



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 IV: Comment gérer le processus d'évaluation

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 au niveau national et à leurs homologues.

La partie IV de l'outil numéro 5 examine divers aspects de la gestion du processus d'évaluation: désignation du responsable de l'exécution de chaque tâche; étapes de la mise au point de termes de référence et du choix d'un évaluateur/d'une équipe d'évaluation; et indications sur la manière de gérer et superviser la conduite d'une évaluation. L'outil fournit une orientation d'ensemble d'une approche traditionnelle de l'évaluation, avec participation limitée des parties prenantes. Cependant, les principes et les responsabilités de gestion mentionnés dans l'outil devraient, au prix d'une certaine adaptation, s'appliquer à tous les types d'évaluation. Pour de plus amples détails sur les approches participatives du suivi et évaluation, consulter l'outil numéro 4: Participation des parties prenantes au suivi et évaluation.

Le contenu est basé sur un examen de textes émanant tant d'universités que d'organismes internationaux spécialisés dans le développement comme le PNUD, l'UNICEF, le PAM, Save the Children, et d'institutions donatrices bilatérales comme l'Agence danoise pour le développement international, l'OCDE, l'Agency for International Development des États-Unis et le Department of Health and Human Services des États-Unis.

¹ La première version de cet outil a été publiée en mai 2001.

II. Comment définir les questions auxquelles répond l'évaluation

Comme on l'a vu dans l'outil numéro 3, une évaluation est justifiée par différents objets. Les parties I et II de l'outil numéro 5 examinent les étapes que comporte la définition des objectifs d'évaluation et des questions auxquelles l'évaluation doit répondre. Une fois celles-ci établies, l'administrateur de l'évaluation doit veiller à ce que l'évaluation soit conduite de manière systématique et structurée en suivant quelques démarches élémentaires énoncées ci-après.

III. Désignation du responsable de l'exécution de chaque tâche: délimitation des rôles et responsabilités

Il est possible de participer à une évaluation à différents titres, en qualité d'administrateurs, évaluateurs ou fournisseurs d'information. Mais il est essentiel de délimiter clairement les rôles et responsabilités des diverses parties intéressées. Les **encadrés 1 et 2** mettent en relief les responsabilités potentielles de l'administrateur de l'évaluation² et de l'/des évaluateur(s).

Les parties prenantes sont des partenaires importants dans toute évaluation et doivent participer à des degrés divers au processus d'évaluation. Il importe d'identifier les rôles que les parties prenantes devront normalement jouer dans l'évaluation et d'indiquer l'étendue de leur participation aux différentes phases du processus d'évaluation – qui varieront en fonction du type d'évaluation. Quand les parties prenantes doivent intervenir à toutes les phases du processus d'évaluation (c'est-à-dire conception et planification, collecte de l'information, mise au point des constatations, établissement d'un rapport d'évaluation et diffusion des résultats), la fonction de l'évaluateur peut aller de celle de chef d'équipe à celle de facilitateur/spécialiste auquel faire appel en cas de besoin. La participation des parties prenantes peut faciliter la mise en place d'une capacité nationale d'évaluation et rendre plus probable qu'elles donneront suite aux recommandations de l'évaluation.

² L'administrateur de l'évaluation est ordinairement un fonctionnaire du UNFPA. Il peut être utile de désigner une équipe composée de fonctionnaires du UNFPA pour gérer l'évaluation, afin de suivre tout au long le processus d'évaluation et de garantir un produit de meilleure qualité.

Encadré 1. Obligations potentielles de l'administrateur de l'évaluation

Préparation:

- Déterminer l'objet de l'évaluation et identifier les utilisateurs de ses résultats
- Déterminer qui doit participer au processus d'évaluation
- Définir avec les parties prenantes clefs les objectifs et questions liées à l'évaluation
- Rédiger les termes de référence de l'évaluation; indiquer un cadre chronologique raisonnable pour sa conduite
- Identifier la combinaison d'aptitudes et d'expériences que doit réunir l'équipe d'évaluation
- Superviser la collecte de données d'information existantes; être sélectif et veiller à ce que les sources existantes d'information/données soient fiables et de qualité suffisante pour fournir des résultats significatifs; l'information rassemblée doit pouvoir être dominée
- Commander/superviser la préparation du/des document(s) de fond
- Choisir, recruter l'/les évaluateur(s)
- Veiller à ce que la documentation/les matériels de fond compilés soient communiqués à/aux évaluateur(s) bien avant le début de l'évaluation afin qu'il/ils ai(ent) le temps de les dominer
- Tenir une réunion d'information à l'intention du/des évaluateur(s) concernant l'objet de l'évaluation; mettre à profit cette occasion pour présenter la documentation et examiner le plan de travail de l'évaluation
- Décider de qui il importe de rechercher l'opinion (par exemple, prestataires de services, utilisateurs de services, homologues du gouvernement central et/ou local, etc.)
- Élaborer des procédures et instruments de collecte d'information additionnelle (à moins que l'évaluateur ne soit chargé par contrat de concevoir les méthodes de collecte d'information); garantir l'utilisation de diverses méthodes de collecte de données afin d'améliorer la validité et la crédibilité des résultats de l'évaluation
- Proposer un plan de visite sur le terrain aux sites de l'évaluation
- S'assurer les fonds nécessaires pour procéder à l'évaluation.

