



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

Division des services de supervision

août 2004¹

Outil Numéro 5: Planification et Gestion des Évaluations

Partie I: Planification des évaluations

I. Introduction

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

L'outil numéro 5 fournit des directives sur la manière de planifier et gérer des évaluations durant le cycle de programme au niveau national. Il est divisé en six parties:

- **La partie I** donne un aperçu général de la planification des évaluations;
- **La partie II** examine le processus de définition des questions relatives à l'évaluation;
- **La partie III** donne des informations sur les différentes formules possibles de collecte des données;
- **La partie IV** traite de la gestion du processus d'évaluation, à savoir notamment: la division du travail dans la gestion et l'exécution de l'évaluation, l'établissement de termes de référence, et la sélection du/des évaluateur(s);
- **La partie V** propose des choix possibles concernant l'établissement de rapports sur les résultats d'une évaluation et la communication de ces résultats;
- **La partie VI** décrit les normes qu'il convient d'appliquer pour apprécier la qualité du travail d'évaluation.

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

Le contenu de la partie I est fondé sur un examen des textes relatifs à l'évaluation dus à des institutions bilatérales et internationales spécialisées dans le développement, comme les Centres de prévention des maladies (CDC), l'Agence danoise pour le développement international (Danida) et l'UNICEF, aussi bien que sur l'information relative à l'évaluation des projets du UNFPA.

II. Planification des évaluations durant le cycle de programme

La planification des évaluations doit être partie intégrante de la conception des programmes de pays pour qu'une information sur les évaluations soit disponible en temps utile afin d'éclairer la prise de décisions et de garantir que le UNFPA soit en mesure d'exercer effectivement ses responsabilités à l'égard des parties prenantes. Les résultats des évaluations sont utiles pour procéder à des ajustements dans le programme en cours, ou aux fins de concevoir un nouveau cycle de programme de pays. Une planification soigneuse des évaluations et une mise à jour périodique des plans d'évaluation facilitent aussi leur gestion et contribuent à la qualité des résultats de l'évaluation.

Lors de la planification des activités d'évaluation, le bureau de pays, agissant de concert avec les principales parties prenantes du programme, doit prendre une décision sur les points suivants:

- **POURQUOI:** l'objet des évaluations, ce qui recouvre l'identification de ceux qui tireront parti des constatations tirées des évaluations et la manière dont ils le feront;
- **QUOI:** les principaux objectifs et questions auxquelles les évaluations doivent répondre;
- **COMMENT:** les sources de données et les méthodes de collecte à utiliser dans les évaluations;
- **QUI:** les personnes chargées de conduire les évaluations: quelle compétence est requise? Quelles évaluations doivent entreprendre les parties prenantes du projet (une évaluation interne)? Quelles évaluations devraient être conduites avec l'assistance de consultants externes (nationaux et/ou internationaux) et/ou avec la participation d'experts de l'équipe d'appui technique? Quelle doit être l'étendue de l'intervention des parties prenantes?
- **QUAND:** le moment où conduire chaque évaluation pour que ses résultats, considérés isolément ou en combinaison, puissent servir à prendre d'importantes décisions relatives au programme;
- **RESSOURCES:** le budget nécessaire pour exécuter le plan d'évaluation.

Les évaluations peuvent porter sur des programmes de pays entiers; des composantes de programme; des domaines thématiques tels que l'IEC, l'égalité des sexes, les stratégies de mise en place de capacités et d'autres problèmes de gestion dans le contexte d'un programme de pays; et des projets novateurs ou pilotes. À la lumière de l'approche-programme adoptée par le UNFPA et afin de mettre à profit les enseignements tirés dans les domaines stratégiques, les évaluations de programmes plus vastes ou de domaines thématiques peuvent être plus rentables que les évaluations de projets isolés. On trouvera ci-après quelques importants critères à considérer s'agissant de déterminer le nombre et le centre d'intérêt des évaluations à entreprendre durant le cycle de programmation:

