

Bureau d'Évaluation du PNUD

Guide pour les Évaluateurs d'Effet.

Série #1 de Suivi et d'Évaluation.

Bureau d'Évaluation
Programme des Nations Unies pour le Développement.
One United Nations Plaza, New York, NY 10017.

Site Internet : www.undp.org/eo/

© Droit d'auteur : Bureau d'Évaluation PNUD 2002.

Sommaire

INTRODUCTION

Partie I : Raisonnement qui soutient l'Évaluation d'Effet.

- A- Concept et objectifs
- B- Principes directeurs
 - 1- Prééminence de l'effet
 - 2- Projets flexibles
 - 3- Renforcement de la prise de conscience
- C- Evaluation d'effet contre évaluation de projet
- D- L'importance du suivi de l'effet pour l'évaluation d'effet.

Partie II : Méthodologie d'Évaluation d'effet.

- A- Catégories d'analyse
 - Étape 1 : Établissement de l'état de l'effet
 - Étape 2 : Examen des facteurs affectant l'effet
 - Étape 3 : Évaluation des contributions du PNUD
 - Étape 4 : Évaluation des partenariats pour le changement de l'effet.
- B- Compilation et analyse des données
- C- Établissement du Programme
- D- Utilisation des indicateurs
- E- Offre de recommandations et de classement
- F- Organisation du rapport
 - 1- Finalité
 - 2- Préparation et soumission
 - 3- Format

Annexe : Schéma représentatif d'un Rapport d'Évaluation d'Effet.

Figures :

- 1- La Chaîne des Résultats
- 2- Le chemin menant aux Effets
- 3- Le chemin d'Analyse de l'Évaluation d'Effet.

Tableaux :

- 1- Variations dans le choix des dates, la portée, la finalité et la durée des Évaluations d'effet
- 2- Différences dans la focalisation, de portée et de finalité entre les évaluations de projet et celles d'effet
- 3- Différences dans l'application des critères d'évaluation aux évaluations de projet et d'effet
- 4- Caractéristiques clés de suivi d'effet et d'évaluation d'effet
- 5- Différences entre les Approches Quantitative et Qualitative
- 6- Exemples d'un Mélange des Approches dans une Évaluation d'effet
- 7- Application des Critères d'Évaluation au Schéma de Base d'une Évaluation d'effet
- 8- Un Bon Rapport d'Évaluation est..... Un Mauvais Rapport d'Évaluation est.....

Encadrés :

- 1- Défis dans la détermination de l'état de l'effet
- 2- Défis dans l'examen des facteurs affectant l'effet
- 3- Défis dans l'évaluation de l'apport du PNUD
- 4- Défis dans l'évaluation des partenariats pour le changement de l'effet

Introduction

Cette publication, Guide pour les Évaluateurs, est la première d'une série de *guides sur le Suivi et d'Évaluation des Résultats*. Le Manuel offre un contexte global pour le suivi et l'évaluation basés sur les effets et révisé les outils et techniques pour la planification et la gestion des activités de suivi et d'évaluation. Cependant, le Manuel vise en premier les responsables de programme. Cette publication est spécifiquement pour ceux qui conduisent véritablement des évaluations. Elle complète le manuel en offrant des directives sur les évaluations d'effet telles qu'elles s'appliquent aux Évaluateurs.

Le Guide pour les Évaluateurs présente une révision conceptuelle de l'évaluation d'effet, identifie les différences fondamentales entre les évaluations de projet et d'effet, et offre un cadre méthodologique pour la conduite des évaluations d'effet. Il contient aussi un schéma représentatif ou un format type pour un rapport d'évaluation d'effet.

En tant que ressource utile et concise pour les évaluateurs d'effet, ce guide doit être consulté aussi tôt que possible dans le processus d'évaluation. Il est recommandé que les bureaux de pays du PNUD offrent un exemplaire du Guide aux évaluateurs d'effet. Le document peut être partie intégrante, par exemple en annexe des termes de référence de l'évaluation.

Partie I : Raisonnement qui explique l'Évaluation d'Effet.

Les effets sont des changements dans le développement entre la réalisation des produits et celle de l'impact, et sont réalisés en partenariat avec d'autres. Les partenaires sont des agents ou acteurs avec lesquels le PNUD entretient, ou entend entretenir, des relations substantives dans la poursuite de résultats communs. Les partenaires peuvent comprendre les dépositaires d'enjeux, s'ils sont impliqués dans la recherche de l'effet; les bénéficiaires des actions de résultat; et les bailleurs impliqués d'une certaine façon aux côtés du PNUD dans la recherche de l'effet. La Figure 1 illustre comment les produits et les connectent entre eux au cours du processus de réalisation des effets.

Figure 1. La Chaîne des Résultats.

Apports	Produits	Effets	Impact
Ex : Experts, Équipements Fonds	Ex : Études complétées Personnes formées	ex : revenus accrus emplois créés	ex : conditions sanitaires améliorées longévité augmentée

Par le passé, le PNUD évaluait souvent ses interventions au niveau des apports et des produits. Aujourd'hui, l'accent est mis sur les **effets** dans les évaluations, parce que ce niveau de résultats révèle plus sur la façon dont les actions du PNUD sont efficaces dans la réalisation de changements réels pour le développement. Un accent sur les effets promet aussi un plus court délai et des liens plus crédibles entre l'action du PNUD et un effet éventuel que ne le fait un accent sur le niveau d'amélioration globale de la vie des gens, qui représente des impacts à plus long terme et diffus. (Voir la Section C ci-dessous sur les différences entre les évaluations de résultat et les évaluations de projet).

A- Concept et objectifs.

Les évaluations de l'effet s'éloignent de l'ancienne approche d'évaluation des résultats du projet par rapport aux objectifs du projet vers une évaluation de la façon dont ces résultats contribuent, en combinaison avec l'assistance des partenaires, à un changement des conditions de développement. Les effets sont influencés par l'ensemble des activités du PNUD – projets, programmes, activités en dehors du projet et de l'assistance « soft » dans et en dehors des projets. Les effets sont aussi influencés par les activités des autres acteurs du développement. (Voir le Chapitre 1 du Manuel sur le Suivi et l'Évaluation pour les Résultats pour plus d'informations). La Figure 2 démontre que différentes sortes d'activités influencent l'effet final.

Les évaluations d'effet s'opèrent inversement à rebours à partir de la source. Elles prennent l'effet comme point de départ et évaluent ensuite un nombre de variables. Cette évaluation est faite à des degrés divers sur la base du but précis de l'évaluation d'effet. Les variables comprennent ce qui suit : (a) si oui ou non un effet a été atteint ou un progrès a été accompli dans le sens de l'atteinte de cet effet; (b) comment, pourquoi et dans quelles circonstances l'effet a changé; (c) la contribution du PNUD au progrès vers ou à réalisation de l'effet; et (d) la stratégie de partenariat du PNUD dans la poursuite de l'effet. Les évaluations d'effet ne commencent pas par l'analyse des projets, d'autant que cette approche n'est pas susceptible de produire des informations utiles ou complètes sur ce qui se passe au niveau de l'effet. Les évaluations d'effet prennent plutôt l'effet comme point de départ, comme le démontre la Figure 3.

Figure 3. La Voie d'Analyse de l'Évaluation d'Effet.