Exécution:

- Veiller à ce que l'/les évaluateur(s) ai(en)t pleinement accès aux dossiers, rapports, publications et à toute autre information pertinente
- Garantir un soutien administratif et logistique adéquat durant l'évaluation
- Suivre le progrès de l'évaluation; fournir une rétroaction et des orientations à l'/aux évaluateur(s) pendant toutes les phases de l'exécution
- Évaluer la qualité des rapports d'évaluation et discuter les points forts et les limitations avec l'/les évaluateur(s) afin de garantir que le rapport soit conforme aux termes de référence et que les constatations de l'évaluation soient défendables et les recommandations, réalistes.

Encadré 1.

- Organiser une réunion avec l'/les évaluateur(s) et les parties prenantes clefs afin d'examiner le projet de rapport et de présenter des observations le concernant
- Approuver le produit final; veiller à ce que les résultats de l'évaluation soient présentés aux parties prenantes; faire participer le personnel affecté aux programmes du bureau de pays à la réunion de fin d'évaluation afin de promouvoir l'échange d'informations et l'utilisation des résultats de l'évaluation.

Suivi:

- Évaluer la performance de l'/des évaluateur(s), puis la consigner
- Diffuser les résultats de l'évaluation auprès des parties prenantes clefs et d'autres publics (voir outil 5, partie V)
- Promouvoir la mise en œuvre des recommandations et l'utilisation des résultats de l'évaluation dans la programmation présente et future; veiller à ce que les recommandations soient suivies.

Encadré 2. Responsabilités potentielles de l'/des évaluateur(s)

- Fournir des apports concernant la conception de l'évaluation; introduire des perfectionnements dans l'énoncé des objectifs et questions liées à l'évaluation et leur conférer un caractère spécifique
- Conduire l'évaluation; en qualité de chef d'équipe, superviser les membres de l'équipe et gérer le processus quotidien de conduite de l'évaluation; veiller à ce qu'aucun aspect de l'évaluation ne soit négligé
- Examiner l'information/la documentation communiquées par le bureau de pays
- Mettre au point/perfectionner les instruments destinés à collecter des informations additionnelles, selon le besoin; conduire ou coordonner la collecte de cette information
- Procéder à des visites sur le site selon le besoin; conduire des interviews
- Dans le cadre d'une évaluation participative, faciliter l'engagement des parties prenantes dans le processus d'évaluation
- Faciliter la participation des parties prenantes si l'évaluateur est supposé conduire une évaluation participative
- Fournir régulièrement à l'administrateur d'évaluation du UNFPA des rapports intérimaires/une information orale sur la marche de l'opération
- En qualité de chef d'équipe, faire fonction de médiateur si des opinions divergentes se font jour au sein de l'équipe d'évaluation
- Analyser et synthétiser l'information; interpréter les constatations, élaborer et discuter les conclusions et recommandations; tirer les enseignements
- Participer aux débats sur le projet de rapport d'évaluation; corriger ou rectifier toute erreur de fait ou interprétation fautive
- Guider dans le cadre d'un séminaire/atelier la réflexion sur les constatations faites durant l'évaluation
- Finaliser le rapport d'évaluation et préparer une présentation des résultats de l'évaluation.

