiques dans le domaine ? • Quelle est la réponse de l'État par rapport à d'autre pays ? • Quelles alternatives devraient être envisagées pour résoudre le problème, en ayant à l'esprit les interventions en cours? Quels sont les avantages et inconvénients de ces alternatives ? • Quelle(s) est(sont) l'/les intervention(s) recommandée(s) ?
Principaux critères d'évaluation	Pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité/durabilité
Quand ?	Cette évaluation peut être entreprise avant la conception d'une intervention, ou après une certaine période de temps pour avoir un aperçu du secteur/domaine.
Méthode	Elle peut impliquer les méthodes qualitatives comme les études de cas, ainsi que les méthodes quantitatives, par exemple pour apprécier la situation.

[36] République d'Afrique du Sud Département de la planification, du suivi et de l'évaluation, DPME Evaluation Guideline No 2.2.13, 20 March 2014, https://evaluations.dpme.gov.za/images/gallery/Guideline%202.2.15%20Economic%20Guideline%20%2014%2003%2020%20docx%20%20-%20Copy.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

◀ **4.1.5** Examen diagnostique (suite)

Outils typiques	• Revue documentaire/revue de littérature sur la situation et les interventions comparatives • Analyse des causes profondes (ex: organigramme des problèmes, souvent avec les parties prenantes) • Outils participatifs avec les parties prenantes • Les changements les plus significatifs • Organisation d'ateliers/entretiens/groupes de discussion avec les parties prenantes • Analyse des alternatives
Principales préoccupations à prendre en compte	• Disponibilité de données détaillées ou alors il peut s'avérer nécessaire de les collecter. • S'assurer qu'il y a une bonne sélection des parties prenantes qui vont participer (ex : à l'analyse des causes profondes) pour avoir une bonne compréhension
Principales ressources	• DPME Guideline on Diagnostic Evaluation No. 2.2.10[37] (Directive du DPME sur l'évaluation diagnostique No. 2.2.10) • www.roma.odi.org/diagnosing_the_problem.html

4.2 LES MÉTHODES D'ÉVALUATION RAPIDES

4.2.1 Les évaluations rapides

Principales questions	Il est probable que cette forme d'évaluation soit une version d'une évaluation de la mise en œuvre ou économique, ou peut-être un examen diagnostique précédant la planification. Elle peut être utilisée : • Pour appuyer l'apprentissage et l'amélioration à mesure que les innovations sont testées dans des milieux réels où les praticiens et décideurs ont un fort besoin de données probantes ; • Puisque les innovations et les contextes changent au cours de la mise en œuvre – la rétroaction (retour d'information) continue sur les résultats permet d'assurer la pertinence et l'utilité ; • Pour produire des données probantes en vue de maintenir les innovations après les phases pilotes initiales (et dans les situations où les délais de prise de décision sont souvent serrés) ; • Pour fournir des informations opportunes par rapport à la possibilité (ou non) de mise à l'échelle/d'étendre au niveau du système global ; • Considérations pratiques (ex : les bailleurs peuvent ne pas être en mesure d'engager des ressources pour des évaluations à plus long terme).[38]
Exemples de but d'évaluation rapide	Ceci dépendra duquel des types d'évaluation ci-dessus celle-ci est une version rapide (Ex : examen diagnostique, mise en œuvre, résultat, impact).
Questions typiques d'évaluation	Telles que mentionnées dans les sections 4.1.1 à 4.1.5
Principaux critères d'évaluation	Pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité/durabilité

[37] République d'Afrique du Sud Département de la planification, du suivi et de l'évaluation, DPME Evaluation Guideline No 2.2.13, 20 March 2014, https://evaluations.dpme.gov.za/images/gallery/Guideline%202.2.10%20Diagnostic%20Evaluation%20 14%2003%2020.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

[38] Smith, Judith, 'Rapid Evaluation in Healthcare: Opportunities, need and challenges', www.nuffieldtrust.org.uk/files/2019-02/judith-smith.pdf, consultado em 13 de Novembro de 2019.

◀ **4.2.1** Évaluations rapides (suite)

Quand ?	Elle peut se faire avant la conception d'une intervention ou lorsqu'une crise particulière ou un problème émerge et nécessite une réponse rapide, lorsque la contrepartie de la rigueur est acceptable.
Méthode	Elle peut comprendre les approches qualitatives telles que les études de cas et des approches quantitatives utilisant en premier lieu les données existantes ou à travers une enquête électronique auprès d'un nombre limité de répondants attendus. Elle peut prendre la forme d'un exercice formatif et selon la priorité, elle peut se faire à l'interne. Les leçons de l'expérience sont plus couronnées de succès lorsqu'elles sont disséquées avec le client[39].
Outils typiques	• Revue documentaire/revue de la littérature sur les interventions comparatives • Élaboration et examen de la théorie de changement et du cadre logique • Enquête évaluative/outils participatifs avec les parties prenantes • Organisation d'ateliers/entretiens/groupe de discussion avec les parties prenantes • Enquête électronique (ex : participants à une formation)
Principales préoccupations à prendre en compte	• Dans quelle mesure la crédibilité de l'évaluation va-t-elle être affectée par le degré de rigueur avec laquelle celle-ci a été conduite? Si la priorité c'est le temps, envisager l'évaluation rapide. • L'évaluation rapide nécessite une équipe plus expérimentée. Est-elle disponible ? • Existe-t-il de bonnes données de suivi ou administratives ? Ça peut permettre de gagner du temps • Avez-vous de bonnes estimations des effets/bénéfices ? Les données causales sont difficiles à vérifier rapidement.
Principales ressources	• http://www.pointk.org/resources/files/TIG_6_Rapid_Eval.pdf • Miles McNall and Pennie G. Foster-Fishman, 'Methods of Rapid Evaluation, Assessment and Appraisal' (Méthodes d'évaluation rapide, appréciation et estimation)[40]

4.2.2 L'atelier d'évaluation

Principales questions	Il est probable que ce soit un processus de réflexion évaluative au sujet de la mise en œuvre, un examen diagnostique précédant la planification, ou un exercice visant à apprécier les résultats dans un processus participatif.
Exemples de but d'atelier	Ceci dépendra de celui des types d'évaluation ci-dessus qui est en cours d'utilisation. Par exemple, le but d'une évaluation peut être le suivant: • À la fin de l'atelier, la performance de la Politique nationale de la jeunesse depuis sa création en mai 2015 jusqu'à ce jour a été évaluée et les mesures nécessaires visant à la renforcer ont été identifiées.
Questions typiques d'évaluation	Elles peuvent suivre les types mentionnés au niveau des sections 4.1.1 à 4.1.5. Les questions pourraient être : • Quel est le principal problème et quelles en sont les causes principales (concevoir un organigramme des problèmes) ? • Quelle est la théorie du changement pour X et dans quelle mesure fonctionne-t-elle ? • Quelle est la performance de X par rapport aux cibles aux niveaux des résultats et des produits et qui en a bénéficié/ou non ? • Quelles sont les leçons découlant de X ? • Quelles recommandations existe-t-il pour renforcer X chemin faisant ? • Comment l'institutionnalisation de X peut-elle être renforcée ?

[39] Par exemple, Battye, Fraser and Steph Cartwright, 'Advancing Rapid Evaluation' (Promouvoir l'évaluation rapide), 29 janvier 2019, www.nuffieldtrust.org.uk/files/2019-02/ fraser-battye.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

[40] McNall, Miles and Pennie G. Foster-Fishman, 'Methods of Rapid Evaluation, Assessment and Appraisal' (Méthodes d'évaluation rapide, d'appréciation et d'estimation), American Journal of Evaluation, vol. 28, no. 2, juin 2009, pp. 151-168, www.researchgate.net/profile/Pennie_Foster-Fishman/publication/249773524_Methods_of_Rapid_Evaluation_Assessment_and_Appraisal/links/561fc8c508ae93a5c9243298.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

◀ **4.2.2** Workshop de avaliação (suite)

Principaux critères d'évaluation	Pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité
Quand ?	Ceci peut être fait avant la conception d'une intervention, lorsqu'une crise particulière ou un problème émerge et qui nécessite une réponse rapide, ou encore là où une réponse très rapide est requise.
Méthode	La méthode clé est un atelier participatif. L'aspect clé de la méthode est une conception soigneuse du processus de l'événement, la qualité de la facilitation, la sélection soigneuse des participants pour donner une opinion claire des préoccupations à aborder et la qualité de la préparation.
Outils typiques	• Travail de groupes • Exercices tels que l'organigramme (ou arbre) des problèmes, la théorie du changement, les outils participatifs d'apprentissage pour l'action • Groupes mixtes de parties prenantes • Possibilité de préparation avant d'amener le matériel pour revue
Principales préoccupations à prendre en compte	• Il est indispensable d'amener les gens du niveau terrain vers le niveau politique pour qu'ils comprennent l'unité d'analyse. Ceci devrait comprendre les parties prenantes extérieures, comme différents groupes de clients, un personnel de terrain compétent et de bons cadres moyens. • La préparation par un bon facilitateur prend généralement autant de temps que la durée de l'atelier. Voulez-vous aussi qu'ils rédigent un rapport ? • Mettre en place une équipe de facilitation entre le facilitateur et certains membres clé du personnel de l'organisation pour appuyer le processus. • Quel niveau d'autorisation est nécessaire pour donner de l'importance et un sens à l'événement (ex : ouverture par le Directeur général).
Principales ressources	• https://betterevaluation.org/en/evaluation-options/rapid_outcome_assessment • http://www.roma.odi.org/diagnosing_the_problem.html

4.2.3 Modèle d'examen annuel

Principales questions	C'est possible que ce soit un processus annuel pour réfléchir sur les progrès d'une intervention et les changements nécessaires.
But de l'examen : un exemple	Passer en revue les progrès occasionnés par l'intervention, et discuter des leçons et des changements nécessaires à appliquer au cours de la prochaine période
Questions typiques d'évaluation	Les questions pourraient être : • Quels ont été les progrès réalisés en comparaison avec les produits ? • Existe-t-il des données probantes de progrès menant à des résultats ? • A-t-on l'impression que la théorie du changement fonctionne ? • Quelles sont les données probantes d'efficience présentes ? • A-t-on l'impression que l'intervention est viable/durable ? • Quelles sont les principales leçons tirées de cette année ? • Quels sont les changements qui devraient être opérés l'année prochaine ?
Principaux critères d'évaluation	Pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité/durabilité
Mis en œuvre quand	Ceci peut être mise en œuvre à titre annuel au cours de la mise en œuvre d'une intervention