Les objectifs standards d'une évaluation d'effet consistent à mettre en exergue les leçons apprises, les conclusions et les recommandations. Le degré d'accent sur ces objectifs peut varier selon la finalité, la périodicité, la portée et la durée de l'évaluation. Plus spécifiquement, les **quatre objectifs standards d'une évaluation d'effet** et leur périodicité par rapport au cycle du Programme Pays (PP) se présentent comme suit :

- évaluer les progrès vers l'effet (cela sera exploré de façon plus significative au cours d'une évaluation d'effet conduite plus tard dans le cycle du Programme de Pays (PP) même s'il pourrait être examiné plus tôt selon la nature de l'effet);
- évaluer les facteurs affectant l'effet (cela peut être fait tôt, à mi-parcours ou plus tard au cours du PP);
- évaluer les contributions fondamentales du PNUD (les produits), y compris celles faites à travers l'assistance «soft», à la réalisation de l'effet (cette information est produite au moins à mi-parcours et plus tard pendant le cycle);
- évaluer la stratégie de partenariat (des informations utiles peuvent être collectées à n'importe quel moment au cours du cycle).

En d'autres termes, quatre composants majeurs – l'effet, les influences substantielles, la contribution du PNUD et la façon dont le PNUD travaille avec d'autres acteurs pertinents – sont examinés en profondeur à des degrés divers selon la nature de l'exercice. Les évaluateurs d'effet peuvent ajouter d'autres objectifs tels que ceux liés aux problèmes de mise en œuvre. Toutefois, si plusieurs objectifs sont ajoutés à une évaluation donnée, plus de ressources en temps et financières sont requises et on doit s'attendre à des produits moins détaillés. (Voir les Chapitres 1 et 5 du Manuel sur le Suivi et l'Évaluation pour les Résultats pour plus d'informations sur les évaluations d'effet).

B- Principes directeurs.

Les évaluations d'effet s'appuient sur trois principes directeurs : la prééminence de l'effet, la flexibilité des plans et le renforcement de la prise de conscience de l'importance de l'approche résultat. Les évaluateurs, le bureau pays et le personnel du programme doivent garder à l'esprit ces principes au moment de planifier, de se préparer pour, d'entreprendre et de suivre des évaluations d'effet.

1- Prééminence d'effet.

Une évaluation d'effet vise à améliorer la compréhension d'effet lui-même- son état et les facteurs influençant ou contribuant à ses changements. Elle n'examine pas le processus d'apport, d'activité ou d'autres efforts bureaucratiques mais focalise l'attention sur les résultats de développement substantiels (produits et effets) qu'ils entendent affecter. Elle procure également des réponses à temps réel sur le résultat plutôt que d'attendre la fin d'un projet et la réalisation des produits pour poser des questions. Ces réponses peuvent faire partie d'un « questionnement continu ».

Des différences fondamentales existent entre le suivi de l'effet et l'évaluation d'effet. Le suivi de l'effet implique l'observation périodique des apports, des produits et des effets. L'évaluation d'effet implique des jugements sur les interventions entre les apports et les

produits d'un côté, et les effets de l'autre. Il est aussi important de remarquer que bien que la révision des contributions du PNUD et de ses partenaires est une composante à part entière de cette analyse, le degré spécifique d'attribution et de responsabilité entre les différents acteurs n'est pas une priorité prépondérante.

2- Plans flexibles.

Il n'y a pas de plan officiel sur la façon de conduire une évaluation de résultat. Chaque évaluation doit être taillée à la mesure de l'effet à l'étude et à celle des réalités de temps et des données disponibles. Le rôle d'un évaluateur est de faire un jugement sur la base de sa meilleure opinion professionnelle; son rôle n'est pas de collecter de larges volumes de données primaires ou de conduire des recherches académiques méthodologiquement parfaites. Une logique rigoureuse et universelle d'analyse et de rapportage est inhérente à l'approche évaluation d'effet. Habituellement, une évaluation d'effet commence par une revue des changements au niveau de l'effet lui-même, continue avec une analyse des facteurs d'influence pertinents, et statue ensuite sur la contribution du PNUD et de ses partenaires. Elle se termine par des propositions sur la façon d'améliorer l'approche résultats.

Les évaluations d'effet sont conçues pour satisfaire un nombre de besoins distincts, allant des informations primaires sur le caractère approprié de la stratégie de partenariat du PNUD ou des obstacles à l'effet, aux ajustements à mi-parcours, aux leçons apprises pour le prochain cycle de Programme de Pays. Le Tableau 1 décrit la façon dont la finalité d'une évaluation de résultat déterminera sa portée, sa période et sa durée.

Tableau 1. Variations dans le période, la Portée, la Finalité et la Durée d'une Évaluation de Résultat.		
Période	Finalité et Portée	Durée
Tôt dans le cycle du PP : Années 1-2	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier la stratégie de départ pour un effet particulièrement ambitieux • Pertinence de l'effet /des produits • Positionnement stratégique du PNUD • Stratégie de partenariat et de formulation. 	Plus court terme
Moitié du Cycle du PP : Années 2-3	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre des ajustements à mi-parcours dans la production du produit. • Pertinence de l'effet /des produits • Positionnement stratégique du PNUD • Stratégie de partenariat et formulation • Réalisation des produits (si possible avec les partenaires) • Etat de l'effet et si possible facteurs l'affectant. 	Moyen terme
Fin du Cycle du PP : Années 4-5	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer des enseignements pour la formulation du prochain PP • État de l'effet et facteurs l'affectant • Pertinence de l'effet / des produits • Positionnement stratégique du PNUD • Réalisation des produits • Stratégie de partenariat, formulation et performance. 	Plus long terme.

3- Renforcement de la prise de conscience.

L'accent actuel mis sur l'évaluation d'effet reflète une nouvelle approche à l'évaluation et à la revue au sein du PNUD. Le PNUD est en période d'internalisation/d'appropriation de la gestion axée sur les résultats et l'intègre dans tous les processus et procédures de l'Organisation. A l'instar de toutes les grandes organisations, il faudra du temps pour que le PNUD et ses partenaires s'habituent et se sentent à l'aise avec l'évaluation basée sur les résultats. Aussi, pour un certain temps, le renforcement de la prise de conscience sur cette nouvelle approche sera un objectif implicite dans la conduite des évaluations d'effet. Les évaluateurs joueront un rôle important en partageant des leçons apprises en même temps qu'ils appliquent la méthodologie à un niveau pays, et en aidant ainsi le PNUD à affiner les méthodologies utilisées dans les évaluations d'effet.

C- Évaluation d'effet au lieu d'évaluation de projet.

Des différences importantes existent entre les évaluations de projet et les évaluations d'effet quant à leurs centres d'intérêts, leur portée et leur finalité, tel que noté dans le Tableau 2. Les évaluations d'effet ont une portée plus large et mettent l'accent sur les résultats pour atteindre un nombre d'objectifs essentiels. Les évaluations de projet ont une portée très limitée et mettent l'accent sur les processus et apports d'un projet spécifique pour mieux le comprendre.

