



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 II: Comment définir les questions justifiant l'évaluation et les normes de mesure

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.

La partie II de l'outil numéro 5 traite de l'objet de l'évaluation: les mesures permettant de définir les questions justifiant l'évaluation et les normes de mesure. Le contenu est fondé sur l'examen de textes relatifs à l'évaluation provenant d'organisations bilatérales et autres spécialisées dans le développement, telles que l'Agence danoise pour le développement international (DANIDA), l'OIT, Management Sciences for Health, aussi bien que de la documentation provenant des évaluations de projet du UNFPA.

II. Définir les questions justifiant l'évaluation

La plupart des évaluations portent sur les problèmes de la conception, de la mise en oeuvre et de la performance des programmes. Les problèmes de conception et de mise en oeuvre se réfèrent aux facteurs qui affectent les résultats. Ces facteurs apparaissent durant la mise en oeuvre des programmes.

Les problèmes de performance se rapportent aux résultats effectifs du programme (voir **encadré 1**). Chacun de ces problèmes est exposé de manière plus détaillée ci-après.

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

Encadré 1. Qu'entendons-nous par résultat?

Un résultat est un changement d'état qu'il est possible de décrire ou de mesurer, découlant d'une relation de cause à effet. Les résultats sont les effets engendrés par un programme.

Il y a *trois différents types* de résultats:

Produits Produits et services découlant de la réalisation d'activités au titre d'une intervention pour le développement.

Effets Directs Effets, escomptés ou réels, à court et moyen terme des produits d'une intervention, qui exigent généralement l'effort collectif des partenaires. Les effets directs représentent les changements des conditions de développement qui interviennent entre la réalisation des produits et l'impact.

Impacts Effets positifs ou négatifs à long terme produits sur des populations déterminées par une intervention pour le développement, directement ou indirectement, qu'ils soient voulus ou non. Ces effets peuvent être économiques, socioculturels, institutionnels, environnementaux, technologiques ou d'autres types.

Source: Outil numéro 1: Glossaire de termes de planification, suivi et évaluation. UNFPA. Mai 2004.

Validité de la conception

Une bonne conception du programme guide le processus de mise en oeuvre, facilite le suivi de la mise en oeuvre et constitue une base solide pour l'évaluation de la performance. Au UNFPA, les problèmes relatifs à la conception du programme sont évalués à l'aide du cadre logique du programme.

Certaines des questions clefs relatives à la conception sont indiquées ci-après²:

- **Produits, effets directs et impact (les résultats):** sont-ils clairement énoncés, décrivant les solutions aux problèmes et besoins identifiés?
- **Intrants et stratégies:** sont-ils identifiés et sont-ils réalistes, appropriés, et se prêtent-ils à atteindre les résultats?
- **Indicateurs:** sont-ils directs, objectifs, pratiques et adéquats (DOPA)³? La responsabilité de suivre l'évolution des indicateurs est-elle clairement identifiée?

² Ces questions n'ont qu'une valeur d'illustration et ne doivent pas être considérées comme un schéma à suivre aveuglément.

³ Un indicateur **direct** contrôle de près le résultat qu'il est supposé mesurer; un indicateur **objectif** est sans équivoque sur les points suivants: 1) ce qui est mesuré et quelles sont les données collectées; 2) définition opérationnelle claire, indépendante de la personne mesurant l'indicateur; un indicateur **pratique** peut être mis en place à un coût raisonnable et avec une fréquence suffisante, et il peut être disponible en temps voulu pour servir lors de la prise de décisions; un indicateur **adéquat** constitue le minimum nécessaire pour garantir que le progrès vers les résultats est correctement saisi. On trouvera des détails complémentaires sur les indicateurs dans l'Outil numéro 6, partie I: Indicateurs de Programme – Identification des indicateurs de produit – Les concepts de base disponible sur le Web www.unfpa.org