IV. Comment mettre au point les termes de référence pour l'évaluation

Après avoir délimité les rôles et responsabilités dans la conduite d'une évaluation, il faut rédiger les termes de référence qui dressent la liste des données situant l'évaluation, aussi bien que des services et produits que l'/les évaluateur(s) est/sont supposé(s) fournir. Il convient de discuter les termes de référence avec l'/les évaluateur(s) et d'effectuer tous les ajustements nécessaires avant de commencer l'évaluation. Les termes de référence doivent:

- Fournir des **informations contextuelles** sur l'histoire et l'état actuel du programme objet de l'évaluation, par exemple son fonctionnement (ses objectifs, stratégies et processus de gestion), sa durée, son budget et les parties prenantes importantes (les donateurs, les partenaires, les organismes chargés de sa mise en œuvre);
- Décrire **l'objet** de l'évaluation et identifier ses parties prenantes; préciser pourquoi l'évaluation est demandée et à quoi servira l'information;
- Définir **la portée et les préoccupations centrales** de l'évaluation. En consultation avec les parties prenantes identifier les objectifs et les questions principaux de l'évaluation selon des critères d'évaluation tels que la pertinence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'impact, les facteurs affectant la performance de l'intervention, les stratégies alternatives et les résultats imprévus (voir l'outil numéro 5, partie II: Comment définir les questions justifiant l'évaluation et les normes de mesure);
- Préciser la **methodologie d'évaluation**. Décrire les instruments de rassemblement des données et les méthodes d'analyse. La méthodologie peut être mise au point avec l'aide des évaluateurs;
- Dresser la liste des **sources d'information** qui seront utilisées au cours de l'évaluation, par exemple les rapports de revue à mi-parcours, d'évaluations et autres;
- Spécifier la **composition de l'équipe d'évaluation** (par exemple, nombre des membres de l'équipe, et profil de chaque membre). Le centre d'intérêt de l'évaluation et les méthodes suivies, aussi bien que le montant des fonds disponibles, détermineront la composition de l'équipe d'évaluation. On utilise souvent des équipes multidisciplinaires, comprenant des spécialistes des domaines de fond couverts par le mandat du UNFPA et au moins un spécialiste de l'évaluation, pour conduire les évaluations de vastes programmes. Indiquer quel membre de l'équipe d'évaluation en sera le chef;
- Indiquer la **participation des parties prenantes principales** tels que le personnel interne, les partenaires du programme, les donateurs, et d'autres parties prenantes qui useront les résultats de l'évaluation pour prendre des décisions. Détailler les rôles de chacun des parties prenantes (voir ici l'outil numéro 4: Participation des parties prenantes);
- Décrire le **plan de travail de l'évaluation**. Préciser les rôles et responsabilités de l'/des évaluateur(s) et de l'administrateur de l'évaluation du UNFPA; détailler les tâches spécifiques à entreprendre aussi bien que le cadre chronologique. Indiquer quels publics recevront telle ou

telle sorte d'information et à quels moments, quel sera la nature et le calendrier des rapports écrits et des réunions d'information orale, et comment les résultats seront diffusés et auprès de qui;

- Indiquer *l'appui logistique* requis, par exemple le transport, l'assistance administrative, les traductions, l'informatique, l'équipement de bureau et autres;
- Indiquer le *budget détaillé* de l'évaluation y inclut le coût des conseillers, des voyages, de la logistique, et du personnel d'appui administratif.

Le **tableau 1** constitue un format de plan d'évaluation qui fournit une vue d'ensemble du processus de l'évaluation. Le **tableau 2** constitue un format de plan de travail de l'évaluation. Ce sont des outils qui aident l'administrateur et l'équipe d'évaluation à bien gérer le processus d'évaluation à différents niveaux.

Tableau 1. Le plan de l'évaluation

Objectifs et questions de l'évaluation	Sources d'information	Lieux	Méthodes de collecte de données	Parties responsables

Tableau 2. Le plan de travail de l'évaluation

Tâches	Parties responsables	jan	fév	mar	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct

V. Comment choisir un/des évaluateur(s) approprié(s)

Le choix d'un/des évaluateur(s) est un facteur important de l'efficacité des évaluations. Les évaluations peuvent être conduites par des **évaluateurs internes** ou **externes** ou, comme c'est souvent le cas, par une combinaison des uns et des autres. Une étude attentive de l'objet justifiant l'évaluation aidera à déterminer la meilleure approche. Les évaluations internes sont conduites par un/des évaluateur(s) qui est/sont associé(s) au programme à évaluer; les évaluations externes sont conduites par un/des évaluateur(s) qui n'est/ne sont pas associé(s) à la mise en œuvre et au financement de l'objet de l'étude. Par exemple, si l'objet de l'évaluation est de juger de l'efficacité ou de l'impact d'ensemble d'un programme, il vaut sans doute mieux choisir un/des évaluateur(s) externe(s), car il(s) n'aura/auront aucun intérêt personnel à tirer telles ou telles conclusions de l'évaluation, et les résultats peuvent donc être perçus comme plus objectifs. Le **tableau 3** résume les avantages et inconvénients possibles de recourir à

des évaluateurs internes et externes. À de nombreuses fins, une combinaison bien équilibrée d'évaluateurs internes et externes est sans doute préférable.