Tableau 2 : Différences de centres d'intérêt, de Portée et de Finalité entre les Évaluations de Projet et d'Effet

	Évaluation de Projet	Évaluation d'outcome
Centre d'intérêt	Processus / Apports (si et comment les objectifs du projet ont été atteints dans un secteur ou une zone géographique).	Résultats (si oui ou non, pourquoi et comment l'effet a été atteint, et la contribution du PNUD au changement d'une situation de développement donnée).
Portée	Très spécifique, limitée aux objectifs, apports, produits et activités du projet.	Effets larges et de grande portée, et étendue des contributions des programmes, projets de l'assistance « soft », des interventions des partenaires et des synergies entre partenaires à la réalisation de l'effet.
Finalité	Basée sur le projet, pour améliorer la mise en œuvre, réorienter les projets futurs du même domaine	Accroître l'efficacité du développement, participer à la prise de décision, aider à la formulation de politique, réorienter l'assistance future du PNUD, systématiser les approches novatrices pour le Développement Humain Durable (DHD).

Les différences entre ces deux types d'évaluation sont aussi apparentes dans la façon dont les **critères d'évaluation** sont appliqués, tel que présenté dans le Tableau 3.

Tableau 3 : Différences dans l'Application des Critères d'Évaluation aux Évaluations de Projet et d'Effet.		
Critères	Évaluation de Projet	Évaluation d'Effet
Pertinence	Le projet est-il pertinent par rapport au mandat du PNUD, aux priorités nationales et aux besoins des bénéficiaires ?	Juger de la pertinence dans une évaluation d'effet est plus une question de positionnement stratégique et de l'accent que le PNUD met sur quelques résultats essentiels. La définition de l'effet est un exercice stratégique basé sur les priorités nationales.
Efficacité	Les objectifs du projet ont-ils été atteints ou s'attendons-nous à ce qu'ils soient atteints ?	L'effet a-t-il été atteint ou des progrès ont-ils été accomplis vers l'atteinte de l'effet. Le PNUD a-t-il fait des contributions significatives en terme de produits stratégiques ?
Efficienc	Dans quelle mesure les produits du projet sont issus de l'utilisation efficace des ressources ?	Il est plus complexe de mesurer l'efficience d'un résultat. Une des méthodes consiste à faire une estimation des ressources (projet, assistance soft) que le PNUD consacre à l'effet. Une autre méthode consiste à apprécier l'importance de la contribution du PNUD à l'effet par rapport à celle de ses partenaires.
Degré de changement #1	Quels changements, positifs ou négatifs, voulus ou pas, ont été induits par l'intervention du projet ?	Similaire dans ce cas à une évaluation de projet, une évaluation d'effet verra les changements positifs ou négatifs, voulus ou pas, induits –dans la mesure où ils ne sont pas pris en charge dans une revue de l'efficacité de la contribution du PNUD.
Durabilité	Les bénéfices / activités continueront-ils après la fin du projet ?	Les changements positifs dans la situation de développement survivront-ils / continueront-ils à l'avenir ? C'est une question de durabilité de la totalité de l'assistance fournie et de la capacité à maintenir, gérer et assurer le développement.

Les évaluations d'effet ne remplacent pas les évaluations de projet, qui jouent toujours un rôle bien qu'elles ne soient plus obligatoires. Beaucoup de bureaux pays continueront à entreprendre des évaluations de projet parce qu'elles produisent des données utiles sur les mécanismes de mise en œuvre, les structures administratives et la réalisation de produits à court terme. Les évaluations de projet seront plus tournées vers les résultats à l'avenir. On s'attendra à ce que les évaluateurs identifient les contributions du projet au progrès vers l'effet correspondant. Ce changement de centre d'intérêt ne signifie pas que les projets ou leur mise en œuvre ont été oubliés. On s'appuiera plutôt sur un régime de suivi amélioré pour donner plus d'informations, à temps réel, sur les difficultés administratives et de mise en œuvre rencontrées au niveau du projet.

#1Les critères classiques « d'impact » du Comité d'Assistance au Développement (CAD) traditionnel ont été changés ici en « degré de changement » afin d'éviter la confusion sur le sens de « impact » de la gestion basée sur le résultat signifiant changement en développement à long terme et au niveau pays.

La durée requise est aussi différente. Les évaluations d'effet ont une portée et une complexité plus vastes. Ainsi, elles exigent plus de temps, de ressources humaines et financières à consacrer que les évaluations de projet. Si un exercice « plus léger » conduit plus tôt dans le Programme de Pays est plus exigeant, un exercice plus « intense » dure plus longtemps et requiert l'implication de beaucoup de gens. Du point de vue des évaluateurs, le temps requis pour réaliser une évaluation d'effet dépendra de la finalité, de la portée et de la période de l'évaluation, aussi bien que de la qualité de la formulation de l'effet, de l'étendue des contributions du PNUD au résultat et du temps pendant lequel le PNUD a travaillé sur l'effet.

D- Importance du suivi de l'effet pour l'évaluation de l'effet.

Les évaluations d'effet s'appuient sur des données générées à travers le suivi d'effet de même que sur les informations provenant d'autres sources extérieures pour des raisons de validation et de crédibilité (ex : le ROAR). Les évaluations d'effet renforcent le suivi d'effet en servant de source de leçons pouvant être appliquées à travers des affinements novateurs à la fonction de suivi (ex : concevoir des indicateurs appropriés pour les projets futurs). Le Tableau 4 compare le suivi d'effet et l'évaluation d'effet.

Tableau 4 : Caractéristiques Fondamentales du Suivi d'Effet et de l'Évaluation d'Effet		
	Suivi d'effet	Évaluation d'effet
Objectif	Suivre les changements des conditions de base/de la situation de départ à l'effet désiré et identifier les obstacles.	Valider les résultats atteints, comment et pourquoi ils ont été atteints ou pas.
Centre d'intérêt	Met l'accent sur les produits, programmes, partenariats et les activités d'assistance soft des projets et leur contribution à l'effet.	Comparer l'effet tel que planifié et le degré d'atteinte. Met l'accent sur comment et pourquoi les produits et stratégies ont contribué à l'atteinte de l'effet. Met l'accent sur les questions de pertinence, d'efficacité, de durabilité et d'impact.
Méthodologie	Suit et évalue la performance et la progrès vers l'effet à travers la comparaison des indicateurs dans le temps et les discussions avec les partenaires.	Évalue l'atteinte de l'effet, le rôle du PNUD et la stratégie de partenariat en comparant les indicateurs avant et après l'intervention. S'appuie sur les données de suivi, sur les informations de sources externes.
Conduite	Continue et systématique de la part des responsables de programme, du personnel et des partenaires clés du PNUD.	Liée au temps, périodique, profonde. Évaluateurs externes et partenaires.
Utilisation	Alerte les responsables sur les problèmes émergeant et la réalisation des produits, et offre des options pour des actions correctives.	Offre des stratégies et des options de politique aux responsables; offre une base pour l'apprentissage et statue sur les responsabilités/comptabilité.

L'évaluation d'effet est tributaire d'un bon suivi. Par le passé, le suivi se focalisait sur les apports et activités du PNUD. À l'avenir, le suivi des informations à fournir aux évaluateurs d'effet mettra plus l'accent sur le niveau des produits et des effets. Même en l'absence de

données de bases solides, d'indicateurs ou de suivi de résultats, les évaluateurs de résultat peuvent faire usage des informations sur le contexte, des documents de projet et des informations fournies par les partenaires. Ces informations peuvent aider à estimer les données de base et les progrès vers les effets. (Voir le Chapitre 6 du Manuel sur le Suivi et l'Évaluation des Résultats pour plus d'informations sur les indicateurs).