-
- **Facteurs externes et risques:** les facteurs externes au programme qui pourraient influencer sur la mise en œuvre ont-ils été identifiés et les hypothèses de départ formulées sur de tels facteurs de risque ont-elles été validées?
 - **Responsabilités concernant la mise en œuvre, le suivi et évaluation:** ont-elles été clairement identifiées?
 - **Attention aux questions de genre:** la conception du programme tient-elle compte des questions de l'équité et l'égalité entre les sexes? Les changements attendus concernant les sexes spécifiques sont-ils adéquatement décrits dans les produits? Les indicateurs relatifs aux genres identifiés sont-ils adéquats?
 - **Renforcement des capacités:** le programme inclut-il des stratégies destinées à promouvoir le renforcement des capacités au niveau national?
 - **Approche-programme:**
 1. Dans le cas d'une évaluation de programme, la conception établit-elle clairement les liens entre les composantes du programme?
 2. Dans le cas d'une évaluation de composante de programme, les liens entre les projets qui le composent sont-ils clairement établis de manière à garantir une synergie dans la réalisation des buts de la composante de programme?

Processus de mise en œuvre du programme

Une appréciation du processus de mise en œuvre du programme met l'accent sur la manière dont le programme est/a été exécuté pour déterminer si le programme s'est maintenu dans la voie qui conduit à la réalisation des résultats escomptés et, dans le cas contraire, pour déterminer les facteurs qui sont intervenus.

On trouvera ci-après quelques-unes des questions clés concernant le processus de mise en œuvre du programme:

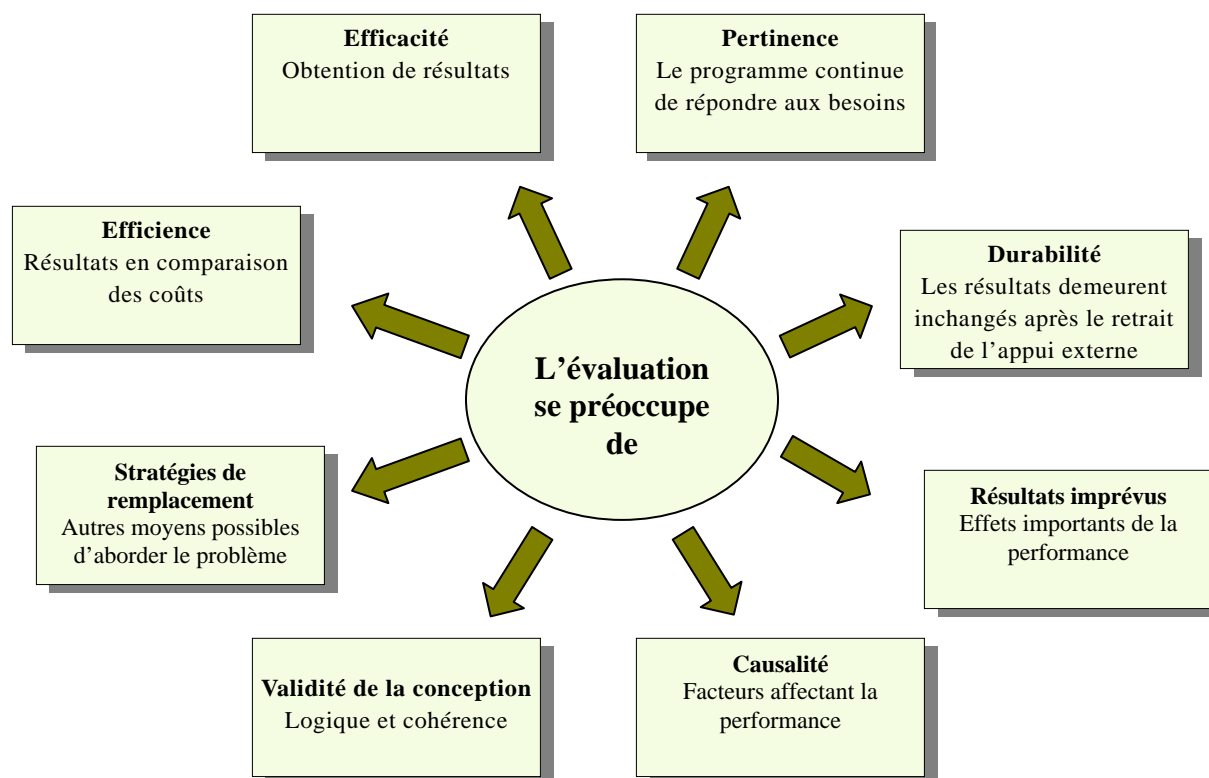
- **Activités:** comment ont-elles été exécutées?
- **Produits:** les produits prévus ont-ils été effectués? Ont-ils été effectués dans les limites de temps prévues? Étaient-ils d'une qualité adéquate? Sinon, pourquoi?
- **Gestion du programme:**
 1. Les partenaires de mise en œuvre du programme se sont-ils acquittés de leurs rôles respectifs de manière satisfaisante sous le rapport du coût-efficacité et du coût-efficience? Sinon, pourquoi?
 2. Les procédures de gestion des ressources financières et de l'équipement étaient-elles saines? Les ressources financières, humaines et matérielles ont-elles été gérées de manière responsable et efficace?
 3. L'assistance technique fournie était-elle appropriée et de bonne qualité?
 4. Les systèmes et processus de suivi et évaluation ont-ils permis une évaluation adéquate des changements intervenus dans les risques et les perspectives offerts par l'environnement interne et externe? Ont-ils contribué à une prise de décisions efficace durant la mise en œuvre du programme?