▶

◀ **4.2.3** Modèles de revue annuelle (suite)

Méthode	La principale méthode est la revue par une petite équipe d'évaluateurs externes (peut-être les bailleurs de fonds), dans l'idéal avec les agences partenaires.
Outils typiques	• Préparation d'un rapport à utiliser comme fondement par l'équipe de projet • Revue documentaire • Quelques entretiens avec les principales parties prenantes • Utilisation des données de suivi • Rencontre avec l'équipe du projet
Principales préoccupations à prendre en compte	• Il est bon de faire un exercice conjoint, pour que les principales parties prenantes (notamment les bailleurs de fonds) puissent apprendre de l'exercice et en bénéficient • Décider si un certain niveau d'indépendance est nécessaire (ex : avoir un ou plusieurs membres indépendants dans le groupe) • Très utile si un rapport préalable est établi par l'équipe du projet/programme en tenant compte des principales questions, pour fournir des sources de données probantes.
Principales ressources	Les orientations du Département du Développement international sur les revues annuelles et les revues de fin de projets[41]

4.3 DÉCIDER DU TYPE DE PROCESSUS D'ÉVALUATION À ENTREPRENDRE

Le Tableau 4 montre les coûts et les durées indicatifs des différents processus d'évaluation à envisager lorsqu'on décide du genre de processus à entreprendre. Les principaux facteurs comprennent le budget et le temps disponibles, ainsi que les compétences internes pour entreprendre ces processus.

Il est également possible de faire des évaluations moins dispendieuses, par exemple, en recrutant des étudiants à la Maîtrise. Toutefois, ceci requiert une supervision attentive. D'autres facteurs à prendre en compte sont la disponibilité des données (elles sont généralement nécessaires et particulièrement pour certains types d'évaluation d'impact).

Les hauts décideurs du pays s'intéressent généralement aux résultats (le pourcentage d'enfants inscrits à l'école) ou aux impacts (niveaux de mortalité maternelle, ou ceci s'est produit en introduisant l'allocation de soutien aux enfants, la malnutrition a chuté de X%). Cela signifie que pour mesurer l'efficacité et les niveaux de réalisation de tout programme et politique, une évaluation des résultats ou d'impact sera nécessaire. Toutefois, les évaluations de mise en œuvre peuvent être suffisantes pour déterminer si une intervention est sur la bonne voie pour atteindre les résultats escomptés.

Les ODD se situent généralement au niveau des résultats ou des impacts à long terme. Par exemple, en prenant l'Objectif 4 - Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie - certaines cibles sont au niveau des résultats (ex : d'ici à 2030, accroître nettement le nombre d'enseignants qualifiés, notamment au moyen de la coopération internationale pour la formation d'enseignants dans les pays en développement, surtout dans les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement), tandis que d'autres sont au niveau de l'impact (ex : d'ici à 2030, faire en sorte que tous les jeunes et une proportion considérable d'adultes, d'hommes et de femmes sachent lire, écrire et compter). Ceci signifie que comprendre le niveau d'atteinte des ODD nécessitera également des évaluations de résultats ou d'impact, alors que l'évaluation de la mise en œuvre peut être suffisante pour indiquer si ces résultats seront probablement obtenus.

Il serait bon de comparer ceci avec d'autres pays africains. Il y a des options d'évaluations rapides qui sont loin d'être aussi rigoureuses (ex : les travaux de terrain peuvent être très réduits), mais où il est tout de même possible d'obtenir une bonne indication des causes profondes ou des progrès au niveau de la mise en œuvre. Twende Mbele (www.twendembele.org) appuie actuellement le test de méthodologies relatives à l'utilisation de l'évaluation rapide.[42]

[41] Département du développement international, 'Reviewing and Scoring Projects' (revue et évaluation chiffée des projets), DFID practice paper, November 2011, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67344/HTN-Reviewing-Scoring-Projects.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

[42] Le contact principal est Cara Waller, Programme Manager (Directrice de programme), Twende Mbele (cara.waller@wits.ac.za).

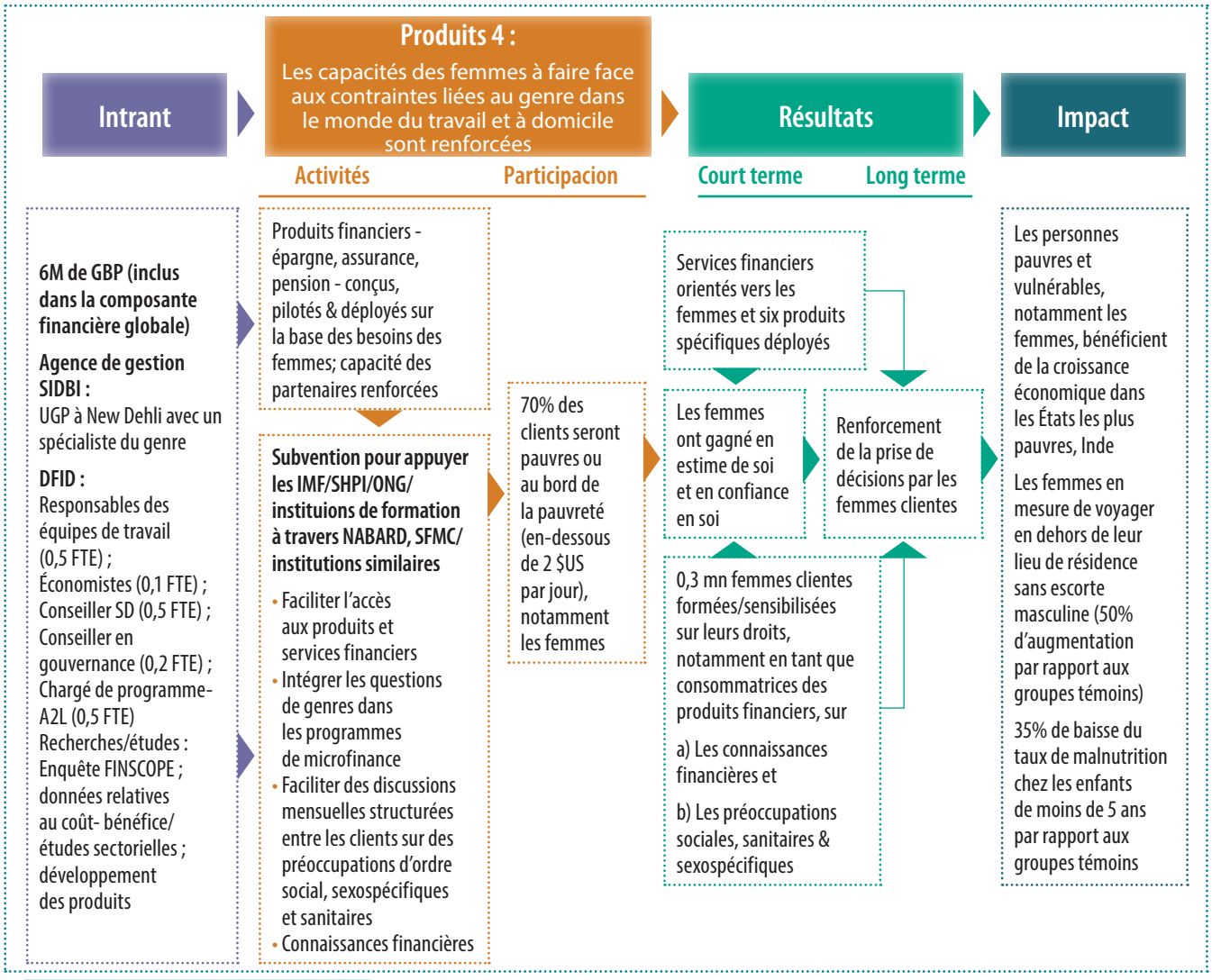
5 AUTRES OUTILS D'ÉVALUATION

5.1 IMPORTANCE ET UTILISATION DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT

Une théorie du changement offre une façon de comprendre comment une intervention est supposée fonctionner, dans un format sous forme de diagramme. Pouvoir compter sur la conception d'une théorie du changement facilite la planification d'une évaluation, même lorsque la documentation d'un programme est inappropriée.

La Figure 4 montre une définition utile de la hiérarchie des changements en utilisant les définitions de produit/résultat/impact, telles que souvent utilisées pour les cadres logiques.[43] La Figure 5 montre un exemple de théorie du changement.

Figure 5 : Exemple de théorie du changement pour le Programme de croissance inclusive des États les plus pauvres de l'Inde[44]



[43] Une ressource utile faisant la différence entre ces niveaux est Simister, Nigel, 'Produits, Résultats et Impact', INTRAC, 2015, www.intrac.org/ wpcms/wp-content/uploads/2016/06/Monitoring-and-Evaluation-Series-Outcomes-Outputs-and-Impact-7.pdf consulté le 13 novembre 2019.

[44] Tiré de Vogel, Isabel et Zoe Stephenson, 'Annexe 3: Exemples de théories du changement' DFID EVD, juillet 2012, https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a66ed915d622c000703/Appendix_3_ToC_Examples.pdf, consulté le 13 novembre 2019. Cette source offre une gamme d'exemples de théories du changement.