Partie II : Méthodologie de l'évaluation d'effet.

A- Catégories d'analyse.

Les évaluations d'effet comprennent quatre catégories d'analyse :

- 1- L'état de l'effet
- 2- Les facteurs affectant l'effet
- 3- Les contributions du PNUD à l'effet
- 4- La stratégie de partenariat du PNUD.

Ces catégories correspondent aux quatre objectifs standards d'une évaluation d'effet notée dans la 1^{ère} Partie (c'est à dire évaluer les progrès vers l'effet, évaluer les facteurs affectant l'effet, identifier les contributions fondamentales du PNUD à l'effet, évaluer la stratégie de partenariat).

Ces quatre catégories d'analyse varient selon ce que le Bureau de Pays et les partenaires souhaitant atteindre à travers l'évaluation. Dans un cas, par exemple, la finalité de l'évaluation pourrait consister à **valider** la pertinence de l'effet retenu par rapport aux besoins du pays et l'adéquation de la stratégie de partenariat. Cela ferait des catégories deux et quatre les catégories primaires d'analyse, avec un rôle mineur pour la catégorie un et presque pas de rôle pour la catégorie trois. Dans un autre cas, la finalité de l'évaluation pourrait consister à identifier/mettre en exergue les obstacles à la production à temps des produits afin de permettre les nécessaires **ajustements à mi-parcours**. Les catégories trois et quatre auraient ainsi plus d'importance. Et dans un troisième cas, la finalité pourrait consister à tirer les enseignements/**apprendre des leçons** sur les contributions du PNUD à un résultat donné au cours du cycle du Programme de Pays de manière à concevoir une meilleure stratégie d'assistance pour le prochain Programme de Pays. La 3^{ème} catégorie aurait ici une plus grande importance et les trois autres catégories seraient examinées avec la même profondeur.

Ces guides prennent comme norme la situation dans laquelle le PNUD (1) a entrepris d'affecter un effet décrit dans le Cadre de Résultats Stratégiques (CRS) ou ailleurs, (2) a modélé une stratégie pour y parvenir avec ses produits et en tandem avec les partenaires, et (3) a réussi à affecter l'effet. Il doit être noté, toutefois, qu'il existe des exceptions à cette norme. Dans certains cas, le PNUD peut ne pas vouloir affecter un effet donné mais le faire de toutes façons. Dans d'autres cas, le PNUD peut vouloir affecter un effet donné et ne pas réussir à cause d'un nombre varié de facteurs.

Étape Un : Établir l'état de l'effet.

Les évaluations d'effet tirent leur force de l'utilisation de l'effet comme point de départ. Le filet d'analyse est lancé de façon vaste pour inclure tout ce qui est fait – dans le domaine du projet et au delà- et qui peut être perçu comme ayant eu une influence sur l'effet en question.

La première étape dans une évaluation d'effet consiste pour les évaluateurs à établir l'état de l'effet. Les évaluateurs doivent entreprendre les démarches suivantes :

- 1- Commencer avec le **CRS** pour une description de l'effet escompté, la **ligne de base** de l'effet et les **indicateurs** et **références** utilisés. Obtenir du bureau de pays des informations rassemblées à travers le suivi et le rapportage sur l'effet. Cela aidera à informer les évaluateurs des changements intervenus.

- 2- Obtenir des **informations sur le contexte** au delà de celles collectées/produites par le PNUD. Avant d'organiser une évaluation d'effet, le bureau de pays devra avoir entrepris une collecte de données préliminaire (données sur le contexte aussi bien que celles découlant d'évaluations, de suivis et rapports, etc.) et, selon le bureau de pays, avoir commencé si possible l'analyse de ces données. Une évaluation d'effet n'est pas seulement conçue pour exploiter les informations spécifiques au PNUD sur l'effet mais aussi pour tirer des informations relatives au contexte à partir d'autres sources qui permettent d'appréhender les tendances dans la formulation de politique, les changements dans les indices du développement humain dans le temps et d'autres changements.
- 3- Examiner les informations sur le contexte et les lignes de base contenues dans **les documents de projet**, le **CCF** (pour les programmes plus anciens) ou le **Programme de Pays** (pour les programmes plus récents), le Bilan Commun de Pays / le Cadre d'Assistance au Développement des Nations Unies (CCA/UNDAF) et d'autres sources. Ces documents statuent sur l'effet lui-même et non sur ce que le PNUD fait par rapport à l'effet et sur la façon dont l'effet avait été envisagé à un certain moment, avant les interventions du PNUD. La section d'analyse de la situation du Programme de Pays et du document de projet, par exemple, pourrait chacune fournir des informations utiles et des hyper liens à d'autres sources d'information.
- 4- Utiliser un moyen pour **valider les informations** sur l'état de l'effet qui soit sélectionné à partir des sources contextuelles telles que le CRS ou les rapports de suivi. Pour le faire, les évaluateurs peuvent utiliser pendant l'évaluation des entretiens ou questionnaires sur les perceptions des principales personnes interrogées sur un nombre de problèmes, y compris leur perception sur le fait qu'un effet ait changé ou non. Par exemple, l'évaluation d'effet se rapportant à « l'amélioration de l'efficacité, de la comptabilité/responsabilité et de la transparence dans la collecte des taxes et l'exécution du budget au niveau de l'État » pourrait solliciter l'opinion des administrateurs d'État et des autorités des impôts, des groupements de citoyens et des citoyens et de l'homme de la rue sur les progrès accomplis vers cet effet au cours de la période concernée.
- 5- Sonder les **indicateurs** d'effet pré-sélectionnés, aller au delà de ces indicateurs pour explorer d'autres indicateurs d'effet potentiels, et déterminer si les indicateurs ont été réellement observés de façon continue. Le seul ou les deux indicateurs prévus dans le CRS ne sont pas susceptibles de produire suffisamment de preuves pertinentes de changement de l'effet. Pour le moment, on s'attend à ce que le suivi de l'effet du CRS mène à des modifications au niveau des indicateurs de résultat eux-mêmes. L'alignement du CRS sur d'autres instruments de planification et de gestion du PNUD doit être perçu comme un processus à double sens, itératif.
- 6- Entreprendre une **critique constructive de la formulation même de l'effet** (et des indicateurs y relatifs). Ceci fait partie de l'évaluation d'effet. Les évaluateurs peuvent et doivent faire des recommandations sur la façon dont la formulation d'effet peut être améliorée en terme de clarté conceptuelle, de cohérence avec les opérations du PNUD et des perspectives de collecte des éléments de vérification.

Encadre 1. Défis à la détermination de l'État de l'Effet.