Performance

S'agissant d'apprécier la performance d'un programme, les évaluations regardent au-delà du processus de sa mise en oeuvre et sont axées sur les résultats des intrants fournis et sur le travail réalisé. L'issue de cette appréciation détermine si le programme a ou non atteint ou s'il a des chances d'atteindre ou non ses produits et de contribuer à atteindre les effets directs et l'impact du programme.

Les préoccupations fondamentales justifiant une évaluation, aux fins d'apprécier la performance d'un programme, sont illustrés à la **figure 1** et exposés ci-après:

Figure 1. Objectifs fondamentaux d'évaluation



Source: OIT, 1997.

Pertinence

Une appréciation de la pertinence du programme consiste à examiner si ses résultats sont appropriés en fonction: des besoins, politiques et priorités au niveau national; des besoins et priorités des groupes cibles visés par le programme (contexte local du programme); des politiques et priorités du UNFPA et de son avantage comparatif par rapport à d'autres organismes des Nations Unies et partenaires de développement. L'analyse vérifie si le programme continue d'avoir un sens et décèle tout changement qui pourrait être intervenu dans son contexte durant la mise en oeuvre. Il est possible que les problèmes et besoins initiaux n'existent plus et que les politiques et priorités aient changé sous l'effet de facteurs

politiques, économiques, sociaux et autres, ou même en raison des activités du programme. En dernier lieu, l'analyse détermine si les résultats sont encore valides ou devraient être reformulés.

On trouvera ci-après quelques-unes des questions clés se rapportant à la pertinence:

- **Besoins, mandats, politiques et priorités:** Les buts du programme répondent-ils aux besoins nationaux? Sont-ils dans la ligne des priorités et politiques du gouvernement? Sont-ils dans la ligne du mandat du UNFPA? La population cible les juge-t-elle utiles? Complètent-ils les interventions d'autres donateurs? Les résultats escomptés devraient-ils être ajustés ou éliminés, ou des résultats nouveaux devraient-ils être ajoutés compte tenu de nouveaux besoins, priorités et politiques?

Efficacité

Une appréciation de l'efficacité d'un programme est centrée sur la mesure dans laquelle les produits ont été ou seront atteints et sur la question de savoir si le programme a chance de contribuer aux effets directs et l'impact escomptés. Dans la négative, l'évaluation déterminera s'il faut modifier la formulation des résultats (dans le cas d'une évaluation à mi-parcours) ou prolonger le programme (dans le cas d'une évaluation finale) afin de pouvoir atteindre les résultats planifiés.