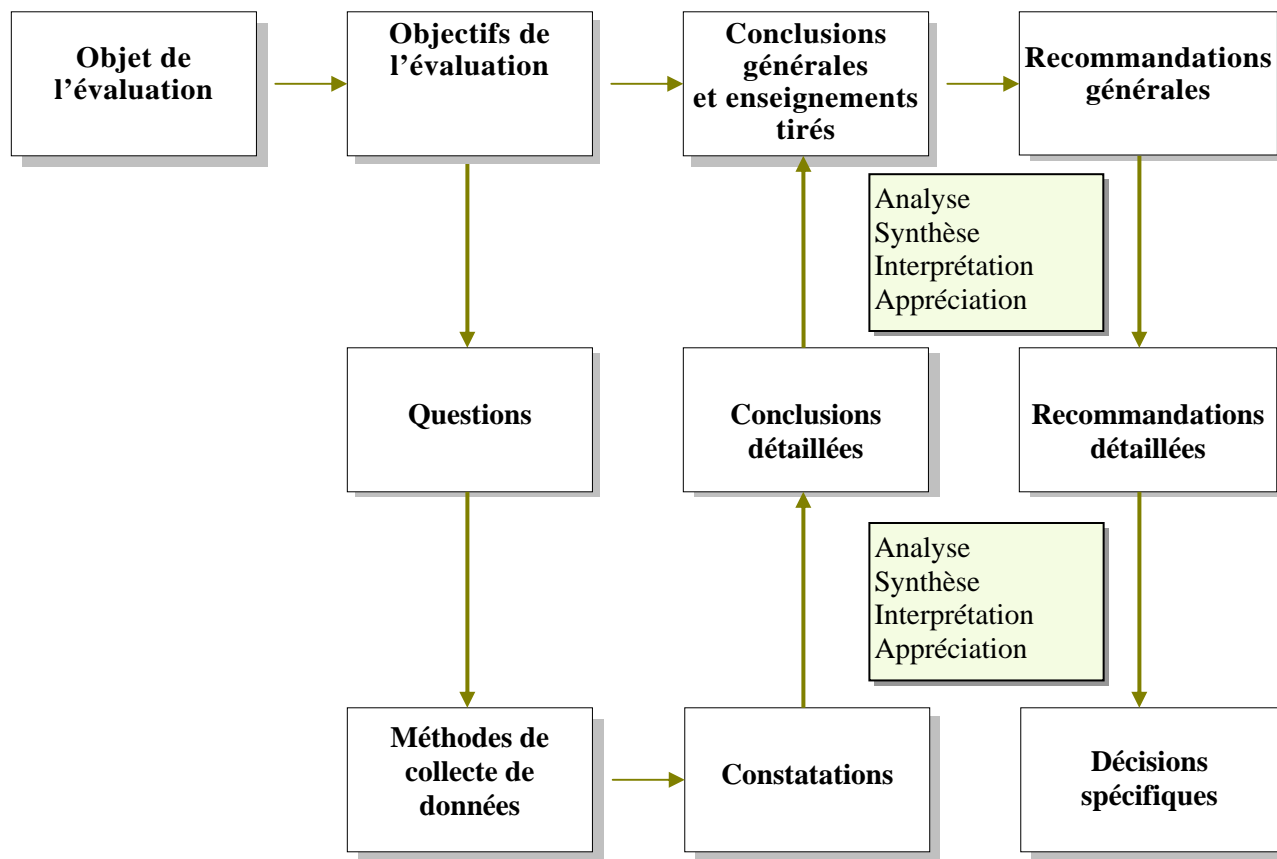
-
- **L'importance de la composante du programme/domaine thématique**, mesurée en fonction des ressources qui y sont affectées dans les limites du programme de pays;
 - **La durée du financement par le UNFPA** du domaine thématique considéré. Par exemple, si l'éducation en matière de population est financée depuis plus de cinq ans, une évaluation de toutes les activités relevant de ce domaine thématique est recommandée afin d'en déterminer l'impact et la durabilité;
 - **L'importance stratégique des activités**, par exemple dans le cas d'un projet pilote ou novatrice mis à l'essai en vue de le reproduire éventuellement ou de formuler une politique;
 - **La qualité et la pertinence de l'information collectée** grâce aux activités de suivi durant la mise en œuvre du programme. Si l'on dispose d'informations et de données de haute qualité sur les indicateurs du programme collectés durant la mise en œuvre, cela facilitera considérablement les activités d'évaluation. Une base de données contenant des informations de bonne qualité sur le processus du programme peut en fin de compte rendre superflues des activités d'évaluation très longues et coûteuses et réduire le nombre d'évaluations nécessaires à une prise de décisions adéquate;
 - **Le coût de la conduite des évaluations**, qui doit être en rapport avec leur influence sur les décisions relatives au programme;
 - **Le moment de la conduite des évaluations**, afin de garantir que leurs résultats soient disponibles à temps pour la prise d'importantes décisions;
 - **La capacité des bureaux de pays du UNFPA** et des administrateurs de programme de gérer les évaluations, compte tenu de leur charge de travail.