Tableau 3. Avantages et inconvénients comparés des évaluateurs internes et externes

<i>Une personne associée au programme</i>	
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connait l'organisation chargée de la mise en œuvre, ses programmes et activités. ▪ Comprend et peut interpréter le comportement et les attitudes des membres de l'organisation. ▪ Possède peut-être d'importantes informations officieuses. ▪ Est connue du personnel, de sorte qu'elle représente probablement un moindre risque d'anxiété ou de perturbation. ▪ Peut plus facilement accepter et encourager l'utilisation des résultats de l'évaluation. ▪ Coûte souvent moins cher. ▪ N'impose pas de longues négociations au stade du recrutement. ▪ Contribue à renforcer la capacité nationale d'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peut manquer d'objectivité et réduire ainsi la crédibilité des constatations. ▪ Tend à accepter le point de vue de l'organisation. ▪ Est généralement trop occupée pour participer pleinement. ▪ Occupe une place dans la hiérarchie de l'organisation, de sorte que sa liberté peut être limitée. ▪ Ne possède pas nécessairement assez de connaissances ou d'expérience pour concevoir et conduire une évaluation. ▪ N'est pas nécessairement compétente sur le sujet déterminé en question.

Une personne non associée au programme

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">▪ Peut être plus objective et trouver plus facile de formuler des recommandations.▪ Peut être affranchie des manières de voir propres à l'organisation.▪ Peut offrir une perspective nouvelle et des aperçus complémentaires.▪ Peut avoir de meilleures compétences d'évaluateur et une connaissance pratique de la manière de conduire une évaluation.▪ Peut apporter une plus grande expertise technique.▪ Est en mesure de se consacrer à plein temps à l'évaluation.▪ Peut faire fonction d'arbitre ou de facilitateur entre les parties.▪ Peut mettre l'organisation en contact avec des ressources techniques additionnelles.	<ul style="list-style-type: none">▪ Peut ne pas connaître l'organisation, ses politiques, procédures et personnalités.▪ Peut ignorer les contraintes qui limitent la possibilité d'appliquer les recommandations.▪ Peut ne pas bien connaître l'environnement politique, culturel et économique local.▪ Peut souvent produire des résultats de l'évaluation de caractère excessivement théorique (dans les cas où un organisme universitaire est chargé de conduire l'évaluation).▪ Peut être perçue comme un adversaire soulevant inutilement l'anxiété.▪ Peut coûter cher.▪ Oblige à consacrer plus de temps au contrat, aux négociations, à l'orientation et au suivi.

Source: Adapté du Guide de l'UNICEF pour le suivi et évaluation, 1991.

L'inclusion de **consultants nationaux** est utile et peut enrichir l'activité d'évaluation. Ils en comprennent le contexte et peuvent assurer à l'équipe d'évaluation un accès à des représentants officiels et à des sources d'information qui seraient autrement hors de leur portée. En outre, l'inclusion de consultants nationaux dans une équipe peut constituer un facteur qui fait mieux accepter localement les résultats de l'évaluation.

L'objet et les méthodes de l'évaluation, ainsi que les ressources disponibles, détermineront non seulement les personnes à choisir, mais aussi le nombre d'évaluateurs à recruter. En choisissant les candidats d'une **équipe d'évaluation**, il faut considérer quelle sera la contribution de chaque membre à l'évaluation sur le plan non seulement des connaissances et de l'expérience individuelle, mais aussi de l'aptitude à appartenir à une équipe. **L'encadré 3** propose diverses exigences à garder à l'esprit au moment d'assembler une équipe d'évaluation.

Encadré 3. En assemblant une équipe, que doit rechercher le UNFPA?