Guide d'élaboration d'une théorie du changement

Objectif	La théorie du changement, parfois connue sous le nom de théorie des programmes ou logique de programme, est une façon de suivre comment les résultats escomptés seront obtenus, les indicateurs à différentes étapes et les hypothèses requises pour obtenir les résultats.
Quand ?r	Dans l'idéal, ceci est mis en œuvre comme première étape du quadrant de la planification/ conception du cycle de la politique/du programme. Dans les évaluations, il est très utile de commencer par la définition, avec les parties prenantes, de ce que l'intervention vise à faire et de ce que l'évaluation peut tester, et ensuite proposer une théorie du changement révisée.
Étapes typiques	1. Ceci devrait se faire par un diagnostic adéquat, identifiant les causes profondes, les interventions comparables et ensuite la sélection de l'intervention proposée. Les choses sont vraiment facilitées lorsqu'il y a un arbre à problèmes ou un diagramme en arête de poisson. 2. Organiser une réunion d'un groupe de parties prenantes qui comprennent l'intervention, de préférence les agents de première ligne et/ou les clients. Il faudra environ un jour pour ceci, et ça doit être facilité par une personne qui a de l'expérience en matière de théorie du changement. 3. Introduire le concept de théorie du changement. 4. Si vous concevez une nouvelle intervention, alors allez-y du haut vers le bas comme indiqué ci-dessous. Si vous élaborez une théorie du changement pour un programme existant, par exemple pour l'évaluer, il est alors plus facile d'aller du bas vers le haut, en commençant avec les activités, les produits, les résultats et les impacts. 5. Faites du brainstorming sur les **résultats** en utilisant des cartes et organisez-les en suivant une logique causale d'au moins deux à trois niveaux de résultat et d'impact (voir *Figure 1*). N'écrivez pas un seul mot, mais plutôt quatre à cinq pour rendre plus limpide ce que vous dites. 6. Faites du brainstorming sur les **produits** pour obtenir les résultats et inscrivez-les sur des cartes. Par exemple, les produits que vous maîtrisez ou les résultats que vous influencez. Mettez ces éléments dans un diagramme de flux pour montrer les liens conduisant aux résultats. 7. Faites du brainstorming sur les **activités** nécessaires pour obtenir ces produits. 8. Identifiez les **hypothèses** pour chaque carte/niveau pour atteindre le niveau suivant (ex : si le produit A est obtenu et que l'hypothèse X est vérifiée, alors le résultat immédiat B devrait être obtenu) 9. Si cela est approprié, identifiez les principaux **indicateurs** et inscrivez-les sur des cartes (vous pouvez également partir de la théorie du changement pour concevoir un **cadre logique**, auquel cas vous élaborerez des indicateurs durant ce processus). 10. Vérifiez la logique vers le bas (en vue de réaliser l'impact A, ensuite les résultats plus étendus B, C et D sont nécessaires, et les hypothèses E, F et G doivent être vérifiées). Pour obtenir le résultat B, etc. 11. Vérifiez la logique vers le haut (si je mène ces activités et que les hypothèses sont vérifiées, alors je devrais aboutir à ce produit). 12. Partagez la théorie du changement avec d'autres pour avoir leurs réactions. 13. Identifiez les **questions d'évaluation** appropriées que vous aimeriez poser à partir de la théorie du changement.
Ressources nécessaires	• Mur avec des feuilles de papier larges (au moins quatre flips chart) • Cartes de différentes couleurs • Feutres (dans l'idéal noir/bleu) - au moins un par équipe • Adhésif/plasticine pour coller les cartes sur le papier
Sources d'autres informations	• Le site web de BetterEvaluation est une ressource utile d'informations sur l'évaluation et offre une bonne gamme de ressources sur les théories du changement.[45] • Funnell, S. C. and P. J. Rogers, 'Purposeful Program Theory: Effective use of theories of change and logic models' (théorie des programmes ciblée : utilisation efficace des théories du changement et des modèles logiques), Jossey-Bass/Wiley, San Francisco, 2011.

[45] Voir www.betterevaluation.org/en/search/site/theory%20of%20change et http://betterevaluation.org/plan/define/develop_logic_model , consultés le 13 novembre 2019.

5.2 CRÉATION D'UN RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION

Contexte	Des évaluations ont été effectuées dans la plupart des pays, souvent financées par les bailleurs de fonds ou les organisations non gouvernementales Par exemple, une recherche en Ouganda a identifié plus de 500 évaluations. C'est là une ressource énorme qui peut être utilisée immédiatement pour éclairer la planification, les rapports d'ENV, etc.
Objectif	L'objectif est d'identifier les évaluations existantes qui ont été faites et de les utiliser pour éclairer les politiques et prises de décision ainsi que l'ENV.
Quand ?	Ceci est mis en œuvre idéalement comme la première étape de création d'une base de données probantes à partir de l'évaluation.
Étapes typiques	Identifier les évaluations qui ont été déjà faites : 1. Consulter la Base de données[46], de l'évaluation africaine de CLEAR AA qui dispose de plus 2600 évaluations dans 12 pays africains (Botswana, Éthiopie, Ghana, Kenya, Namibie, Nigeria, Rwanda, Afrique du Sud, Ouganda, République Unie de Tanzanie, Zambie et Zimbabwe). 2. Consulter le référentiel[47] de l'évaluation d'impact 3ie. Voir *Figure 6* pour des archives individuelles qui peuvent être consultées pour avoir une page ou plus de détails et de liens vers des rapports et parfois des données. 3. Identifier un spécialiste de l'information/un bibliothécaire (ex : dans une université) pour fouiller systématiquement les bases de données à la recherche d'« évaluations » dans le pays. Noter que certaines évaluations peuvent utiliser les mots « examen », « revue » ou « étude ». 4. Écrire à tous les ministères, aux bailleurs de fonds, aux principales organisations non gouvernementales et aux prestataires de services d'évaluation pour leur demander les évaluations entreprises et les copies des rapports. 5. Utiliser des propositions de consultants pour identifier les évaluations déjà faites. 6. Suivre celles-ci pour identifier au moins un article ou un rapport qui peut être utilisé pour questionner les résultats. 7. Créer une base de données pour ces rapports ou articles et cette base de données doit être accessible en ligne et consultable par mot clé/secteur. 8. Communiquer avec les planificateurs dans différents secteurs pour indiquer que cette ressource est disponible pour faciliter le diagnostic et la planification.
Ressources nécessaires	• Contacter un(e) spécialiste de l'information qui a accès à des bases de données et à des articles en ligne • Ressources pour mettre au point une base de données en ligne • Donner du temps à un agent pour suivre tout ceci, ou recruter un prestataire de service
Astuces	En demandant aux ministères/bailleurs de fonds de mettre des évaluations à disposition, avoir une lettre d'un cadre de très haut niveau, dans la mesure où ils peuvent être réticents à fournir ces évaluations.
Sources d'autres informations	• Référentiel du Bénin[48] • Référentiel d'évaluations de l'Afrique du Sud[49]

[46] Voir https://crest2.sun.ac.za/african_evaluation_db/default/african_eval_db_01, consulté le 13 novembre 2019.
[47] Voir www.3ieimpact.org/evidence-hub/impact-evaluation-repository, consulté le 13 novembre 2019.
[48] Voir www.presidence.bj/evaluation-politiques-publiques, consulté le 13 novembre 2019.
[49] Voir https://evaluations.dpme.gov.za/evaluations.aspx, consulté le 13 novembre 2019.

Figure 6: Exemple d'une évaluation listée dans le référentiel de 3ie



Source: Initiative internationale pour l'évaluation d'impact.

5.3 ÉTABLISSEMENT D'UNE CARTOGRAPHIE DES DONNÉES PROBANTES (LACUNES EN MATIÈRE DE DONNÉES PROBANTES) EN UTILISANT LES ÉVALUATIONS

Contexte	En plus de la recherche des évaluations en général, ces informations peuvent être utilisées pour créer une carte de données probantes, parfois appelée carte des lacunes en matière de données probantes, dans laquelle ces évaluations sont catégorisées (ex : par objectifs dans un plan national de développement et souvent par type d'intervention). Elles présentent un aperçu visuel des études existantes et en cours ou des revues/examens dans un secteur ou sous-secteur en termes de types de programmes évalués et de résultats mesurés. Ces données probantes sont cartographiées dans ce cadre, mettant graphiquement en évidence les lacunes et écarts, là où quelques évaluations d'impact ou examens systématiques existent, si ce n'est aucun, et là où il y a une concentration d'évaluations d'impact mais sans aucun examen systématique récent de très bonne qualité (voir *Figure 7*). Une carte de données probantes comme celle-ci est en cours de création pour l'Ouganda, et de nombreuses cartes de données probantes ont été déjà produites par le DPME en Afrique du Sud, ainsi que par d'autres départements.
Objectif	L'objectif est d'identifier les évaluations existantes pour éclairer les politiques et prises de décision, ainsi que l'ENV, et identifier les lacunes lorsque de nouvelles évaluations sont nécessaires.
Quand ?	Ceci est mis en œuvre idéalement comme la première étape de création d'une base de données probantes à partir de l'évaluation.
Étapes typiques	1. Utiliser les étapes indiquées pour le référentiel des évaluations pour identifier les évaluations. 2. Filtrer la pertinence de ces évaluations pour rétrécir la recherche. 3. Filtrer celles qui sont pertinentes en matière de qualité (celles qui ont été déjà filtrées peuvent être utilisées directement). 4. Résumer les études pertinentes. 5. Créer une plateforme électronique de cartes de données probantes pour conserver ces études, chaque cellule étant une intersection d'un résultat et d'une intervention, contenant le nombre d'études et la capacité d'établir un lien avec ces études (voir *Figure 7*) 6. Entrer en contact avec les planificateurs dans différents secteurs pour leur indiquer que cette ressource est disponible pour faciliter le diagnostic et la planification et organiser une session de formation pour leur montrer comment l'utiliser.

◀ **5.3** Établissement d'une cartographie des données probantes (lacunes en matière de données probantes) en utilisant les évaluations (suite)

Ressources nécessaires	• Contacter un(e) spécialiste de l'information qui a accès à des bases de données et à des articles en ligne • Ressources pour concevoir une carte des données probantes en ligne, ou utiliser la plateforme des cartes de données probantes de 3ie • Allocation de ressources pour recruter quelqu'un en vue d'appuyer ce processus, et pour que le personnel participe au processus
Astuces	• Utiliser la plateforme de 3ie pour créer la carte des données probantes • Le Centre africain des données probantes (*African Centre for Evidence* de l'Université de Johannesbourg s'est spécialisé en création de cartes de données probantes et organise des formations
Sources d'autres informations	• Cartes des données probantes de 3ie[50] • Contacter Birte Snilstveit de 3ie (bsnilstveit@3ieimpact.org) • Contacter Ruth Stewart de African Centre for Evidenc (ruths@uj.ac.za) • Contacter Harsha Dayal (harsha@dpme.gov.za)

Figure 7: Exemple de carte des données probantes obtenue à partir du référentiel des cartes des données probantes de 3ie sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène



Source: International Initiative for Impact Evaluation, 2018, http://gapmaps.3ieimpact.org/evidence-maps/water-sanitation-and- hygiene-wash-evidence-gap-map-2018-update, consulté le 13 novembre 2019.