La réponse à la question « pourquoi conduire une évaluation? » est fournie dans l'outil numéro 3 où sont indiqués les différents objets en vue desquels il peut être envisagé de procéder à des évaluations durant le cycle de programmation. La section suivante offre un aperçu général des processus analytiques à travers lesquels les objectifs et questions de l'évaluation sont transformés, en faisant usage de diverses méthodes de collecte des données, en conclusions et recommandations. Ces conclusions et recommandations permettront aux parties prenantes du programme, dont le UNFPA, de prendre des décisions informées concernant la gestion du programme de pays, y compris celles qui portent sur le financement.

III. Le processus analytique de l'évaluation

Un processus analytique d'évaluation se compose d'un certain nombre d'étapes, comme le montre la figure 1.

Figure 1. Le processus analytique d'une évaluation



Source: Adapté de Danida, 1999.

1. **Préparation: définir les préoccupations justifiant l'évaluation, les questions à poser et les normes; choisir les méthodes de collecte des données et mettre au point les instruments de collecte des données**

Durant l'étape préparatoire, le responsable de l'évaluation et les principales parties prenantes choisissent et définissent **les objectifs de l'évaluation et les questions** auxquelles l'évaluation doit répondre. De plus, ils définissent **les normes à utiliser** pour apprécier le programme/domaine thématique/projet novateur donné qui est en cours d'évaluation.

Il est très important de faire intervenir les principaux utilisateurs des résultats de l'évaluation dans la définition des normes de l'évaluation au début même du processus, car les résultats de l'évaluation ne

seront utilisés par les utilisateurs prévus que s'ils ont la certitude que les conclusions qui y sont contenues reposent sur des normes acceptables pour eux. Certaines de ces normes, telles que les résultats recherchés du programme, ont peut-être été éclaircies antérieurement durant la conception du programme ou au cours de sa mise en œuvre. Néanmoins, les diverses parties prenantes peuvent interpréter différemment certains détails de ces résultats et il est possible que ces résultats aient été redéfinis au cours du temps.

Selon la nature des questions retenues auxquelles doit répondre l'évaluation, l'/les évaluateur(s) choisi(ssen)t des **méthodes de collecte des données** et conçoit(ven)t **des instruments appropriés** pour réunir des preuves valides et fiables, qui lui/leur permettent de répondre aux dites questions. Les instruments de collecte des données comprennent, par exemple, une liste des questions et la description d'une méthode d'examen des informations sur les documents de suivi relatifs au projet/programme; des guides sur la manière de conduire des interviews approfondies; des guides sur les groupes témoins; et des listes de contrôle concernant les dispensaires.

Les questions de l'évaluation et normes y relatives font l'objet d'un exposé plus détaillé dans la partie II de l'outil numéro 5: Comment définir les questions justifiant l'évaluation et les normes de mesure des données. Les méthodes et instruments de collecte des données font l'objet de la partie III de l'outil numéro 5: Types de données et instruments de collecte des données.