Les évaluateurs seront confrontés à un nombre de défis, particulièrement à court terme, quant à l'établissement de statut de l'effet. Premièrement, il peut y avoir un **manque**

d'informations sur l'effet (ex : les données de base et/ou les informations sur les progrès et l'état de l'effet qui auraient dû normalement être rassemblées à travers le suivi de l'effet). Il peut y avoir des **insuffisances** dans les indicateurs associés, les données de départ et les cibles qui ne satisfont pas les critères du « SMART » ou qui n'ont pas été soumis à un suivi continu. Dans ces cas, les évaluateurs doivent consulter d'autres sources d'information telles que les documents de projet, le CCF/Programme de Pays et les sources non PNUD pour rassembler des données de base par sources interposées, et des informations sur les indicateurs.

Par ailleurs, à cette étape initiale de mise en œuvre du cadre CRS, les formulations d'effet peuvent ne pas être très « précises » ou cohérentes. Les formulations d'effet peuvent en effet révéler des lacunes telles des définitions pas claires sur les changements dans le développement, des priorités de développement nationales mal reflétées ou un manque de réalisme en terme d'insertion dans l'éventail des activités du PNUD. Ces lacunes peuvent amener l'évaluateur à **déconstruire l'effet**. Un effet peut avoir plusieurs dimensions qui peuvent ne pas correspondre à un indicateur unique ou à un jugement de valeur cohérent. Dans de tels cas, il peut être utile de déconstruire l'effet en diverses parties ou de mettre plus l'accent sur les changements au niveau local ou organisationnel qui sont implicites dans l'effet plutôt que sur les changements d'ensemble, globaux et de niveau national. Cette déconstruction permet de reconnaître l'existence de changements « réels » et d'éléments palpables de développement mais qui ne peuvent pas être perçus comme ayant marqué les données globales au plan national. Le concept de déconstruction des effets peut être particulièrement pertinent pour les aspects de réforme politique et institutionnelle du développement (ex : les changements dans la planification locale au niveau des règlements, des stratégies d'allocation des ressources ou à celui de l'organisation des prestations de service public au niveau local).

Un autre défi vient de l'utilisation de **l'approche basée sur le projet** à l'évaluation de l'effet. Il peut ne pas être possible de prendre un effet comme point de départ d'une évaluation quand le lien entre les projets / programmes et les effets du CRS n'est pas clair. L'approche alternative suivante est possible : un projet est d'abord identifié et l'effet auquel il peut avoir contribué de façon plausible est ensuite identifié. L'effet peut ne pas avoir été formellement associé dans le CRS au projet en question. Dans ce cas, une **évaluation de projet tournée vers le résultat** pourrait être conduite. Cette évaluation pourrait jeter un regard sur les produits réalisés par le projet du PNUD, la stratégie de partenariat utilisée par le projet et leur incidence sur l'effet en question.

Au cours des prochaines années, on s'attend à ce que l'internalisation du RBM et l'utilisation du CRS comme outil de planification stratégique mènent à la formulation de l'assistance du PNUD à partir d'une perspective de résultat. Le résultat sera intégré aux outils de planification tels que le Programme Pays/CCF et les documents de projet, rendant plus facile la prise de l'effet comme point de départ pour les évaluations d'effet et éliminant le besoin de conduire des évaluations de projet orientées sur le résultat.

2^{ème} Étape : Examen des facteurs affectant l'effet.

L'analyse des facteurs influençant les effets est la partie intellectuelle d'une évaluation d'effet. Une compréhension totale des facteurs influençant les effets représente le raisonnement qui soutend toutes interventions de développement et l'implication du PNUD – et qui établit le pont entre « ce dont on a besoin » et « ce qui peut être fait ». Examiner les facteurs influençant un effet permet de tester les hypothèses de développement formulées par

le PNUD, aussi bien que les suppositions sous-jacentes. Cela requiert une maturité analytique, une connaissance substantielle du développement et une affinité avec les réalités de l'environnement national, culturel, politique et institutionnel. Les facteurs influençant le développement sont multiples, complexes, inter reliés et évolutifs changeants.

Examiner les facteurs influençant l'effet est la seconde étape de l'analyse dans une évaluation d'effet. Les évaluateurs doivent franchir les démarches suivantes :

- 1- Utiliser dans la mesure du possible la **collecte et l'analyse de données** entreprises par le bureau de pays avant une évaluation d'effet, tel que noté dans la Première Étape. Les évaluateurs pourraient aussi avoir besoin de s'investir dans cette catégorie particulière de l'analyse en vue d'avoir une meilleure compréhension de la façon dont un effet a été influencé. Cela pourrait comprendre un échange avec les experts dans le domaine, la consultation de sources de données diverses et l'échange avec les partenaires.
- 2- Identifier les **facteurs de contribution majeures** qui ont conduit au changement. Ne pas identifier ou élaborer sur tous les facteurs potentiels. Les facteurs qui contribuent peuvent être des opportunités proactives à saisir ou des contraintes négatives à enlever. Indiquer la direction dans laquelle l'action politique ou institutionnelle aura le plus grand bénéfice sur le développement. Les évaluateurs doivent limiter leurs analyses à cinq ou six facteurs de contribution de façon à ce qu'ils soient en mesure de mettre l'accent sur les facteurs clés.
- 3- Examiner les **sources locales de connaissance** des facteurs influençant l'effet. Faire la synthèse de la documentation existant sur le développement national tel que reflété dans les analyses entreprises par les gouvernements, les bailleurs, les ONG, les académies et « écoles de pensée ». Les évaluateurs ne doivent pas chercher à développer leurs propres théories sur les dynamiques du développement national, de même qu'ils ne doivent pas chercher à transposer des solutions « toutes faites » venant d'ailleurs. De même que les évaluateurs ne doivent pas être contraints à émettre leurs propres idées ou à mettre en lumière les zones où des différences apparaissent dans le corps de la connaissance locale.
- 4- Résoudre le problème du PNUD ayant un **effet non voulu** ou n'ayant pas l'effet voulu. Par exemple, une évaluation portant sur un effet relatif à la décentralisation pourrait trouver que l'effet n'a pas progressé du fait que les employés du gouvernement local étaient si mal payés qu'ils étaient obligés de se concentrer sur la génération de revenus pour eux-mêmes plutôt que de faire leur travail de fonctionnaire. Ce genre d'information pourrait aider, par exemple, les évaluateurs à réconcilier leurs conclusions sur l'incapacité à atteindre l'effet avec leurs conclusions que les **produits** du PNUD ont été réalisés comme prévu. Dans ce cas, ils pourraient expliquer que les produits prévus n'étaient pas les plus pertinents à la lumière des facteurs contextuels critiques qui ont influencé le résultat.

Encadré 2. Défis liés à l'Examen des Facteurs Affectant l'Effet.

Un nombre de facteurs externes (exogènes) peuvent influencer le résultat, dont beaucoup n'ont rien à voir avec les interventions du PNUD. Les évaluateurs doivent s'appuyer sur de bonnes données de base, de bonnes données de suivi, de bonnes informations provenant des partenaires et sur leur propre discernement pour déterminer ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas. En l'absence de ces données, les évaluateurs peuvent utiliser une combinaison de

perception, de quantification et de documentation pour établir si oui ou non un changement a eu lieu et dans quelle mesure il peut être attribué de façon crédible. Ce processus est subjectif et qualitatif et dépend de la qualité de chaque évaluateur et du nombre de sources consultées.