[50] Voir www.3ieimpact.org/evidence-hub/evidence-gap-maps, consulté le 13 novembre 2019.

5.4 SYNTHÈSE DES DONNÉES PROBANTES À PARTIR DES ÉVALUATIONS EXISTANTES

Contexte	Une fois que des séries d'évaluation ont été identifiées, les données probantes existantes peuvent être résumées pour indiquer ce que démontrent ces données probantes existantes. Ceci peut provenir du référentiel ou de la carte des données probantes déjà suggérée, ou encore lorsque le pays a entrepris plusieurs évaluations dans un secteur donné cela s'avère utile. Par exemple, l'Afrique du Sud a réalisé sept évaluations et une carte de données probantes dans le secteur des établissements humains, et une synthèse a été faite à partir de ces évaluations. Il est important de faire une synthèse des évaluations pour plusieurs raisons. Premièrement, les résultats synthétisés de plusieurs évaluations peuvent aider les décideurs à se faire une meilleure idée en mettant ensemble les données probantes disponibles et en les appréciant de manière critique (pour la qualité) dans le délai de prise de décisions. Deuxièmement, la synthèse des évaluations se sert des évaluations existantes et des recherches sur les programmes et les questions liées à la prestation des services; de ce fait, elle s'inspire d'un plus grand nombre de données qu'une seule évaluation. Ceci permet d'avoir une meilleure vue d'ensemble. Troisièmement, la synthèse des évaluations intègre les constatations des évaluations, établit une base de connaissances accessibles pour un thème ou un sujet précis, et elle peut ensuite orienter les évaluations futures.
Objectif	L'objectif de la synthèse des évaluations est de distiller et d'intégrer les données d'un certain nombre d'évaluations et autres sources de données probantes pour tirer des conclusions plus éclairées au sujet d'une question donnée ou pour éclairer la planification et la prise de décision et potentiellement les ENV.
Quand ?	Dans l'idéal, ceci peut se faire une fois qu'une base de données initiale des évaluations a été créée. La synthèse pourrait simplement être effectuée après l'identification des évaluations à partir de la Base de donnés des évaluations africaines et des bases de données de 3ie.
Étapes typiques	1. Utilisez les étapes indiquées pour le référentiel des évaluations afin d'identifier les évaluations pertinentes pour la question précise que vous posez, ou pour le secteur. 2. Obtenez les rapports, ou au moins des articles sur les résultats. 3. Recrutez un prestataire de service ou faites une synthèse vous-même en faisant ressortir les résultats communs et les leçons issues de ces résultats pour votre question/secteur. 4. Formulez des recommandations à partir de cette série de données probantes.
Ressources nécessaires	• Accès à une série d'évaluations, soit dans un référentiel ou sur carte de données probantes • Allocation de ressources afin de recruter quelqu'un pour soutenir la synthèse, et pour que votre personnel soit impliqué dans le processus
Astuces	• Au minimum, consulter la Base de données des évaluations africaines et les bases de données de 3ie pour obtenir des évaluations dont il faut s'inspirer pour la synthèse qualitative. • Il est possible de passer à un processus rigoureux de synthèse, soit une synthèse rapide ou un examen systématique complet. Ceci se fait sur la base de protocoles stricts pour que le travail puisse être reproduit.
Autres Sources d'informations	• https://betterevaluation.org/en/rainbow_framework/synthesise/ synthesise_across_evaluations • Directives du DPME sur la synthèse des évaluations No. 2.2.1[51] • L'Université de Makerere dispose de centres qui appuient les examens systématiques ainsi que la synthèse rapide. • Contacter le Dr. Ekwaro Obuko au Africa Centre for Systematic Reviews and Knowledge Translation, Makerere University, (ekwaro@gmail.com) • 3ie dispose d'un référentiel de d'examens systématiques[52] • Pour avoir des informations sur les examens systématiques, contacter Marie Gaarder (mgaarder@3ieimpact.org) ou Ruth Stewart au African Centre for Evidence (ruths@uj.ac.za).

[51] République d'Afrique du Sud Département de la planification, du suivi et de l'évaluation, 'Guideline on Implementation Evaluation', DPME Evaluation Guideline No 2.2.15, 20 March 2014, https://evaluations.dpme.gov.za/images/gallery/Guideline%202.2.15%20Economic%20Guideline%20%2014%2003%2020%20docx%20%20-%20Copy.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

[52] Voir www.3ieimpact.org/evidence-hub/systematic-review-repository, consulté le 13 novembre 2019.

Tableau 5 : Les formes de synthèse d'évaluation, leur nature et le temps qu'il faut pour les compléter

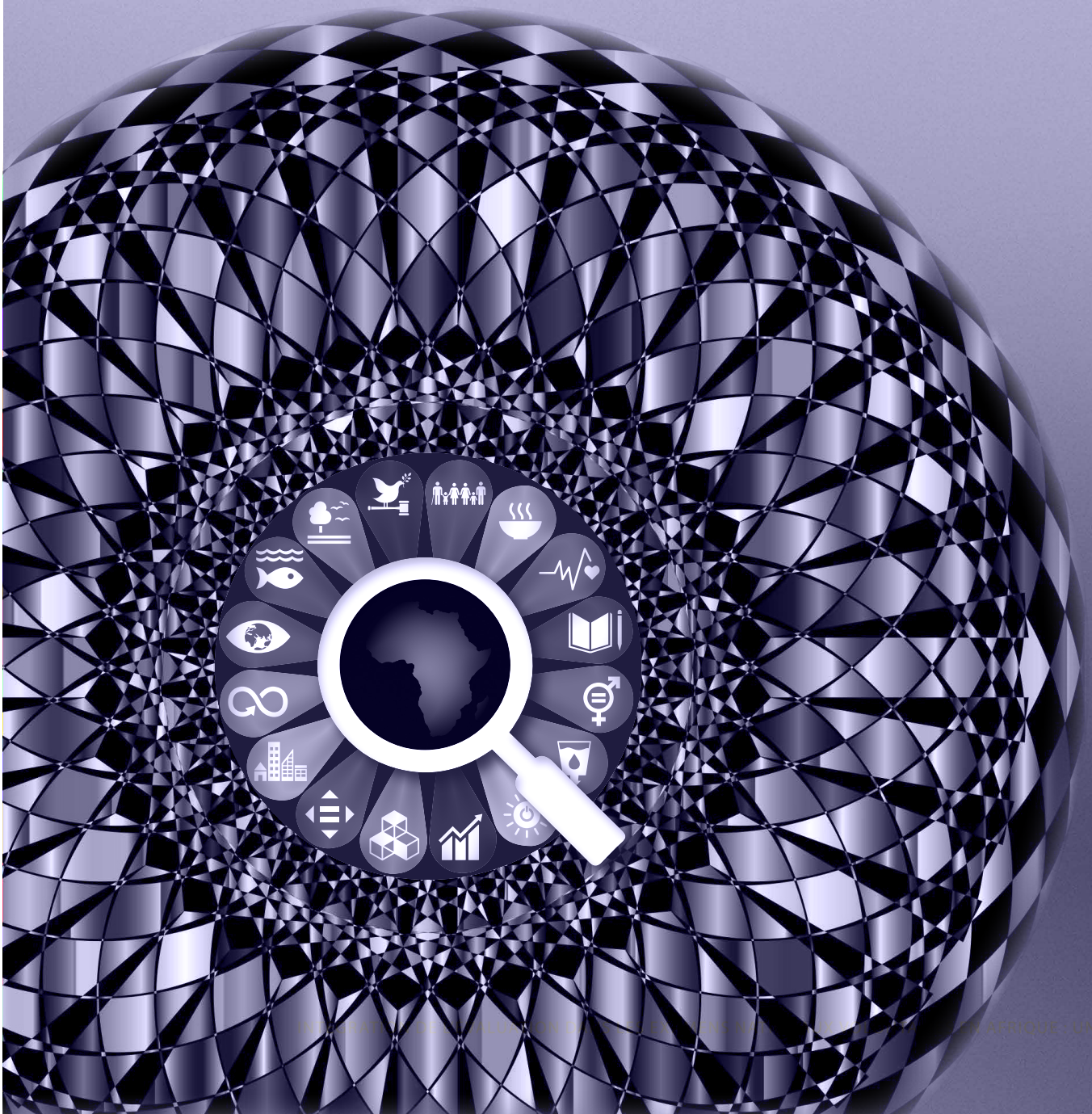
TYPE DE SYNTHÈSE	NATURE	TEMPS REQUIS POUR COMPLÉTER
Revue de littérature traditionnelle (parfois appelée revue narrative)[53]	Revue narrative, sélective (pas systématique) ; collecte des études pertinentes et en tire des conclusions. N'utilise pas une méthode systématique pour identifier les études. Ne dispose pas souvent pas d'une méthode systématique pour synthétiser ou prioriser les études et pour gérer des résultats contradictoires.	1 semaine à 2 mois
Examen rapide du champ d'application	Examen rapide des recherches entreprises sur un sujet (restreint). Il pourrait être systématique mais parce que c'est rapide, il est peu probable qu'il s'avère global ou détaillé.	1-2 semaines à 2 mois
Appréciation rapide des données probantes	Consultation systématique, mais un aperçu rapide des recherches existantes sur un sujet. Synthèse des données probantes fournies par ces études pour répondre à la question de l'évaluation rapide des données probantes.	2-6 mois (plus rapide que l'examen systématique)
Examen systématique intégral	Une revue générale des recherches existantes sur un sujet et synthèse des données probantes fournies par ces études pour répondre à la question de l'examen.	8-12 mois minimum
Examen systématique à plusieurs composantes	Carte entière et synthèse de différents types de données probantes pour répondre à la question de l'examen.	12 mois minimum
Examen des examens et revues	Identique à n'importe laquelle des méthodes ci-dessus mais ne comprend que les examens d'autres examens et revues	Souvent plus rapide que d'autres types d'examens systématiques intégraux

Source : République d'Afrique du Sud Département de la planification, du suivi et de l'évaluation, 'Guideline on Implementation Evaluation' (Directives sur l'évaluation de la mise en œuvre), No. 2.2.15.