On trouvera ci-après quelques-unes des questions clés se rapportant à l'efficacité:

- **Produits:** Dans quelle mesure les produits prévus ont-ils été ou seront-ils effectués? Quelle est la qualité des produits?
- **Données sur les indicateurs:** Des données ont-elles été collectées sur les indicateurs de produit? Fournissent-elles des indices adéquats sur la mesure dans laquelle les produits du programme ont été effectués et sur leur contribution aux effets directs et l'impact? Est-il nécessaire de collecter des données supplémentaires?
- **Égalité des sexes:** Qu'a-t-on réalisé en matière de promotion de l'équité et de l'égalité entre les sexes (produits planifiés/non planifiés)?
- **Développement des capacités:** Qu'a-t-on réalisé en matière de développement des capacités (renforcement des capacités planifié/non planifié)?

Efficiences

Une appréciation de l'efficacité d'un programme mesure la « productivité » des interventions du programme. Elle évalue les résultats obtenus en relation avec les dépenses engagées et les ressources utilisées par le programme durant une période de temps donnée. L'analyse est centrée sur la relation entre la quantité, la qualité et la fourniture en temps opportun des intrants, à savoir le personnel, les consultants, les voyages, la formation, l'équipement et les dépenses accessoires, et d'autre part la quantité, la qualité et la fourniture en temps opportun des produits. Elle détermine si les dépenses engagées sont suffisamment justifiées et examine si les ressources ont été dépensées avec autant d'économie que possible.

On trouvera ci-après quelques-unes des questions clés se rapportant à l'efficacité:

-
- **Coûts:** Les produits effectifs ou attendus ont-ils justifié les dépenses engagées? Les ressources ont-elles été dépensées aussi économiquement que possible?
 - **Double emploi:** Les activités de programme ont-elles chevauché ou fait double emploi avec d'autres interventions analogues (financées par le pays et/ou par d'autres donateurs)?
 - **Autres options possibles:** Y a-t-il des moyens plus efficaces de fournir des produits plus nombreux et de meilleure qualité avec les intrants disponibles?

Durabilité

Une appréciation de la durabilité d'un programme détermine la mesure dans laquelle les résultats du programme ont eu ou ont chance d'avoir des résultats durables après la cessation du programme et le retrait des ressources externes. Les facteurs affectant la durabilité sont examinés en fonction du degré de priorité attribué au programme par les parties prenantes. Le fait que celles-ci soient disposées à continuer d'appuyer ou d'exécuter des activités spécifiques, ou même de reproduire des activités dans d'autres régions ou d'autres secteurs du pays, est particulièrement pertinent. L'analyse apprécie également si les ressources locales (sur les plans de la gestion, du financement et du personnel) qui seraient nécessaires pour maintenir les résultats du programme à long terme sont ou non disponibles.

On trouvera ci-après quelques-unes des questions clés se rapportant à la durabilité:

- **Degré de probabilité:** Est-il probable que les produits du programme seront maintenus après le retrait du soutien externe? Des homologues interviennent-ils qui aient la volonté et la capacité de poursuivre les activités du programme par leurs propres moyens? Les activités du programme ont-elles été intégrées aux pratiques actuelles d'institutions de contrepartie et/ou de la population cible?
- **Ressources:** Ont-elles été affectées par les homologues nationaux à la poursuite des activités du programme?

Causalité

Une appréciation de la causalité examine les facteurs ou événements qui ont affecté les résultats du programme. Si les intrants nécessaires pour exécuter les activités planifiées et fournir les produits attendus étaient disponibles en temps utile, la mise en œuvre et la performance auraient été couronnées de succès. Si, d'autre part, des écarts importants se produisaient par rapport au calendrier fixé, l'analyse déterminerait les raisons de tels changements. L'appréciation doit aussi analyser l'effet d'autres facteurs tels que les contraintes techniques, administratives ou de gestion, le caractère inadéquat des intrants, l'échec des homologues à tenir leurs engagements, l'insuffisance des fonds, les hypothèses de départ erronées ou l'effet de facteurs externes inattendus.

On trouvera ci-après quelques-unes des questions clés se rapportant à la causalité:

- **Facteurs:** Quels facteurs ou événements particuliers ont affecté les résultats du programme?

-
- **Facteur internes/externes:** Ces facteurs étaient-ils internes ou externes au programme?

Résultats inattendus

Une évaluation de programme peut constater l'existence de résultats imprévus, positifs ou négatifs, des activités de programme. Une fois ceux-ci identifiés, il est possible de prendre les mesures appropriées pour les amplifier ou les restreindre, en vue d'un plus grand impact d'ensemble.