- √ Compétences en matière d'évaluation (par exemple, connaissance et application pratique des méthodologies d'évaluation)
- √ Connaissance de la région ou du pays considéré
- √ Compétence technique dans le domaine pertinent du mandat délivré par le UNFPA
- √ Aptitude à l'analyse
- √ Talents de facilitateur dans le cas où une évaluation participative est entreprise
- √ Bonne connaissance du UNFPA
- √ Aptitude à diriger une équipe
- √ Maîtrise des langues voulues
- √ Aptitude satisfaisante à rédiger
- √ Niveaux de performance prouvés (vérifier les références)

VI. Comment gérer et superviser l'évaluation

Réunion d'information à l'intention de l'/des évaluateur(s)

Au début de l'évaluation, l'administrateur de l'évaluation doit rencontrer l'/les évaluateur(s) afin de s'assurer qu'ils comprennent le contexte du programme, l'objet et l'approche de l'évaluation, d'examiner les instruments de collecte des données et le calendrier des activités d'évaluation, et de répondre aux questions. Il faut aussi passer en revue les dispositions prises en matière d'appui administratif et logistique et procéder aux aménagements nécessaires. C'est à ce stade qu'il convient le mieux de débattre du mode de présentation et du contenu du rapport d'évaluation finale, ainsi que des dispositions concernant les rapports intermédiaires.

Soutenir et superviser l'/les évaluateur(s)

L'administrateur de l'évaluation doit consulter l'/les évaluateur(s) ou le chef d'équipe à divers moments durant l'évaluation et demander un compte rendu oral à sa conclusion; obtenir une rétroaction de l'/des évaluateur(s) sur la question de savoir si les instruments d'évaluation sont appropriés en fonction de l'objet de l'évaluation; présenter des observations sur les projets de rapport et en apprécier la qualité; respecter l'indépendance de l'évaluation et être prêt à accepter des constatations et conclusions qui ne soutiendront pas nécessairement les idées préconçues concernant le programme.

Donner sa forme finale au rapport d'évaluation

Pour communiquer les constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation (voir la partie I de l'outil numéro 5 pour plus amples détails et pour les définitions de ces éléments de l'évaluation), il est nécessaire de rédiger un rapport. L'**annexe 1** fournit, à titre de suggestion, les grandes lignes d'un rapport d'évaluation. Ce rapport doit être relativement bref et concis. Il faut l'écrire ou le traduire dans la langue officielle du pays concerné. Durant la rédaction, l'administrateur de l'évaluation doit fournir une rétroaction et examiner la qualité des résultats de l'évaluation. Un projet de rapport doit être remis pour examen aux homologues gouvernementaux, aux administrateurs de programme et à d'autres utilisateurs selon le besoin. L'administrateur de l'évaluation et les utilisateurs du rapport doivent discuter des constatations, conclusions et recommandations et présenter des observations sur le projet de rapport à l'aux évaluateur(s) avant sa mise au point finale. Ces discussions peuvent mettre au jour de nouvelles perspectives sur le sens des résultats de l'évaluation ou ajouter des informations de nature à corriger toute erreur de fait. Il importe toutefois que l'/les évaluateur(s) n'abdique(nt) son/leur indépendance à aucun moment durant les discussions et soi(ent) prêt(s) à décider des modifications à introduire dans le projet de rapport. Toute opinion divergente doit être dûment consignée dans le rapport. Au cas où l'/les évaluateur(s) réside(nt) hors du pays où l'évaluation est conduite, il faut donner forme finale aux conclusions et recommandations avant que celui-ci/ceux-ci ne quitte(nt) le pays. Le rapport d'évaluation doit normalement recevoir sa forme finale deux semaines après la conclusion de l'évaluation et être présenté au bureau de pays.

Annexe 1. Canevas du rapport d'évaluation:

Page de titre

- Nom du projet, programme ou thème de l'évaluation.
- Pays du projet, programme ou thème.
- Nom de l'organisation à laquelle le rapport est présenté.
- Noms et affiliations des évaluateurs.
- Date.

Table des matières

Remerciements

- Citer nommément ceux qui ont contribué à l'évaluation.

Liste de sigles et acronymes

Résumé

- Rédiger un texte d'une à trois pages qui doit se suffire à lui-même.
- Résumer les informations essentielles sur le sujet évalué, l'objet et les objectifs de l'évaluation et les méthodes appliquées, les principales constatations et conclusions, et les recommandations par ordre de priorité.

Introduction

- Décrire le projet/programme/thème objet de l'évaluation. Ceci inclut les problèmes auxquelles l'intervention s'adresse; les objectifs, les stratégies, la portée et le coût de l'intervention; ses parties prenantes principales et leurs rôles dans la mise en œuvre de l'intervention.
- Récapituler l'objet de l'évaluation, ses objectifs et questions principales. Expliquer le choix des critères d'évaluation.
- Décrire la méthodologie utilisée pour conduire l'évaluation et ses limitations quelconques.
- Décrire les personnes et les organismes impliqués et leurs rôles dans la conduite de l'évaluation.
- Décrire la structure du rapport d'évaluation.