[53] Il peut y avoir une confusion entre une revue narrative et une synthèse narrative, cette dernière pouvant se retrouver au sein d'un examen systématique.

PARTIE C

PASSER DE L'ÉVALUATION AUX ÉCOSYSTÈMES D'ÉVALUATION



6 LES ÉCOSYSTÈMES D'ÉVALUATION

6.1 QU'EST-CE QU'UN SYSTEME OU UN ÉCOSYSTÈME D'ÉVALUATION ?

Pour que l'évaluation aille au-delà d'une étude individuelle, un certain nombre d'éléments doivent être en place, allant de la gestion du système, à la mise à disposition des ressources, l'assurance qualité, le renforcement des capacités, etc. La liste fournie dans le Tableau 6 peut être couverte au bout du compte. Dans des pays dont les systèmes nationaux d'évaluation sont bien ancrés, comme le Bénin, l'Afrique du Sud et l'Ouganda, bon nombre de ces éléments sont en place. Goldman et al. (2018) décrivent ces éléments[54]. La Figure 8 illustre une manière de caractériser les éléments du système. Le Tableau 6 adapte tout cela et décrit certains éléments du système d'évaluation.

Une édition spéciale de *African Evaluation Journal* (Revue africaine d'évaluation) décrit le processus de mise en place du système national d'évaluation de l'Afrique du Sud.[55] Pour que l'évaluation se systématise, ces différents éléments doivent être mis en œuvre. Quoique ceci ne soit pas un projet rapide, l'utilisation de l'expérience du Bénin, de l'Afrique du Sud et de l'Ouganda suggère qu'il faudra 5 à 10 ans pour mettre en place tous les éléments de l'écosystème. Ce qui est capital c'est de développer et d'encourager la création d'une association nationale d'évaluation qui peut encourager l'évaluation professionnelle. L'organe de tutelle de ces associations est l'Association africaine d'évaluation (AFREA).[56]

Figure 8 : Les éléments d'un système d'évaluation

1	Politique	Le Plan d'évaluation	S vs. E	Autonomie et Impartialité	Feedback	Alignement Planification et budgétisation	
2	Méthodologie	Choix des indicateurs	Critères de sélection	Définition des priorités	Chaîne de Causalité	Méthodologie utilisée	Collecte de données
3	Organisation	Coordination et supervision	Bureau de la statistique	Ministères de tutelle	Niveaux décentralisés	Lien avec les projets	
4	Capacité	Problème reconnu	Plan de renforcement des capacités				
5	Participation des acteurs non gouvernementaux	Parlement	Société civile	Bailleurs de fonds			
6	Qualité	Utilisation efficace des résultats de S&E	Utilisation interne des résultats de S&E				

Source : Holvoet, N. e Renard, R., 2007, 'Monitoring and evaluation under the PRSP: Solid rock or quick sand?', *Evaluation and Program Planning, 30, 66-81*, https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2006.09.002.

[54] Goldman, et al., The Emergence of Government Evaluation Systems in Africa: The case of Benin, Uganda and South Africa' (Emergence des systèmes d'évaluation en Afrique : Cas du Bénin, de l'Ouganda et de l'Afrique du Sud), Afr. Eval. J. vol. 6, no. 11, 2018, https://doi.org/10.4102/aej.v6i1.253, consulté le 13 novembre 2019.

[55] Ces articles peuvent être consultés dans l'African Evaluation Journal, https://aejonline.org/index.php/aej/issue/view/6, consulté le 13 novembre 2019.

[56] Voir Association africaine d'évaluation, www.afrea.org, consulté le 13 novembre 2019.

Tableau 6 : Les principaux éléments de l'écosystème d'évaluation

ÉLÉMENT	CE QU'IL FAUT
Gouvernance	Principales structures de gouvernance (ex: conseil des ministres) ont besoin de données probantes
	Évaluation du travail de l'organisation soumise aux commissions parlementaires et partagée avec le grand public
	Les politiciens et les cadres supérieurs consultent les données probantes qui sont présentées de manière accessible
Politique et/ou législation	Une politique oriente le développement du système. Il peut s'agir soit d'une politique de suivi-évaluation (comme en Ouganda) soit d'une politique d'évaluation (comme en Afrique du Sud). Ceci peut être intégré dans une législation. Le Bénin est actuellement en train d'élaborer une législation.
Les plans	Plans pour les données probantes nécessaires
	Plans d'amélioration en place et suivi après les évaluations
	Les plans organisationnels nécessitent la démonstration de l'utilisation des données probantes dans le diagnostic et la conception
Gestion	Les systèmes de gestion nécessitent l'utilisation des données probantes et la mise en œuvre des plans d'amélioration
	Le leadership et la culture encouragent l'apprentissage, l'innovation et l'utilisation des données probantes
	Les structures/réunions nécessitent des données probantes spécifiques à discuter et à présenter
	La communauté de pratique émergeant là où la profession de l'évaluation se gère elle-même, représentée par une association nationale d'évaluation (Organisations volontaires d'évaluateurs professionnels (OVEP))
Participation des parties prenantes	Le niveau de participation des différentes parties prenantes au sein du gouvernement, du monde universitaire et de la société civile. L'OVEPT est une partie prenante importante.
Financement	Le financement de la production et du partage des données probantes
Ressources humaines	Les structures comprennent l'évaluation, la recherche et les positions des données avec les compétences appropriées et ces postes sont financés
	Élaboration des descriptions types des emplois, notamment la production, la gestion et l'utilisation des données probantes
	Les contrats de performance comprennent la production et l'utilisation des données probantes
Renforcement des capacités	Les compétences développées par rapport à la production et à l'utilisation des données probantes pour les agents du gouvernement, ainsi que pour les professionnels du suivi-évaluation et de la recherche, sont liées, dans l'idéal, à une association nationale d'évaluation (OVEP)
	Les curricula reflètent les besoins en matière de politique et les compétences pour la production et l'utilisation des données probantes
	Les cours formels, les cours de courtes durées et les systèmes de mentorat en production et utilisation des données probantes (évaluation, cartes de données probantes, examens systématiques, etc.)
Assurance qualité	Les normes de production des données probantes développées, notamment l'évaluation, les cartes de données probantes, etc.
Négociation et communication	Les unités appelées à jouer le rôle de négociation des connaissances en place au gouvernement et liées à ceux qui sont à l'extérieur
	Les données probantes de l'évaluation et de la recherche stockées et accessibles (ex: référentiel des évaluations)
	Communication systématique des résultats du suivi, de l'évaluation et de la recherche
	Les médias partagent les résultats de la production et de l'utilisation des données probantes
	Les données probantes sont produites sous des formes accessibles

Source: Élaboré par les auteurs.

6.2 LES FAÇONS PRATIQUES D'ÉLABORER UN SYSTÈME D'ÉVALUATION EN UTILISANT LE PROCESSUS D'EXAMEN NATIONAL VOLONTAIRE

Le processus d'ENV peut faciliter l'élaboration d'un système d'évaluation de plusieurs manières :

- En encourageant l'utilisation des données probantes de l'évaluation dans les programmes et politiques qui font l'objet de rapport dans l'ENV ;
- En utilisant l'ENV pour stimuler le rassemblement des données probantes, les données probantes existantes, de nouvelles évaluations ou les processus d'évaluation ;
- En mettant en place une coalition d'organisations pour soutenir l'utilisation des données probantes de l'évaluation, notamment l'UNICEF et autres organismes des Nations Unies ;
- En amenant L'UNICEF et les autres partenaires au développement à contribuer aux évaluations pilotes, aux ateliers d'évaluation, ou à un inventaire des évaluations existantes dans le cadre du processus d'ENV, ce qui peut faciliter la mise en place d'un système d'évaluation ;
- En utilisant l'ENV pour sensibiliser sur la nécessité des données probantes dans le pays ;
- En encourageant les capacités internes dans le pays à synthétiser ou à effectuer des évaluations.

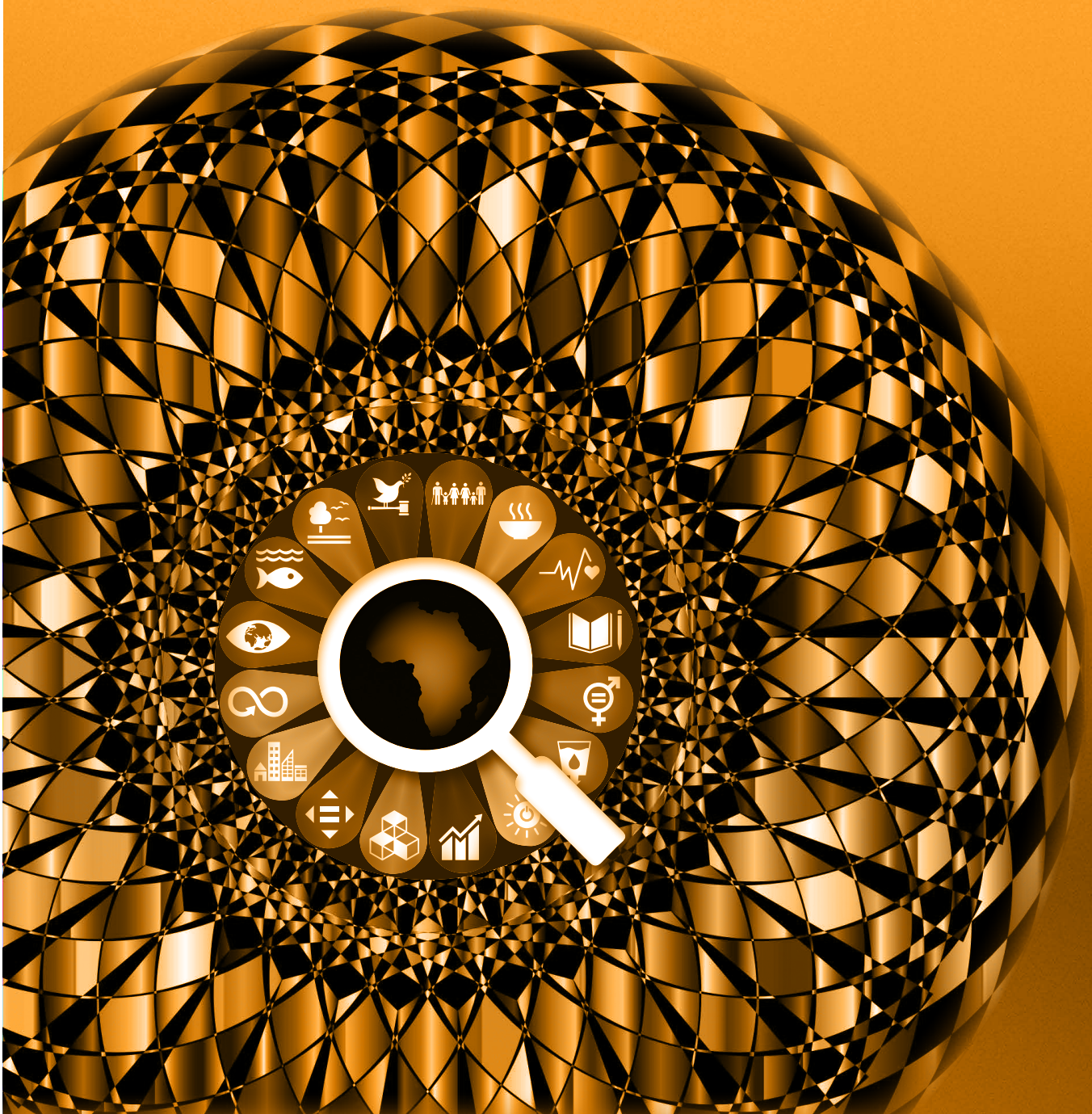
Une évaluation pilote offre une bonne occasion de mettre en place un système. Davids et al. (2015) décrivent comment ceci a été fait en Afrique du Sud.[57] Cette évaluation pilote a été utilisée pour tester différents éléments du système, comme la manière de rédiger les termes de référence, la phase de démarrage, la réponse des responsables et les plans d'amélioration.