2. Exécution: Collecte des informations

Les **informations** et les preuves permettant de répondre aux questions justifiant l'évaluation sont **collectées** en utilisant les instruments de collecte des données. Les données collectées sont les **constatations de l'évaluation**.

3. Analyse des informations de l'évaluation; établissement des conclusions et des enseignements tirés

Les **constatations de l'évaluation sont analysées et synthétisées** en un certain nombre de déclarations, les **conclusions détaillées de l'évaluation**, qui fournissent des réponses aux questions justifiant l'évaluation. La force des conclusions dépend du volume, de la qualité et de la crédibilité des informations réunies. Elle dépend aussi de la qualité de l'interprétation et de l'appréciation des indices réunis par l'/les évaluateur(s).

L'interprétation est l'effort conduit pour déterminer ce que signifient les constatations et elle fait partie de l'activité d'ensemble visant à comprendre correctement les indices recueillis dans une évaluation. Il ne suffit pas de mettre au jour des faits concernant la performance d'un programme pour tirer des conclusions sur l'évaluation. Il faut interpréter les indices tirés de l'évaluation pour en extraire le sens pratique de ce que l'on a appris.

Les appréciations sont des affirmations portant sur le mérite, la valeur ou l'intérêt de l'élément de programme en cours d'évaluation. Elles sont formulées en comparant les constatations et interprétations aux normes d'évaluation retenues.

Les interprétations et appréciations s'appuient sur l'information et les perspectives que les parties prenantes apportent à l'évaluation et sur l'expertise de l'/des évaluateur(s).

Les conclusions détaillées de l'évaluation sont ensuite synthétisées en **conclusions d'ensemble de l'évaluation et enseignements tirés**. Les enseignements sont l'apprentissage tiré de l'expérience. Ils constituent des généralisations à propos d'une circonstance spécifique. Ils sont formulés à partir des indices fournis par les éléments de programme en cours d'évaluation et à partir de l'expérience accumulée par l'/les évaluateur(s) dans ses/leurs domaines de compétence.

4. Formuler des recommandations

Les recommandations sont proposées à l'examen des utilisateurs prévus des résultats de l'évaluation. La formulation de recommandations est une étape distincte de l'évaluation du programme, qui suppose des informations allant au-delà de ce qui est nécessaire pour apprécier la performance du programme. Par exemple, le fait de savoir qu'un programme est en mesure de réduire le risque de maladie ne se traduit pas nécessairement par une recommandation de poursuivre ce programme, surtout en présence de priorités concurrentes ou s'il y a d'autres moyens efficaces d'y parvenir. Ainsi, les recommandations de poursuivre, élargir, concevoir à neuf ou éliminer un programme ou projet sont distinctes des appréciations portant sur l'efficacité de ce programme. **Pour faire des recommandations, il faut avoir des informations sur le contexte**, surtout le contexte organisationnel où les décisions relatives au programme seront prises et dont l'/les évaluateur(s) ne sont pas toujours nécessairement assez bien informés.

Les divers éléments de l'évaluation exposés ci-dessus sont illustrés à l'aide d'informations provenant d'une évaluation de projet du UNFPA dans **l'encadré 1** ci-après.

Encadré 1. Illustration de l'objet d'une évaluation, des préoccupations la justifiant, des constatations, conclusions, enseignements et recommandations s'y rapportant: le projet de SR à base communautaire de D'jénine (Palestine).

Objets justifiant l'évaluation: Rendre possible une décision sur l'opportunité de poursuivre le financement du projet et fournir des informations sur les changements nécessaires dans l'approche-projet.

Objectifs de l'évaluation: Apprécier les points forts et les limitations du projet sur les plans suivants: conception; gestion; qualité des soins; et rapport coût-efficacité.