Le **temps** requis pour aborder de façon adéquate la question des facteurs de contribution est une autre question. Les bureaux de pays et les évaluateurs doivent faire figurer dans leur plan de travail un temps suffisant pour faire une étude complète des facteurs de contribution. Ne pas passer trop de temps sur cette catégorie de l'analyse, qui pourrait conduire les évaluateurs à «s'enliser» dans les menus détails.

3^{ème} Étape : Évaluer la contribution du PNUD.

Les contributions du PNUD au changement de l'effet prennent la forme des produits réalisés en tant que partie de l'ensemble des activités et efforts de projet et hors projet. Pour le PNUD, l'unité de compte pour l'influence des effets est la stratégie globale du bureau de pays – comprenant l'ensemble des projets, programmes, l'appui-conseil et le dialogue politique, les efforts d'intermédiation et de plaidoyer.

Évaluer la contribution du PNUD aux effets est la troisième étape de l'analyse dans une évaluation d'effet. Les évaluateurs doivent franchir les démarches suivantes :

- 1- Déterminer si oui ou non la **stratégie et la gestion du PNUD** de toutes les opérations dans le pays paraissent focalisées de façon cohérente sur le changement au niveau de l'effet. Il faut du temps pour amener les différents instruments de planification de programme, de gestion, de rapportage et de partenariat soient alignés sur le RBM. Ceci reste attendu au même titre que l'assimilation progressive de la compréhension du raisonnement et de la méthodologie de l'évaluation d'effet par le personnel et les partenaires. Dans un futur proche, les évaluateurs pourront souhaiter poser des questions telles que : la gestion est-elle focalisée sur les effets ou limitée aux produits ? Les discussions avec le gouvernement mettent-elles l'accent sur les effets ? Le personnel peut-il informer sur la stratégie pour l'effet ?
- 2- Voir si la planification et la gestion interne au PNUD des différentes interventions par le PNUD ont été **alignées en vue d'exploiter les synergies** dans la contribution aux effets. Cela entraîne l'examen des projets, programmes, et des activités menées en dehors des projets ou programmes et la considération du fait qu'ils sont coordonnés de manière à lier leurs produits à l'effet en question. Les évaluateurs doivent considérer un certain nombre de questions : les partenaires clés sont-ils consultés et coordonnés ? Les activités courantes sont-elles menées ? Les informations sont-elles échangées entre les projets/programmes ? Les effets forment-ils la base de planification pour les activités conjointes ?
- 3- Déterminer si oui ou non les **produits individuels sont efficaces** dans leur contribution aux effets. Il s'agit là peut être de l'étape la plus importante de cette partie de l'analyse. Le critère fondamental est la plausibilité du lien entre le PNUD et l'effet. Les produits individuels sont-ils effectifs quant à leur contribution aux effets ? Les évaluateurs doivent focaliser leurs analyses sur les produits qui ont été, ou montrent des potentialités à être, vraiment stratégiques dans les progrès vers les effets.

Un aspect important de l'évaluation de la contribution du PNUD consiste à **établir le lien entre les produits du PNUD et les effets**. Le CRS et l'évaluation d'outcome dépendent tous deux de la crédibilité du lien établi par les évaluateurs entre les produits et les effets. Ceci

affecte le CRS en tant que cadre organisationnel global de gestion de résultats et l'évaluation de résultat en tant que instrument de revue. La crédibilité est plus forte quand il apparaît que les évaluations d'effet révèlent, plutôt que d'inventer, les liens entre les produits et les effets. L'évaluateur doit faire ressortir explicitement, dans la mesure du possible, une « chaîne de causalité » révélant des liens crédibles entre les produits du PNUD et les effets.

Bien que les degrés de crédibilité soient apparents, la « preuve » scientifique sera rarement, pour ne pas dire jamais, disponible. Cela est particulièrement vrai eu égard aux facteurs externes (exogènes) qui ont pu influencer les changements de l'effet. En évaluant la contribution des produits du PNUD à l'effet, l'impératif méthodologique est la **plausibilité d'association**. Cela est établi à travers les meilleurs jugements professionnels des évaluateurs et appuyés par les analyses de données et les perceptions. La force des liens entre les produits du PNUD et le résultat est directement influencée par la qualité de la formulation de l'effet. L'établissement d'un lien plausible est plus facile quand un effet a été solidement formulé ou déconstruit en parties plus petites.

Dans certains cas, toutefois, les évaluateurs peuvent trouver qu'il est plus facile d'établir un lien clair et direct entre les produits du PNUD et les **résultats « intermédiaires »** qui n'atteignent pas tout à fait le niveau de changement de développement tel qu'articulé dans les effets du CRS. Ces résultats « intermédiaires » peuvent être des résultats valables qui améliorent de façon significative le développement au niveau local mais ne peuvent pas changer la situation de développement national. L'établissement de lien plausible est un moindre défi au niveau des résultats « intermédiaires » entre les produits et les effets – et cela peut être là où les évaluateurs rencontrent le plus grand nombre de cas où on ne peut pas clairement percevoir que le PNUD a fait une différence. Les efforts du PNUD peuvent aboutir à des changements de dimension « réelles » et matérielles de développement, mais qui ne changent pas les ensembles nationaux. L'évidence n'est pas simplement anecdotique. Toutefois, il ne serait pas raisonnable de clamer que les produits du PNUD ont changé la face de la nation. Les évaluateurs doivent être préparés, si nécessaire, à faire ce genre d'analyse à ce niveau.

#2 – Voir le rapport produit par l'évaluation pilote d'effet en Chine (Juin 2001) pour plus d'information sur le traitement des résultats intermédiaires. Disponible sur le site Internet (<http://intra.undp.org/eo/index.htm>) pour le Manuel sur le Suivi et l'Évaluation pour les Résultats.

encadre 3. Défis liés à l'Évaluation des Contributions du PNUD.

Les évaluateurs d'effet sont confrontés à un certain nombre de défis dans l'évaluation des contributions du PNUD aux effets. Certains de ces défis diminueront avec le temps avec l'appropriation par le PNUD de la gestion basée sur les résultats. Cependant, à court terme, un certain nombre de situations peuvent surgir. Par exemple, on peut fournir aux évaluateurs un effet du CRS pour revue mais par la suite trouver que la contribution du PNUD est plus significative par rapport à un effet **autre** du CRS que pour celui qui avait été présélectionné. L'implication peut être que le bureau de pays doit revoir son CRS. Les évaluateurs peuvent avoir à assurer la liaison avec l'équipe dirigeante du bureau de pays pour résoudre si oui ou non le choix de l'effet doit être changé ou si l'effet d'origine doit être retenu pendant que les contributions à « d'autres » effets sont notées. En résumé, les évaluateurs et les bureaux de

pays doivent **maintenir un degré de flexibilité** par rapport aux effets. Par exemple, l'évaluation peut comprendre les problèmes de mise en œuvre et de gestion, dans la mesure où ils se rapportent à l'effet. Cela pourrait être pertinent si les problèmes de mise en œuvre ou de gestion devaient jouer un rôle critique dans la facilitation ou la prévention de la production des produits essentiels vers l'effet.

Pour des raisons similaires, l'évaluation d'effet est actuellement basée sur une approche « sur mesure », au moins pour la période de transition RBM. Cela est dû à la déconnexion entre les « nouveaux » effets du CRS et les « anciens » positionnements du PNUD sur les résultats qui émaneraient des activités en cours. À l'avenir, les nouveaux effets du CRS formeront le point de départ de l'évaluation. Toutefois, dans l'intervalle, la réalité est que certains documents de projet ont été approuvés avant que les effets ne soient développés.