Étant donné que chaque étape a été testée et jugée pertinente, des directives ont été élaborées. Parallèlement, les systèmes des plans nationaux d'évaluation, les normes d'évaluation et les compétences ont été élaborés.

[57] Davids, M. et al., 'The Pilot Evaluation for the National Evaluation System in South Africa: A diagnostic review of early childhood development' (Evaluation pilote pour le système national d'évaluation en Afrique du Sud : un examen diagnostique du développement de la petite enfance), Afr. Eval. J. vol. 3, no. 1, 2015, https://doi.org/10.4102/aej.v3i1.141.

PARTIE D

APPLICATION DE CE SYSTÈME AUX EXAMENS NATIONAUX VOLONTAIRES



7 APPLICATION DE CE SYSTÈME AUX EXAMENS NATIONAUX VOLONTAIRES DE 2020-2021

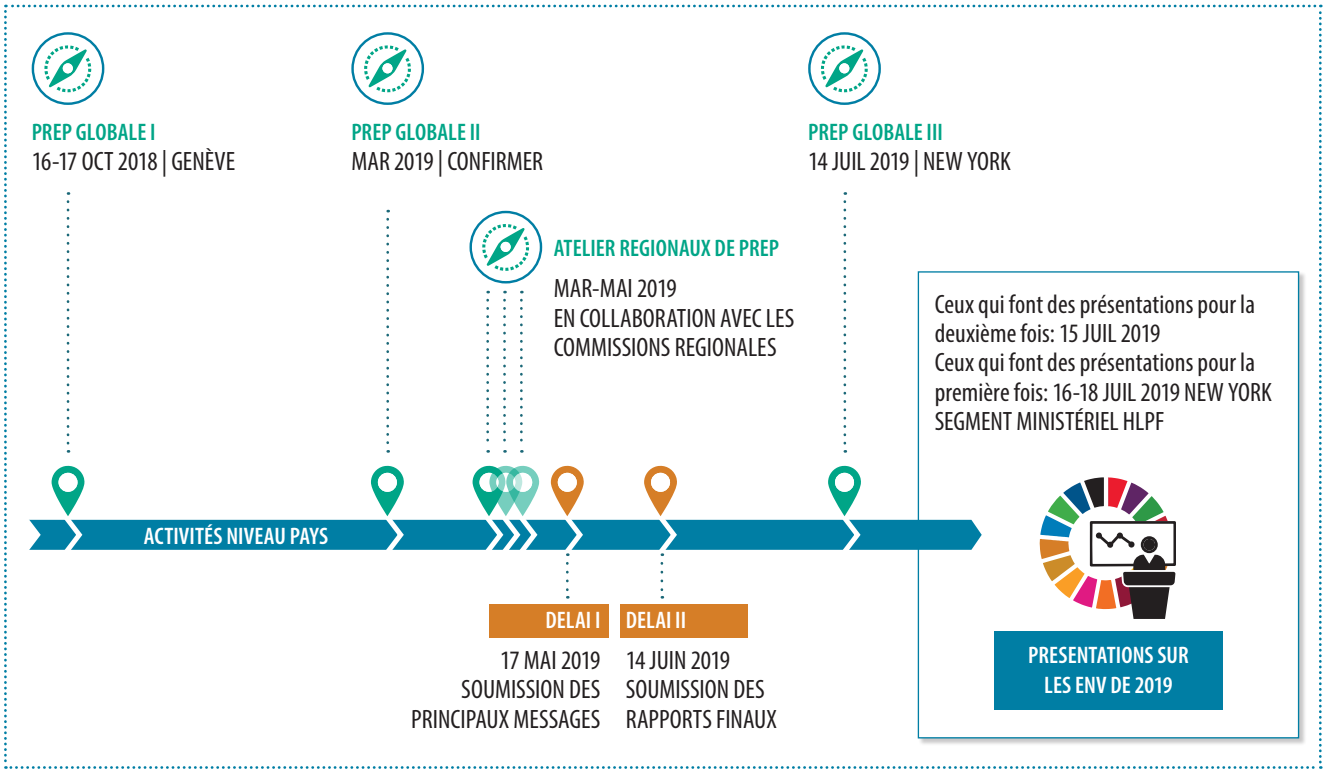
7.1 APPLICATION DE CE SYSTÈME AUX EXAMENS NATIONAUX VOLONTAIRES DE 2020

Les ENV doivent être soumis au Forum politique de haut niveau aux Nations Unies en juillet 2020, généralement une présentation de 15 minutes. Le calendrier de préparation pour cette présentation en 2019 est présenté à la Figure 9.

Si un calendrier similaire est suivi pour l'ENV de 2020, il y aura environ 13 mois de préparation. Quelles sont les activités que les pays peuvent mener au cours des 12 à 13 mois dont ils disposent pour les ENV de 2020 ? Certains exemples comprennent :

- **Vérifier** quelles évaluations ont été réalisées dans le pays par le gouvernement, les bailleurs de fonds et les organisations de la société civile, et les consulter si cela est possible. Pour celles qui sont pertinentes par rapport aux thèmes de 2019, résumez les leçons (voir *section 5.2*). D'autres sources pertinentes comprennent les audits de la performance du pays pour les ODD organisés par les institutions suprêmes d'audit dans certains pays[58].
- Utiliser les ateliers des parties prenantes soigneusement préparés comme les **ateliers d'évaluation** pour identifier les domaines où davantage de travail analytique est nécessaire sur les sujets de l'ENV de 2020 (*voir section 4.2.2*).

Figure 9 : Chronogramme des examens nationaux volontaires de 2019



[58] Voir le guide suivant pour préparer ces examens sur l'état de préparation servant à la mise en oeuvre des ODD au Moyen-Orient et en Afrique septentrionale: INTOSAI, 'A Practical Guide to Government SDG Preparedness Reviews: Based on the experiences and reflections of seven supreme audit institutions', July 2018 (Guide pratique d'examens de l'état de préparation du gouvernement concernant les ODD : sur la base des expériences et des réflexions de sept institutions suprêmes d'audit', www.intosai.org/fileadmin/downloads/focus_areas/SDGs_and_SAIs/SDGs_Netherlands_EN.pdf L'Algérie, le Maroc et la Tunisie ont mis en œuvre ceci.

- Élaborer des **théories du changement** pour les principaux programmes et les utiliser pour vérifier que les conceptions et les indicateurs sont appropriés (voir *section 5.1*).
- Entreprendre des **évaluations rapides** là où il y a des lacunes significatives entourant des politiques ou programmes précis (voir *section 4.2.1*).
- Commanditer un travail de synthèse sur les principales lacunes lorsque des connaissances sur ce qui fonctionne ou non sont nécessaires (voir *sections 5.3–5.4*).
- Rencontrer les défenseurs nationaux du suivi-évaluation au niveau de l'exécutif, du Parlement (ex: Service parlementaire de recherche) et les associations nationales de suivi-évaluation, et **discuter de la manière dont les évaluations pilotées par les pays peuvent être entreprises** chemin faisant, ou même comment les systèmes nationaux d'évaluation peuvent être promus en s'inspirant des exemples du Bénin, de l'Afrique du Sud et de l'Ouganda. Il pourrait y avoir des appuis auprès de Twende Mbele[59] ou du Réseau parlementaire africain sur le développement de l'évaluation (APNODE).
- En **Afrique de l'Ouest, discuter avec le Programme ouest-africain sur le renforcement des capacités et l'évaluation d'impact (WACIE)** de comment ils pourraient appuyer la conduite d'évaluations spécifiques ou la mise en place des systèmes d'évaluation.
- Discuter avec l'**UNICEF, CLEAR-AA et CLEAR Afrique francophone** de la possibilité de soutenir les systèmes d'évaluation.
- Discuter avec l'UNICEF de la conduite **d'évaluations pilotes** qui pourraient guider la conduite des évaluations et l'élaboration des systèmes d'évaluation dans le pays et faciliter le renforcement des capacités locales en matière d'évaluation.

