



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 V: Comment communiquer et utiliser les résultats de l'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 et au niveau national et à leurs homologues.

Cette partie V de l'outil numéro 5 propose des mesures et considérations permettant de communiquer et d'utiliser efficacement les résultats de l'évaluation. Le contenu en est basé sur l'examen des textes spécialisés provenant tant d'institutions universitaires que d'organismes internationaux de développement tels que l'UNICEF, le PNUD et des donateurs bilatéraux comme l'Agence danoise pour le développement international, l'OCDE, l'Agency for International Development des États-Unis et les Centers for Disease Control des États-Unis.

II. Comment apprécier la qualité des évaluations

L'une des premières tâches à accomplir après l'achèvement d'une évaluation est d'en diffuser les résultats auprès des utilisateurs potentiels. Il est cependant capital de s'être déjà assuré que l'évaluation a produit une information crédible et en temps voulu, ainsi que des recommandations bien fondées (voir outil numéro 5, partie VI, sur les normes de l'évaluation). Les évaluations médiocres ne doivent pas être utilisées et il faut tout d'abord examiner avec soin ce qui n'a pas bien marché.

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

III. Comment partager les résultats d'une évaluation

Il ne suffit pas de se borner à conduire une évaluation en tant qu'activité de collecte d'informations. Il importe aussi de diffuser et communiquer les résultats de l'évaluation auprès des principales parties prenantes et d'autres publics, cela dès que possible et sous des formes qu'il soit facile de comprendre et d'utiliser. En premier lieu, diffuser les résultats auprès des personnes qui portent un intérêt direct au programme en cours d'évaluation – en particulier auprès de celles qui sont chargées de prendre d'importantes décisions concernant le programme –, puis auprès d'autres utilisateurs potentiels. Ne se bornant pas à remettre un rapport final, on peut utilement organiser des réunions avec diverses parties prenantes en utilisant diverses techniques telles que les affichages visuels et les exposés oraux afin de communiquer les résultats de l'évaluation, et aider les utilisateurs à assimiler et interpréter l'information. Par exemple, l'auteur de l'exposé (c'est-à-dire l'évaluateur ou l'administrateur de l'évaluation) peut préparer des informations sur les constatations les plus importantes de l'évaluation et décrire ce que ces constatations impliquent pour la mise en œuvre du programme, sa réorientation, son financement et son élargissement, selon les cas. On peut aussi organiser des séminaires, ateliers et groupes de discussion. De telles séances de travail offrent aux parties prenantes l'occasion non seulement d'entendre parler des constatations de l'évaluation, mais aussi de les interpréter et d'en construire le sens – ce sont autant d'occasions de s'instruire. En certains cas, il peut valoir la peine de publier le rapport d'évaluation, intégralement ou sous forme abrégée, pour le diffuser auprès d'un plus large public (voir **encadré 1**. Modes de diffusion à envisager). En garantissant l'ouverture et un accès plus large aux résultats de l'évaluation, on la rend plus crédible et plus utile.

Encadré 1. Modes de diffusion à envisager

- Rapport écrit détaillé
- Résumé, résumés des constatations et des conclusions clefs de l'évaluation
- Brochure portant sur les principaux enseignements de l'évaluation et recommandations en dérivant
- Rapport annuel
- Article publié dans un bulletin technique ou le bulletin de l'organisation concernée
- Communiqué de presse
- Conférence de presse
- Intervention médiatique
- Réunion publique, débat public
- Séminaire, atelier ou discussion de groupe
- Moyens électroniques (courrier électronique, sites Web)

Il est essentiel d'utiliser différents modes de diffusion pour accroître le capital de connaissances de l'organisation et mettre en commun les expériences entre organisations et avec de plus larges publics.

IV. Suivi

La diffusion des résultats d'une évaluation ne garantit pas que les recommandations seront mises en œuvre ni les enseignements tirés, utilisés. Un suivi actif est nécessaire pour assurer la mise en œuvre des recommandations faites aux administrateurs de programme et pour incorporer les enseignements tirés aux processus futurs de prise de décision, par exemple la mise au point d'un nouveau programme ou de nouveaux projets. À la conclusion d'une évaluation, c'est une bonne pratique pour son administrateur d'organiser une réunion avec les personnes et institutions appropriées afin d'établir un plan d'exécution basé sur les recommandations et assorti d'un calendrier, et d'identifier les parties responsables des mesures de suivi (voir **encadré 2**. Comment utiliser les résultats d'une évaluation). Plus les parties prenantes interviennent dans la planification des étapes suivantes, plus il est vraisemblable qu'elles mettront en œuvre les recommandations de l'évaluation. L'administrateur de l'évaluation doit suivre l'état d'avancement de cette mise en œuvre et, ce faisant, recommander que l'on tire parti des résultats de l'évaluation.

Encadré 2. Comment utiliser les résultats de l'évaluation

Les administrateurs de programme ont les responsabilités suivantes:

- Examiner systématiquement les principales constatations, conclusions et recommandations d'une évaluation
- Identifier celles qui sont acceptées et soutenues et celles qui ne le sont pas
- Dans le cas d'une évaluation formative, déterminer si des ajustements quelconques sont nécessaires (à savoir dans la stratégie de programme, la matrice du cadre logique ou les activités) afin d'améliorer l'efficacité du programme
- Établir un plan d'exécution, y compris l'identification des mesures spécifiques de suivi et l'attribution de responsabilités claires avec un calendrier de mise en œuvre
- Suivre l'état d'avancement de la réalisation

Source: Adapté de l'Agency for International Development des États-Unis, Performance Monitoring and Evaluation, TIPS # 11, 1997.

Sources

Agency for International Development des États-Unis. « **Performance Monitoring and Evaluation – TIPS # 11: The Role of Evaluation in USAID** », 1997, Centre for Development Information and Evaluation.

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

Ministère danois des affaires étrangères, Agence danoise pour le développement international. « **Evaluation Guidelines** », février 1999.

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

OIT. « **Directives pour la préparation d'évaluations indépendantes de programmes et projets de l'OIT** », Groupe d'évaluation, 1997. Disponible en anglais, français et espagnol à <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/guides/evalmenu.htm>

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.

Preskill, Hallie et Torres, Rosalie T. « **The Learning Dimension of Evaluation Use, New Directions for Evaluation** », American Evaluation Association, numéro 88, hiver 2000.

Rossi, Michael H.; Freeman, Howard E. et Lipsey, Mark W. « **Evaluation – A Systematic Approach** », 6e édition, Sage Publications, Californie, 1999.

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

U.S. Department of Health and Human Services: Administration on Children, Youth, and Families (ACYF). « **The Program Manager's Guide to evaluation** », 1997.

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/>