La déconnexion entre les « nouveaux » et les « anciens » a quatre dimensions distinctes :

Période : l'effet du CRS a été conçu pour les activités futures, pas pour les activités passées;

Portée : l'effet du CRS est lié à la totalité de la stratégie, pas aux activités individuelles;

Substance : l'effet du CRS a une emphase matérielle non exprimée avant;

Appartenance : l'effet du CRS a été formulé avec peu de participation des partenaires.

Ces quatre dimensions ne sont pas des obstacles insurmontables. Le pilotage de l'évaluation d'effet a démontré qu'il est possible d'entreprendre l'adaptation nécessaire. Une stratégie ou un éventail d'activités peuvent avoir une influence qui ne faisait pas partie de leurs objectifs à l'origine sur le changement. Un lien logique peut exister qui n'était pas préalablement attendu ou exprimé #3.

#3 : Exemple de modernisation : Une évaluation de projet orientée sur le résultat est prévue pour un projet PNUD portant assistance à un Comité Spécialement Choisi sur la Réforme Constitutionnelle dans un pays X. Le projet vise à faciliter l'implication des organisations de la société civile dans le travail du comité parlementaire chargé d'engager la réforme constitutionnelle. Parce que le document de projet précède le premier CRS pour le pays X, le projet n'a pas été explicitement lié à un quelconque effet. Cependant, dans le processus de planification de l'évaluation d'effet, le bureau de pays du PNUD engage un processus pour aligner ses projets en cours sur les effets du CRS. Pendant le processus, le projet parlementaire est « lié » à l'effet d'amélioration de la comptabilité améliorée et la crédibilité du parlement vis à vis de ses différents constituants. C'est cet effet qu'on demande à l'équipe d'évaluation de voir en relation avec le projet. L'équipe d'évaluation chargée de réaliser l'évaluation de projet orientée sur l'effet confirme ensuite que les produits réalisés par le projet parlementaire n'ont pas, dans les faits, eu d'impact tangible sur l'effet tel que démontré par (1) les enquêtes auprès des parlementaires ayant participé; (2) les sondages d'opinion bouleversants de l'électorat sur la comptabilité/responsabilité et la crédibilité du parlement; (3) les documents de suivi démontrant un lien entre le projet et l'institution d'un moyen formel par lequel les organisations de la société civile sont impliquées dans le processus législatif; et (4) les données quantitatives montrant un nombre croissant de projets de loi ayant tiré bénéfice de l'implication des organisations de la société civile depuis le début du dispositif d'apport formel.

Quatrième Étape : Évaluer le partenariat pour changer l'effet.

Les effets sont influencés par un éventail complexe de facteurs. Réaliser le changement requiert invariablement l'action concertée de plusieurs institutions et responsables différents. Aucun acteur ne peut seul être tenu comptable pour le changement se déroulant au niveau de l'effet.

La finalité de la revue du partenariat **ne** consiste pas à évaluer les activités ou performances des partenaires en tant que telles. Plutôt, c'est la conception des stratégies de partenariat, la formation de partenariats avec le PNUD et la mise en œuvre de ces partenariats qu'on évalue. (La revue de produits conjointement réalisés par les partenaires agissant de façon concertée est incluse dans l'éventail de l'évaluation d'effet).

La quatrième étape de l'analyse dans une évaluation d'effet consiste à évaluer la stratégie de partenariat conçue et mise en œuvre par le PNUD. Les évaluateurs doivent franchir les étapes suivantes :

- 1- Déterminer si oui ou non il y a un consensus entre les acteurs, les bénéficiaires et les partenaires du PNUD sur le fait que **la stratégie de partenariat conçue était la meilleure** pour atteindre l'effet. Pour cela, voir le degré de soutien mutuel entre les partenaires sur la base de l'affinité et de l'intérêt commun définis par les missions de suivi conjointes, les évaluations, la mise en œuvre des activités en rapport avec le projet etc.. Déterminer si oui ou non les activités des partenaires par rapport au même effet sont coordonnées avec celles du PNUD ou même si elles visent un effet commun. Et, déterminer si oui ou non les partenaires ont une appréciation partagée des problèmes et besoins.
- 2- Voir la **façon dont les partenariats ont été formés et la façon dont ils fonctionnent**. Cela entraîne une analyse des rôles des partenaires respectifs (qui est le chef de file/le leader, l'acteur principal ou l'acteur). Cela exige aussi que l'évaluateur détermine si les partenaires qui cherchent à influencer l'effet synchronisent leurs stratégies, si des outils de communication existent entre les partenaires (rencontres de groupe, pages web, groupes de lectures, participation à des missions conjointes), et si les initiatives ou actions d'un partenaire entravent l'assistance prévue ou en cours, ou les résultats des autres. Par ailleurs, cela permet une analyse du fait que le partenariat est un dispositif pour le dialogue en cours ou non, et du fait que les arrangements pour une coordination opérationnelle entre les partenaires conduisent ou non aux résultats.
- 3- Voir la façon dont la stratégie de partenariat affecte **l'atteinte de ou la progression vers l'effet**. Déterminer si oui ou non les produits ont été réalisés à travers le partenariat, si oui ou non les capacités nationales ont été renforcées en partenariat, et si l'assistance « soft » et le plaidoyer ont été effectués en partenariat.
- 4- Entreprendre des **évaluations conjointes**. Les évaluations d'effet se prêtent aux évaluations conjointes parce que les effets peuvent seulement être atteints en partenariat avec d'autres. Les évaluations conjointes sont plus utiles quand les effets sont choisis et les interventions planifiées en partenariat avec d'autres. Alors, l'évaluation permet de voir l'état de l'effet, les facteurs qui y contribuent, la contribution de chaque partie à l'effet en question et la stratégie de partenariat utilisée.

Encadre 4. Défis liés à l'Évaluation des Partenariats pour le Changement de l'Effet.

Les évaluations d'effet sont susceptibles de révéler une **absence de stratégie de partenariat** à court terme. Cela doit être attendu pendant la phase transitionnelle et jusqu'au moment où toutes les actions de planification et les discussions de partenariat du PNUD sont engagées du point de vue des effets.

Les partenaires peuvent avoir besoin d'être **sensibilisés sur la nouvelle orientation vers les résultats** adopté par le PNUD. S'ils ne sont pas dûment informés, les partenaires pourraient interpréter une évaluation d'effet comme étant une analyse critique d'eux-mêmes ou de leurs activités ou stratégies.

Il n'est pas possible que le PNUD travaille totalement en concert avec tous les partenaires vers un effet commun dans chaque cas. Cela est dû au fait que les différents bailleurs et acteurs nationaux ont des **programmes et des priorités différents** tout au long de la chaîne

des résultats. Les priorités du PNUD consistent à reconnaître et à capitaliser sur les synergies potentielles là où elles apparaissent et, tout au moins, à éviter la redondance de l'assistance ou le travail en contradiction directe avec d'autres acteurs. Aussi, à court terme, les évaluations conjointes sont susceptibles d'être sous utilisées tant que les effets ne seront pas formulés conjointement avec les partenaires.