Tableau 7 : Séquence possible des activités entrant dans le cadre de l'ENV de 2020, en tenant compte des données probantes d'évaluation

ACTIVITÉ	2019						2020						
	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL
Les parties prenantes se réunissent pour retenir les domaines prioritaires qui feront l'objet de rapports et élaborer un plan d'action (notamment un calendrier comme celui-ci)													
Commander les cartes de données probantes relatives à ces domaines, notamment faire des recherches sur les évaluations existantes													
Décider de là où des activités d'évaluation rapide devraient être menées en tenant compte des écarts.													
Commanditer des évaluations rapides													
Commanditer des synthèses à partir des rapports identifiés au niveau de la carte de données probantes													
Atelier avec les parties prenantes sur les constatations qui se dégagent et les implications de ces constatations													
Rédiger un projet de rapport sommaire et dégager les principaux domaines d'action nécessaires													
Atelier avec les parties prenantes													
Réviser le rapport													
Faire approuver le rapport													
Forum politique de haut niveau													

[59] Contacter Cara Waller, Programme Manager, Twende Mbele: cara.waller@wits.ac.za.

7.2 PLANIFICATION DU CYCLE 2021 DES EXAMENS NATIONAUX VOLONTAIRES

L'ENV de 2020 offre plusieurs alternatives, notamment celles décrites ci-dessus. Il s'agit de:

- Travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes pour élaborer un **programme des données probantes** autour des différents domaines de préoccupation, notamment les sujets sur lesquels les pays envisagent d'établir des rapports à soumettre au Forum politique de haut niveau.
- En particulier, ceci peut orienter vers l'endroit où les données probantes existantes peuvent être obtenues, en utilisant **les cartes des données probantes** (section 5.3) ou la synthèse des évaluations (section 5.4). Ceci peut servir à éclairer **le programme des données probantes**
- Là où il y a des lacunes, envisager une évaluation intégrale ou des études de recherche, particulièrement dans les domaines où le suivi indique qu'il y a des problèmes ou que des décisions de financement sont nécessaires. La priorité devrait être accordée aux évaluations de la mise en œuvre ou aux évaluations des résultats axées sur une théorie, lorsqu'il est possible d'obtenir des résultats qui peuvent être intégrés dans le processus de définition de la politique juste en seulement un an. Certains pays disposant d'investissements substantiels (ex : dans les pensions, les allocations de soutien aux enfants, etc.) peuvent envisager d'entreprendre des évaluations d'impact.
- Élaborer des **plans d'amélioration** découlant des évaluations[60].
- Réfléchir sur la façon dont l'élaboration d'un **système national d'évaluation** peut renforcer les politiques et programmes des pays, et comment les résultats peuvent être utilisés dans le cadre des ENV.
- Examiner les rapports parallèles/ contre-rapports élaborés par les parties prenantes dans certains pays[61]

Tableau 8 : Séquence possible des activités de l'ENV de 2021, en tenant compte des données probantes d'évaluation

ACTIVITÉ	2019		2020				2021		
	JUIL-SEPT	OCT-DEC	JAN-MAR	AVR-JUIN	JUIL-SEPT	OCT-DEC	JAN-MAR	AVR-JUIN	JUIL
Les parties prenantes se réunissent pour retenir les domaines prioritaires qui feront l'objet de rapports et élaborer un plan d'action (notamment un calendrier comme celui-ci :									
Programme des données probantes élaboré et en lien avec l'ENV									
Commanditer des cartes de données probantes sur ces domaines notamment en consultant les recherches existantes									
Évaluation pilote (notamment tirer des leçons pour une évaluation plus étendue et le système d'évaluation)	Choisir	Commanditer			Entreprendre		Plan d'amélioration		

[60] Il est possible de retrouver un guide des plans d'amélioration au Département de la planification, du suivi et de l'évaluation de l'Afrique du Sud, 'Comment élaborer des plans d'amélioration tenant compte des recommandations issues d'une évaluation', Directives d'évaluation du DPME, mis à jour en juillet 2014, https://evaluations.dpme.gov.za/images/gallery/Guideline%202.2.6%20Improvement%20Plan%2014%2007%2018.pdf.

[61] Cette note donne des orientations à la société civile pour qu'elle présente des rapports sur sa contribution à la mise en oeuvre de l'Agenda 2030 : Long, Graham, 'How Should Civil Society Stakeholders Report their Contribution to the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development?' (Comment est-ce que les acteurs de la société civile devraient-ils établir des rapports sur leur contribution à la mise en oeuvre de l'Agenda 2030 pour le développement durable ?' UN DESA, https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/18445CSOreporting_paper_revisions_4May.pdf.

◀ Tabela 8: Possível sequência de actividades da RNV 2021 com base em evidências de avaliação (suite)

ACTIVITÉ	2019		2020				2021		
	JUIL-SEPT	OCT-DEC	JAN-MAR	AVR-JUIN	JUIL-SEPT	OCT-DEC	JAN-MAR	AVR-JUIN	JUIL
À mesure que la mise en œuvre de l'évaluation pilote évolue, élaborer des directives basées sur ce qui semble fonctionner (ex: comment élaborer les termes de référence, comment structurer les rapports d'évaluation, les rôles des comités directeurs, etc.)									
Décider des évaluations majeures à entreprendre et utiliser les leçons découlant des éléments ci-dessus pour les mettre en œuvre									
Entreprendre les évaluations majeures			Commanditer						
Décider du domaine où les activités d'évaluation rapide doivent être entreprises									
Entreprendre les évaluations rapides									
Faire des synthèses à partir des rapports identifiés sur la carte des données probantes									
Atelier avec les parties prenantes sur les constatations qui se dégagent et les implications de ces constatations									
Établir les rapports initiaux, les valider avec les parties prenantes et élaborer des plans d'amélioration avec les parties prenantes									
Les partenaires commencent à mettre en œuvre les améliorations									
Concevoir des éléments plus étendus du système d'évaluation (ex : compétences, normes et cours)									
Atelier sur la situation qui se dégage avec les parties prenantes sur la base des évaluations rapides/ intégrales, des synthèses									
Réviser le rapport									
Faire approuver le rapport									
Forum politique de haut niveau									

7.3 SOUTIENS DISPONIBLES

Les soutiens peuvent être disponibles auprès d'un certain nombre d'organismes, notamment les organisations régionales africaines comme Twende Mbele, APNODE, la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, CLEAR et d'autres agences des Nations Unies comme l'UNICEF, les OVEP, 3ie, etc. Ce soutien pourrait inclure un soutien technique, un soutien financier pour les évaluations pilotes et le partage des expériences des autres. Les contacts sont ci-dessous :

- Bureaux de l'UNICEF
  - Contact général de l'UNICEF : Ada Ocampo, aocampo@unicef.org
  - Afrique de l'Ouest : Michele Tarsilla, mtarsilla@unicef.org
  - Afrique de l'Est : Urs Nagel, unagel@unicef.org
- Service d'évaluation de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique Eskedar Nega, Chief of Evaluation, enega@uneca.org
- EvalSDGs : Ada Ocampo (voir ci-dessus)
- Twende Mbele : Cara Waller, Directrice de Programme, Cara.waller@wits.ac.za
- Programme WACIE : Deo-Gracias Houndolo, dhoundolo@3ieimpact.org
- AFREA/VOPE : Contacter l'OVEP via https://afrea.org/wp-content/cache/ all/index.html#
- 3ie : Marie Gaarder, mgaarder@3ieimpact.org
- CLEAR AA : Dugan Fraser, dugan. fraser@wits.ac.za
- CLEAR Afrique Francophone : Boubacar Aw, boubacar.aw@cesag.sn
- APNODE : apnode@afdb.org
- Gouvernement du Bénin : Abdoulaye Gounou, Bureau de l'évaluation des politiques publiques et d'analyse de l'action du gouvernement, Présidence agounou0@gmail.com
- Gouvernement d'Afrique du Sud : Jabu Mathe, DPME, jabu@dpme.gov.za
- Gouvernement de l'Ouganda : Tim Lubanga, Primature, tlubanga@gmail.com

ANNEXE 1 : RÉFÉRENCES

Battye, Fraser and Steph Cartwright, 'Advancing Rapid Evaluation' (Promouvoir l'évaluation rapide), 29 janvier 2019, www.nuffieldtrust. org.uk/files/2019-02/fraser-battye.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

Cairney, P., 'The Politics of Evidence-Based Policy Making' (Politique de prise de décisions basée sur les données probantes), Palgrave Macmillan, London, 2016.

Davids, M. et al., 'The pilot Evaluation for the National Evaluation System in South Africa: A diagnostic review of early childhood development' (Evaluation pilote pour le système national d'évaluation en Afrique du Sud: un examen diagnostique de l'épanouissement de la petite enfance), Afr. Eval. J. vol. 3, no. 1, 2015, https://doi.org/10.4102/aej.v3i1.141.

Département pour le développement international, 'Revue et évaluation chiffrée des projets' DFID practice paper, novembre 2011, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67344/HTN-Reviewing-Scoring-Projects.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

Federal Democratic Republic of Ethiopia, 'Ethiopia 2017 Voluntary National Review on SDGs: Government commitments, national ownership and performance trends', National Planning Commission, Addis Ababa, June 2017 (République Fédérale Démocratique d'Ethiopie, l'Examen national volontaire 2017 des ODD: engagements du gouvernement, appropriation nationale et tendances de performance' Commission nationale de planification, Addis Abeba, juin 2017).

Goldman, et al., 'Mere compliance or learning – M&E culture in the public service of Benin, Uganda and South Africa', Chapitre 4 in Goldman, I and Pabari, M (eds) 'Policy Making in Africa: Reflections on Using Evidence', Routledge, à paraitre, 2020.

Goldman, et al., The Emergence of Government Evaluation Systems in Africa: The case of Benin, Uganda and South Africa' (Émergence des systèmes d'évaluation en Afrique: Cas du Bénin, de l'Ouganda et de l'Afrique du Sud), Afr. Eval. J. vol. 6, no. 11, 2018, https://doi.org/10.4102/aej.v6i1.253. https://doi.org/10.4102/aej.v6i1.253

Initiative internationale pour l'évaluation d'impact, 2018, http://gapmaps.3ieimpact.org/evidence-maps/water- sanitation-and-hygiene-wash-evidence-gap-map- 2018-update, consulté le 13 novembre 2019.

International Institute for Environment and Development, 'Effective Évaluation for the Sustainable Development Goals' (Institut international pour l'environnement et le développement, 'Evaluation efficace pour les Objectifs de développement durable, IIED, 2016, www.iied.org/ effective-evaluation-for-sustainable-development-goals, consulté le 13 novembre 2019.