Constatations et conclusions

- Énoncer les résultats basés sur l'évidence dérivée des informations recueillies. Évaluer le degré avec lequel l'intervention applique les principes de la gestion axée sur les résultats. Fournir une analyse critique de la performance de l'intervention tout en analysant les liens entre les intrants, activités, produits, effets directs et l'impact, si possible. À la mesure du possible, mesurer l'atteinte des résultats en termes quantitatifs et qualitatifs. Analyser les facteurs qui ont affecté la performance aussi bien que les effets fortuits, positifs et négatifs. Discuter les contributions des parties prenantes à l'accomplissement des résultats.
- Les conclusions doivent être justifiées par les constatations et être conformes aux données recueillies. Elles doivent être liées aux objectifs et fournir des réponses aux questions de l'évaluation. Elles doivent également inclure une discussion s'agissant des succès et des

échecs, adressant en particulier les facteurs qui contraignaient et ceux qui facilitaient la performance.

Enseignements tirés

- Sur la base des constatations de l'évaluation et à partir de l'expérience générale de l'/des évaluateur(s) dans d'autres contextes, indiquer les enseignements tirés (aussi bien les meilleures que les pires pratiques) qui peuvent s'appliquer également dans d'autres situations. Faire place aux enseignements tant positifs que négatifs.

Recommandations

- Formuler des recommandations pertinentes, spécifiques et réalistes qui sont basées sur l'évidence recueillie, les conclusions faites et les enseignements tirés. Discuter les possibles implications des recommandations. Impliquer les parties prenantes principales au développement des recommandations.
- Dresser la liste des mesures (à court et à long terme) que devraient prendre la/les personne(s), le groupe ou l'/les organisation responsable(s) du suivi, par ordre de priorité.
- Indiquer, à titre de proposition, le cadre chronologique et les coûts estimatifs (s'il y a lieu) de l'exécution.

Annexes

- Termes de référence (pour l'évaluation).
- Liste des personnes interviewées et des sites visités.
- Liste des documents examinés (rapports, publications).
- Instruments de collecte des données (par exemple, copies des questionnaires, enquêtes, etc.).

Source: Adapté du Guide de l'UNICEF pour le suivi et évaluation, 1991; les Standards de l'UNICEF pour les Rapports d'Évaluations, 2004; et du PNUD: « Suivi et évaluation axés sur les résultats: Manuel pour les administrateurs de programme », 1997.

Sources

ACDI. « **Guide d'évaluation de l'ACDI** », Performance Review Branch, 2000.

Agency for International Development des Etats-Unis. « **Performance Monitoring and Evaluation – TIPS # 3: Preparing an Evaluation Scope of Work** », 1996, et « **TIPS # 11: The Role of Evaluation in USAID** », 1997, Centre for Development Information and Evaluation. Disponible à <http://www.dec.org/usaidtheval/004>

Centres for Disease Control and Prevention (CDC) des États-Unis. « **Framework for Program Evaluation in Public Health** », 1999. Disponible en anglais à <http://www.cdc.gov/eval/over.htm>

Department of Health and Human Services des États-Unis: Administration on Children, Youth, and Families (ACYF). « **The Program Manager's Guide to Evaluation** », 1997.

OCDE. « **Improving Evaluation Practices: Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper** », 1999.

PNUD. « **Suivi et évaluation axés sur les résultats: Manuel pour les administrateurs de programme** », Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique, New York, 1997.

Programme alimentaire mondial. « **Problèmes de politique générale: principes et méthodes du PAM en matière de suivi et évaluation** », Session annuelle du Conseil d'administration, Rome, 22-26 mai 2000.

Save the Children. « **Toolkits: A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation** », Development Manual 5, Londres, 1999.

UNICEF. « **Evaluation Report Standards** », 2004.

UNICEF. « **Guide de l'UNICEF pour le suivi et l'évaluation: faire une différence?** », Bureau de l'évaluation, New York, 1991.

UNICEF. « **What goes into a Terms of Reference (ToR)** », Notes techniques de l'UNICEF, Issue No. 2, avril 2002. Disponible en anglais à http://www.unicef.org/evaluation/TechNote2_TOR.pdf

UNICEF. « **Writing a good Executive Summary** », Notes techniques de l'UNICEF, Issue No. 3, août 2002. Disponible en anglais à http://www.unicef.org/evaluation/TechNote3_Exec_Sum.pdf

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/>