On trouvera ci-après quelques-unes des questions clés se rapportant aux résultats inattendus:

- **Y a-t-il eu** des résultats du programme inattendus, positifs et/ou négatifs?
- **Comment y faire face:** Est-il possible de les amplifier ou de les restreindre afin d'obtenir l'impact recherché?

Stratégies de remplacement

Les évaluations examinent si d'autres approches possibles auraient eu peut-être un plus grand impact ou un rapport coût-efficacité plus satisfaisant, surtout si les stratégies initiales se révèlent inappropriées. Cette analyse est particulièrement précieuse au moment où un nouveau cycle du programme est planifié.

On trouvera ci-après quelques-unes des questions clés se rapportant aux stratégies de remplacement:

- **Des approches plus efficaces:** Y a-t-il eu, ou y aurait-il eu, un moyen plus efficace d'aborder le(s) problème(s) et de satisfaire aux besoins de manière à atteindre les produits et à contribuer aux buts de niveau supérieur?
- **Pertinence:** Les stratégies de programme sont-elles encore valides ou faut-il les reformuler?

Il n'y a pas lieu d'examiner dans chaque évaluation tous les objectifs ci-dessus. Le choix final dépendra de l'objet de chaque évaluation⁴. Par exemple, une évaluation formative entreprise durant la mise en œuvre d'un programme dans le but de prendre des décisions visant à améliorer sa conception et/ou sa mise en œuvre mettrait normalement l'accent sur les points suivants: conception, processus de mise en œuvre, efficacité, causalité, résultats inattendus, et stratégies de remplacement.

Une évaluation récapitulative, entreprise au terme de la mise en œuvre du programme pour en juger l'efficacité, serait normalement axée sur les points suivants: pertinence, efficacité, efficacité, stratégies de remplacement, et durabilité.

Une évaluation qui vise à extraire les enseignements et les meilleures pratiques ou à définir les différentes politiques possibles évaluerait la conception, les processus de mise en œuvre, la causalité et efficacité en vue d'en tirer les caractéristiques qui pourraient aider à fournir les résultats souhaités de manière efficace et efficiente.

⁴ Pour une discussion sur l'objet de l'évaluation, se reporter à l'outil numéro 3: Objet de l'évaluation.

III. Problèmes méthodologiques

L'/les évaluateur(s) affronte(nt) un certain nombre de problèmes méthodologiques concernant les normes⁵ qu'elle(s) applique(nt) pour mesurer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. Ces normes et problèmes méthodologiques sont résumés au **tableau 1** et discutées plus en détail ci-après.

Tableau 1. Aspects de la performance visés par l'objectif d'évaluation: normes de mesure et problèmes méthodologiques

Objectif justifiant l'évaluation	Normes de mesure	Problèmes méthodologiques
Pertinence	Besoins, priorités et politiques de la population cible du programme et des homologues; politiques, priorités et avantage comparatif du UNFPA.	Manque de consensus concernant les besoins et les priorités nationales, ou évaluation incorrecte de ces besoins et priorités; et absence de politiques claires. Évaluation incorrecte de l'avantage comparatif du UNFPA et/ou manque de consensus à ce sujet.
Efficacité	Produits, effets directs et impact convenus. État des institutions, de la population cible et de l'infrastructure affectée avant les interventions du programme.	Résultats mal définis, multiples, ou changeants. Indicateurs des résultats mal définis. Manque d'informations de base sur les institutions, les groupes de population et l'infrastructure affectés. Mauvaise connaissance des liens de cause à effet. Difficulté d'attribuer les résultats au programme en question à cause des variables qui interviennent.
Efficience	Interventions similaires/ meilleures pratiques; critères de ce qui est jugé raisonnable.	Les normes à utiliser comme point de référence.
Durabilité	Facteurs de durabilité (voir encadré 5).	La durabilité à long terme est une situation hypothétique. Il est impossible de prévoir tous les facteurs dont l'intervention peut compromettre la durabilité.

Source: Adapté de Danida, 1999.

⁵ Une norme est un niveau de performance définie en fonction de critères spécifiés ou des dimensions prévues de la réalisation future.