Méthodes de collecte des données

1. Examen de la documentation disponible afin d'obtenir un aperçu général des objectifs, de la conception et de la logistique.
2. Interview avec des représentants clefs des organisations associées au projet.
3. Débats du groupe témoin avec des éducateurs en planification familiale et des clients aux points de prestation des services.
4. Enquête sur le degré de satisfaction des clients.
5. Visite à divers points de prestation des services et utilisation de listes de contrôle afin d'apprécier l'état matériel des centres, de faire l'inventaire des fournitures en contraceptifs et d'observer la qualité de la prestation des services.
6. Performance du contrôle des dossiers de patients afin de déterminer s'il a été correctement mené et si des indicateurs essentiels pour le diagnostic et le traitement ont été fournis.

À titre d'exemple, constatation, conclusions, enseignement et recommandations concernant un aspect de la qualité des soins (à savoir, présence de femmes prestataires de services).

Constatation: Des interviews avec le personnel de CARE et de PFS, aussi bien que des discussions avec la clientèle, ont montré que les patientes acceptent des médecins de sexe féminin, mais non de sexe masculin. Ce point est illustré par le fait que les services cliniques ont été davantage utilisés après l'arrivée d'un médecin de sexe féminin. En même temps, la rareté des médecins de sexe féminin en général, et dans le district de D'jénine en particulier, rend difficile d'attirer des médecins de sexe féminin dont la pratique privée est lucrative. Il est indispensable d'investir dans le personnel, sur les plans tant de la rémunération que de la formation, pour obtenir que des médecins de sexe féminin expérimentés et qualifiés participent au projet.

.../

Encadré 1.

Conclusion détaillée: En attirant dans les dispensaires un plus grand nombre de praticiens de la santé expérimentés de sexe féminin, en fonction de l'importance de la clientèle, on améliorerait la qualité des soins et, en fin de compte, on augmenterait le nombre de clients.

Conclusions d'ensemble sur la qualité des soins: Les activités du projet ont amélioré l'accès à un éventail de services et d'informations de SR/PF, appropriés sur les plans culturel et technique et d'un prix raisonnable. Cependant, la qualité des soins présente encore des lacunes, à savoir le manque d'installations sanitaires de base; la médiocrité des pratiques de gestion des dispensaires et du personnel, par exemple le manque de supervision et de systèmes d'appui pour les médecins [environnement de travail médiocre].

Enseignement tiré: En Palestine, comme en de nombreux autres pays arabes, les médecins de sexe féminin, contrairement à leurs collègues masculins, contribuent à rendre les services acceptables pour les clientes, qui continuent grâce à elles de fréquenter les dispensaires.

Recommandation générale: Continuer de soutenir les services de planification familiale, qui sont intégrés aux services de SR, cela à l'aide des services de SSP existants. Dans ce contexte, continuer de soutenir le projet de SR à base communautaire de D'jénine.

Recommandation détaillée: Investir dans des prestataires de services et des dispensaires de haute qualité, adaptés à la culture locale: employer des médecins de sexe féminin; assurer une supervision étroite et permanente de la performance des prestataires de services par un administrateur de projet, de préférence une femme ayant une bonne connaissance du secteur sanitaire; rénover l'infrastructure matérielle des dispensaires.

NOTE: Le soutien du UNFPA au projet n'a pas été poursuivi dans le nouveau cycle du programme de pays parce que l'Agency for International Development des États-Unis allait étendre son appui au secteur où se situe le projet.

Source: Halabi, 2000.

Sources

Centres de contrôle et de prévention des maladies (Centers for Disease Control and Prevention – CDC). « **Steps in Program Evaluation** », Groupe de travail sur l'évaluation du CDC, septembre 1999. Disponible en anglais sur le site Web: <http://www.cdc.gov/eval/steps.htm>

Hanan Halabi, Ruwaida Salem, Laura Wick. « **Projet d'éducation en SR à base communautaire de D'jénine** », Évaluation menée à la fin du projet pour le compte du UNFPA, Université Birzeit, Institut de santé communautaire et publique, janvier 2000.

Ministère des affaires étrangères, Danida. « **Evaluation Guidelines** », février 1999.

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

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

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

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

Téléphone: (212) 297-5213

Fax: (212) 297-4938

E-mail: dos@unfpa.org

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