INTOSAI, 'A Practical Guide to Government SDG Preparedness Reviews: Based on the experiences and reflections of seven supreme audit institutions', July 2018, www.intosai.org/fileadmin/downloads/focus_areas/SDGs_and_SAIs/SDGs_Netherlands_EN.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

Jha Kingra, K. and B. Leach, 'How Evidence Helped Address Ultra Poverty in Malawi' (Comment les données probantes ont permis de faire face à l'extrême pauvreté au Malawi, 3ie evidence use brief series, 3ie, New Dehli, 2019, www.3ieimpact. org/evidence-hub/publications/evidence-use/how-evidence-helped-address-ultra-poverty-malawi, consulté le 13 novembre 2019.

Long, Graham, 'How Should Civil Society Stakeholders Report their Contribution to the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development?' (Comment les organisations de la société civile devraient établir les rapports de leur contribution à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 pour le développement durable?) UN DESA, https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/18445CSOreporting_paper_revisions_4May.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

McNall, Miles and Pennie G. Foster-Fishman, 'Methods of Rapid Evaluation, Assessment and Appraisal', American Journal of Evaluation, vol. 28, no. 2, June 2009, pp. 151-168, www.researchgate.net/profile/Pennie_Foster-Fishman/publication/249773524_Methods_of_Rapid_Evaluation_Assessment_and_Appraisal/links/561fc8c508ae93a5c9243298.pdf.

Organisation for Economic Co-operation and Development, 'DAC Criteria for Evaluating Development Assistance', www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm, consulté le 13 novembre 2019.

Programme to Support Pro-Poor Development in South Africa, 'Evidence-Based Policy-Making (EBPM): Enhancing the use of evidence and knowledge in policy making', PSPPD, July 2011 (Programme d'appui au développement favorable aux pauvres en Afrique du Sud, 'Prise de décision basée sur les données probantes (EBPM): Améliorer l'utilisation des données probantes et des connaissances dans les prise de décision).

Republic of South Africa Department of Planning, Monitoring and Evaluation, 'Evaluations', https://evaluations.dpme.gov.za/evaluations.aspx?keyword=grade%20R, accessed aspx?keyword=grade%20R, consulté le 13 novembre 2019.

Ibid, 'How to Develop an Improvement Plans to Address Evaluation Recommendations' (Comment élaborer des plans d'amélioration pour la mise en oeuvre des recommandations des évaluations), DPME Evaluation Guideline 2.2.6, updated July 2014, https://evaluations.dpme.gov.za/images/gallery/Guideline%202.2.6%20Improvement%20Plan%2014%2007%2018.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

Ibid, 'Guideline on Implementation Evaluation', DPME Evaluation Guideline No 2.2.10, 20 March 2014, https://evaluations.dpme.gov.za/images/gallery/Guideline%202.2.10%20Diagnostic%20Evaluation%2014%2003%2020.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

Ibid, 'Guideline on Implementation Evaluation', DPME Evaluation Guideline No 2.2.12, 20 March 2014, https://evaluations.dpme.gov.za/images/ gallery/Guideline%202.2.12%20Implementation%20 Evaluation%2014%2003%2020.pdf, consulté (Directives sur l'évaluation de la mise en œuvre) le 13 novembre 2019.

Ibid, 'Guideline on Implementation Evaluation' (Directives sur l'évaluation de la mise en œuvre), DPME Evaluation Guideline No 2.2.13, 20 March 2014, https://evaluations.dpme.gov.za/images/gallery/ Guideline%202.2.13%20Impact%20Evaluation%20 14%2003%2020 20%20%20(3).pdf, consulté le 13 novembre 2019.

Ibid, 'Guideline on Implementation Evaluation', DPME Evaluation Guideline No 2.2.15, 20 March 2014, https://evaluations.dpme.gov.za/images/gallery/ Guideline%202.2.15%20Economic%20 Guideline%20%2014%2003%2020%20docx%20%20-%20Copy.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

Simister, Nigel, 'Outputs, Outcomes and Impact' (Produits, résultats et impacts), INTRAC, 2015, www.intrac.org/wpcms/wp-content/ uploads/2016/06/Monitoring-and-Evaluation-Series- Outcomes-Outputs-and-Impact-7.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

Slifer-Mbacké, L. and S. Barry, 'Étude Nationale sur les Enfants et les Jeunes du Système Éducatif au Senégal', USAID, 2017.

Smith, Judith, 'Rapid Evaluation in Healthcare: Opportunities, need and challenges' (Evaluation rapide des soins de santé: opportunités, besoins et défis), www. nuffieldtrust.org.uk/files/2019-02/judith-smith.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

Stern, Elliot, 'Impact Evaluation: A guide for commissioners and managers', May 2015, https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a0896de5274a31e000009c/60899_Impact_Evaluation_Guide_0515.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

United Nations, 'High-Level Political Forum on Sustainable Development' Sustainable Development Goals Knowledge Platform (Nations Unies, 'Forum politique de haut niveau sur le dévelppement durable' Plateforme des connaissances sur les objectifs de développement durable) https:// sustainabledevelopment.un.org/hlpf, consulté le 13 novembre 2019.

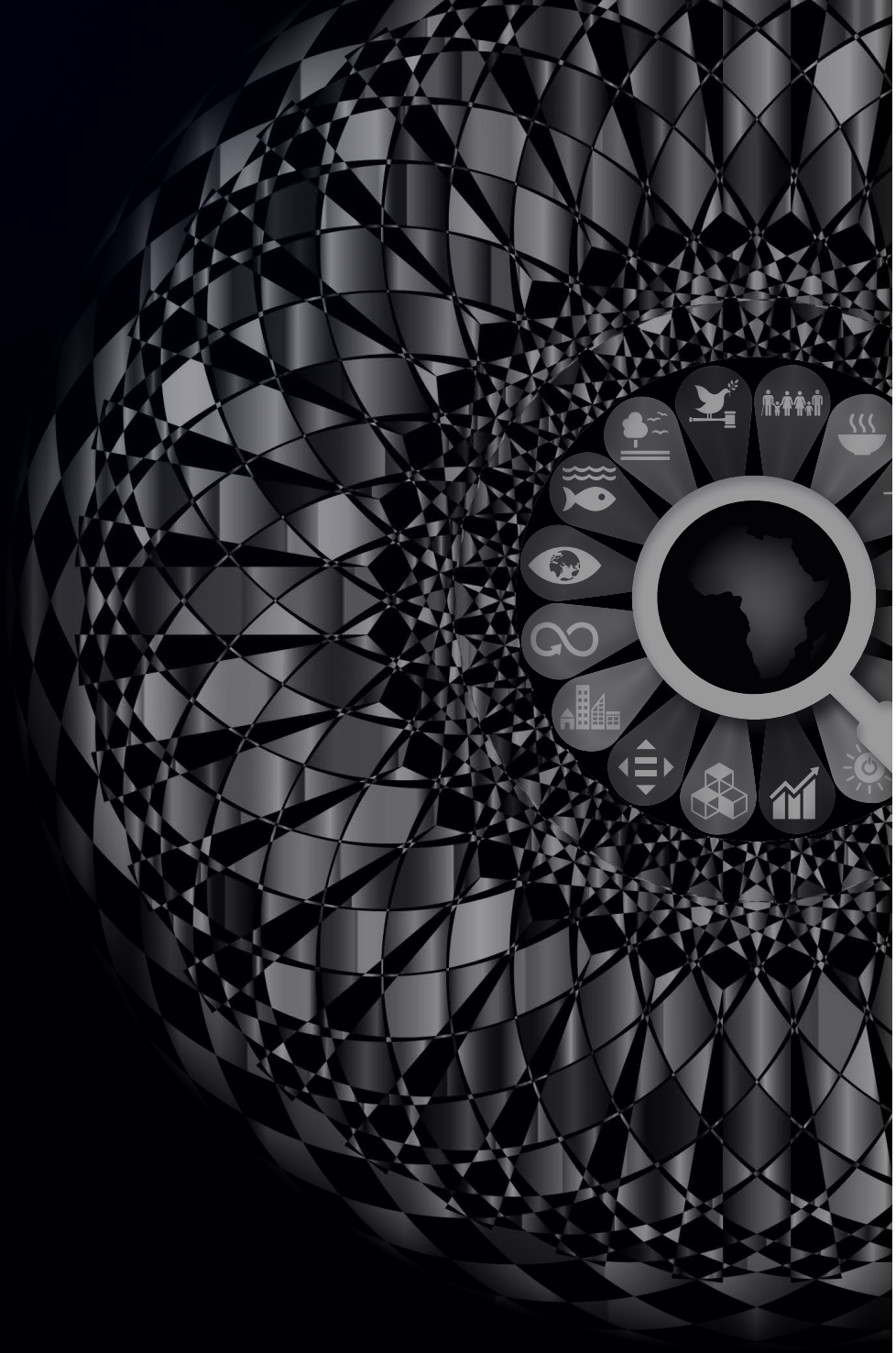
United Nations, 'The Sustainable Development Agenda', Sustainable Development Goals (Nations Unies, 'Agenda de développement durable', Objectifs de développement durable) www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/, consulté le 13 novembre 2019.

United Nations, 'Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development', Sustainable Development Goals Knowledge Platform (Nations Unies, 'Transformer notre monde : l'Agenda 2030 pour le développement durable', Plateforme des connaissances sur les objectifs de développement durable), https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld, consulté le 13 novembre 2019.

United Nations Department of Economic and Social Affairs, 'Handbook for the Preparation of Voluntary National Reviews' (Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, 'Manuel de préparation des examens nationaux volontaires), DESA, 2018, https://sustainabledevelopment.un.org/content/ documents/20872VNR_hanbook_2019_Edition_v2.pdf, consulté le 13 novembre 2019.

United Nations Department of Economic and Social Affairs, 'Third International Conference on Financing for Development' (Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, Troisième conférence internationale sur le financement du développement), www.un.org/esa/ffd/ffd3/index. html, consulté le 13 novembre 2019.

Vogel, Isabel and Zoe Stephenson, 'Appendix 3: Examples of theories of change' (Exemples de théories du changement), DFID EVD, July 2012, https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a66ed915d622c000703/Appendix_3_ToC_Examples.pdf, consulté le 13 novembre 2019.



clear
Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats
AFRIQUE ANGLOPHONE

unicef
pour chaque enfant