Concernant la *pertinence* des stratégies de programme, l'/les évaluateur(s) doit(vent) mener une analyse sur le terrain approfondie pour déterminer correctement la pertinence continue des résultats escomptés du programme si le contexte (besoins, priorités et politiques) n'a pas été clairement défini au moment de la conception du programme ou durant sa mise en œuvre. **L'encadré 2** offre un exemple d'une telle situation à partir d'une évaluation commandée par le UNFPA.

Encadré 2. Importance de tenir compte de l'information tirée du contexte pour concevoir et ajuster un programme

Le rapport d'une évaluation du projet de SR à base communautaire de D'jénine (Palestine) concluait comme suit:

« Le deuxième objectif énoncé dans la proposition de projet consistait à recruter 18 000 nouveaux utilisateurs de la planification familiale et à améliorer les taux d'utilisation continue. »

Cet objectif présente un double problème. Avant tout, la population cible a été surévaluée et le chiffre du recrutement visé était trop ambitieux. Il ne semble pas que la population cible ait été évaluée sur la base des données scientifiques disponibles (chiffre estimatif de la population du district publié par le Bureau central palestinien de statistique). Deuxièmement, le document où figure la proposition n'indique pas clairement la manière dont le chiffre a été déterminé. En outre, le personnel affecté au projet ne semblait pas connaître cet objectif et il était incapable de l'expliquer. Du fait de ces attentes irréalistes, une pression semblait s'exercer sur le personnel pour qu'il trouve un chiffre élevé de nouveaux utilisateurs et fasse apparaître ce chiffre dans les statistiques communiquées, à l'exclusion des autres importantes activités en cours de mise en œuvre.

Quant à l'objectif d'améliorer les taux d'utilisation continue, on ne voyait pas bien comment il serait possible de les vérifier, car il n'existait dans ces communautés aucun chiffre de base concernant les taux d'utilisation continue.

En raison de l'absence d'une analyse initiale correcte de la situation et de l'absence d'ajustement durant la mise en œuvre du projet, une importante part du budget (80 000 dollars des États-Unis) a été affectée à l'achat de contraceptifs, dont beaucoup ont atteint leur date d'expiration sur les étagères en raison du manque de demande. »

Source: Halabi, janvier 2000.

L'/les évaluateur(s) a/ont souvent à reconstituer les normes servant à déterminer l'*efficacité* d'un programme quand les résultats prévus d'un programme du UNFPA sont trop ambitieux en comparaison des ressources et du délai disponible. En outre, les indicateurs du programme sont souvent définis de manière insuffisante ou incorrecte, ce qui entrave une juste appréciation des produits du programme. Le fait que les partenaires de mise en œuvre d'un programme n'aient pas réuni au début du processus de mise en œuvre des données de base en comparaison desquelles mesurer les progrès accomplis limite la capacité de l'/des évaluateur(s) de mesurer correctement les résultats. Pour faciliter une évaluation objective des résultats, les indicateurs du programme, en particulier ceux qui concernent les produits, doivent être ajustés et perfectionnés dès la phase initiale du programme sur la base de la collecte des données de base et des connaissances accumulées relatives au contexte du programme.

Une difficulté additionnelle tient au fait que les résultats à long terme ne peuvent ordinairement être déterminés avec certitude qu'assez longtemps après l'achèvement du programme. Dans l'intervalle, des faits nouveaux extérieurs au programme, tels que des facteurs économiques et sociaux (par exemple, l'élévation de l'âge du mariage), auraient pu influencer sur les objectifs du programme, ce qui rend difficile d'attribuer les améliorations aux interventions dues au programme.

La définition de normes objectives d'*efficacité* constitue un problème particulièrement difficile pour les évaluateurs des programmes et projets du UNFPA. Dans la pratique, l'/les évaluateur(s) s'en remet(tent) au jugement des experts, qui peut être subjectif. Cependant, on peut adopter diverses approches pour définir les normes, notamment dans le domaine sanitaire. L'outil « amélioration continue de la qualité », pour renforcer les programmes de PF, est l'une de ces approches qui, si elle est utilisée durant la mise en œuvre du programme, facilite considérablement le suivi et évaluation de son efficacité (voir **encadré 3**). Une autre approche utile pour identifier les normes d'efficacité est la « fixation de repères » (benchmarking), moyen d'analyser la performance des organisations qui excellent dans des domaines intéressants le UNFPA.

Encadré 3. Utiliser l'approche amélioration continue de la qualité (ACQ) pour définir les normes d'efficience

L'approche ACQ est appliquée par des équipes aux points de prestation des services de SR. L'équipe d'ACQ met en oeuvre le cycle en sept étapes ci-après:

- Étape 1:** Identifier un domaine où des possibilités d'amélioration existent;
- Étape 2:** Définir un problème dans ce domaine et énoncer la séquence d'activités (le processus) qui y prend place;
- Étape 3:** Formuler les produits souhaités du processus et les conditions nécessaires pour les atteindre;
- Étape 4:** Choisir des moments spécifiques du processus à étudier et, pour chaque moment, dresser la liste des facteurs qui font obstacle à la réalisation souhaitée;
- Étape 5:** Collecter et analyser les données relatives aux facteurs qui font obstacle à la réalisation souhaitée pour l'étape actuellement étudiée, et quantifier les produits de cette étape;
- Étape 6:** Prendre des mesures correctives pour améliorer le processus;
- Étape 7:** Contrôler les résultats des mesures prises.

Au cours de l'étape 3, l'équipe d'ACQ définit les normes d'efficience par référence auxquelles les services seront suivis et évalués. Voici, à titre d'exemple, l'une de ces normes:

Le processus d'inscription du client est achevé dans la demi-heure qui suit son arrivée à la clinique.

Source: The Family Planning Manager, vol. II, numéro 1, janvier/février 1993.

Il est difficile de prévoir la **durabilité** à long terme du programme, car de nombreux facteurs interviennent au cours du temps. Par exemple, les gouvernements changent et, de ce fait, les politiques qui sont essentielles au soutien de certains programmes financés initialement par le UNFPA peuvent elles aussi changer. Quand un gouvernement change, les administrateurs clefs change aussi et, avec eux, la mémoire institutionnelle si nécessaire pour maintenir en place des approches et programmes particuliers. Une grave crise économique peut se déclarer, compromettant le financement du programme. Cependant, les concepteurs du programme doivent veiller à ce que les facteurs de durabilité énumérés dans l'**encadré 4** fassent l'objet d'un examen attentif au moment de l'analyse de situation et de la conception du programme. L'/les évaluateur(s) apprécie(nt) les chances de faire durer les activités du programme en utilisant les mêmes normes.

Encadré 4. Facteurs qui influent sur la durabilité des activités d'un programme

1. **Mesures de soutien de la politique suivie**, priorités et engagements des exécutants du programme et des groupes cibles;
2. **Choix de la technologie** (par exemple, contraceptifs) qui répond aux conditions socioculturelles et économiques existantes;
3. **Aspects environnementaux**, tels que la manière de faire face à la croissance et à la répartition de la population compte tenu du sol, de l'eau et du combustible disponibles. Gestion des conditions de vie (par exemple, logement, évacuation des déchets, approvisionnement en eau potable) de manière à éviter les épidémies;
4. **Intégration socioculturelle**. Acceptation des interventions parce qu'elles sont en harmonie avec les traditions locales des groupes de population visés;
5. **Capacité de l'organisation** de gérer les activités de programme;
6. Viabilité **économique** et durabilité **financière**.

Source: Danida, 1999.

Sources

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.

Organisation Internationale du Travail (OIT). « **Directives pour la préparation d'évaluations indépendantes des programmes et projets de l'OIT** », Unité d'évaluation, Bureau de programmation et de gestion, novembre 1997. Disponible en anglais, français et espagnol sur le Internet:

<http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/guides/evalmenu.htm>

Sciences de la gestion au service de la santé (Management Sciences for Health). « **The Family Planning Manager** », vol. II, numéro 1, janvier/février 1993. Cette trousse d'outils est disponible au complet en anglais, français et espagnol sur le Internet: <http://erc.msh.org/index.cfm>

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/>