Une autre question pertinente par rapport au partenariat est celle de **l'appropriation de l'effet**. Par exemple, dans ces cas où un effet du CRS a été largement formulé par le PNUD, en partie sur la base « d'exemples » d'engagement pris par le siège, les partenaires nationaux ne sont pas susceptibles de sentir que l'effet leur appartient ou de sentir qu'il comporte un enjeu pour eux.

B- Compilation et analyse de données.

Le rôle des données et leur analyse est critique à l'approche de chacune des quatre catégories d'analyse décrites ci-dessus (état de l'effet, facteurs affectant l'effet, les contributions du PNUD à l'effet, la stratégie de partenariat du PNUD).

L'évidence liée à l'état de l'effet et aux autres catégories d'analyse doit idéalement être disponible à partir des **efforts de suivi** continus des bureaux de pays et des agences de mise en œuvre, sur la base du suivi des indicateurs spécifiés dans le CRS. Le rôle des évaluateurs n'est pas de faire des collectes de données primaires massives. C'est au bureau de pays de collecter, et si possible, d'entreprendre une analyse primaire superficielle des données en rapport avec le résultat à évaluer et de fournir à l'équipe d'évaluation les données et les analyses. Si l'équipe d'évaluation conduit elle-même l'analyse des données primaires, elle doit choisir la meilleure méthode de le faire et décider des informations supplémentaires qu'elle doit rassembler et comment. (Voir le Chapitre 5 du Manuel sur le Suivi et l'Évaluation pour les Résultats pour plus d'informations sur le rôle du bureau de pays dans la planification et la gestion d'une évaluation de résultat).

Il est attendu des évaluateurs qu'ils consultent un certain nombre de source. Les sources principales et leurs contenus se présentent comme suit :

Les sources du Programme de Pays

....principalement pour des résultats, lignes de base et stratégies projetés

- Le Cadre de Coopération de Pays / le Plan de Programme de Pays (Programme Outline) : Ces sources révèlent les effets essentiels à atteindre dans un délai de trois à cinq ans. Elles fournissent aussi des informations de base et la perspective du PNUD sur le développement dans un pays donné. Veuillez noter que les anciennes informations CCF peuvent ne pas correspondre au CRS ou à son rapport, le Rapport Annuel Axé sur les Résultats (RAAR/ROAR).
- Le CRS/RAAR du Bureau de Pays : Ces sources fournissent certains des produits essentiels rassemblés sous l'effet en question et pourraient, selon le bureau pays, révéler tous les projets / programmes / sous programmes / et assistance soft contribuant à l'effet. Elles fournissent également les informations sur les partenaires stratégiques, la stratégie de partenariat, les progrès rapportés au cours des années précédentes, la qualité des indicateurs d'effet, le besoin de travailler d'avantage dans cette zone et sur les informations de base.

- Le CCA et l'UNDAF : Ces sources renferment les informations de base sur la situation du développement dans le pays, les partenariats et activités conjointes entre le PNUD et d'autres agences des Nations Unies, et sont projetées au niveau de l'impact.

Les sources propres aux projets ou programmes qui s'achèvent

... pour les progrès vers l'effet, les facteurs affectant l'effet, les contributions du PNUD et la stratégie de partenariat

- Les rapports de suivi et d'évaluation : ils comprennent les rapports d'évaluation sur des sujets connexes, les Rapports Annuels de Projet / Programme (ERP), les rapports de visite de terrain et toute autre documentation sur l'effet et sur les projets/programmes essentiels.
- Les rapports des projets et programmes régionaux et sous-régionaux connexes : Ces rapports pourraient révéler dans quelle mesure les projets et programmes ont participé aux contributions du PNUD et de ses partenaires dans la marche vers ou l'atteinte de l'effet.
- Les rapports sur les progrès des interventions des partenaires : Les avancées réalisées par les partenaires pour le même effet et la façon dont ils voient leur stratégie de partenariat avec le PNUD sont des sujets couverts par ces rapports.

Les sources de l'utilisateur final

...principalement sur le progrès vers l'effet et les contributions du PNUD.

- Les études sur la satisfaction des clients et les sondages d'opinion : ces sources peuvent indiquer si le service fourni est perçue comme étant utile et a fait une différence.
- Documents et informations quantitatives sur les plaintes et propositions faites par les bénéficiaires visés.

Autres sources

... Surtout pour l'état de l'effet et les facteurs affectant l'effet.

- Données sur les progrès vers l'effet publiées par des sources telles que le gouvernement, les organisations du secteur privé, les académies et instituts de recherche nationaux.
- Les documents de recherche sur des sujets liés à l'effet, produits par le gouvernement, les ONG, les Institutions Financières Internationales, les académies, le Rapport National du Développement Humain du PNUD etc..
- Les sources des média fournissant des informations de contexte sur les progrès vers l'effet, y compris les éléments d'ordre général en rapport avec la société, la culture et l'environnement et la façon dont ils pourraient affecter l'effet.

Les évaluateurs réalisent une première analyse des sources de données primaires sélectionnées par le bureau de pays. Il est attendu d'eux qu'ils fassent une seconde analyse des données pour affiner certaines conclusions liminaires. Cela est particulièrement aidant quand les évaluateurs doivent déconstruire un effet. Pour analyser les données de façon plus détaillée, et pour obtenir des données supplémentaires dans une zone spécifique, les évaluateurs peuvent utiliser des méthodes **qualitatives** et **quantitatives**. Ces méthodes sont grandement complémentaires bien qu'il soit possible qu'elles répondent à des objectifs différents et qu'elles utilisent des instruments et méthodologies différents. Une combinaison des deux

méthodes est souvent utilisée par le bureau de pays du PNUD et l'équipe d'évaluation d'effet pour rassembler et analyser les données, et approfondir ensuite l'analyse de ces données. (Voir les Tableaux 5 et 6 pour les différences entre les deux approches et leur utilisation en combinaison).

Tableau 5. Différences entre les Approches Quantitatives et Qualitatives #4		
Différences de	Approche Quantitative	Approche Qualitative
Objectifs	Pour évaluer la causalité et aboutir à des conclusions pouvant être généralisées.	Pour comprendre les processus, comportements et conditions tel que perçu par les groupes ou individus à l'étude.
Utilisation	Pour mesurer de façon chiffrée « qui », « quoi », « quand », « combien », « dans quelle fréquence ».	Pour analyser comment et pourquoi.
Instrument de collecte de données	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens standardisés • Questionnaires formels, préconçus • Enquêtes utilisant des questions fermées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens en profondeur, ouverts • Observation directe • Documents écrits (ex : éléments des questionnaires ouverts et écrits, journaux personnels, fiches de programme).
Échantillonnage	<ul style="list-style-type: none"> • Échantillonnage de probabilité (un échantillonnage de probabilité sélectionne ses sujets au hasard; c'est à dire, chaque membre a une chance égale d'être choisi). 	<ul style="list-style-type: none"> • Échantillonnage résolu (souvent utilisé dans les sondages politiques et choisi de façon subjective, un échantillonnage résolu essaie d'être représentatif de la population et essaiera habituellement d'assurer qu'une portée d'une extrême à l'autre est incluse).
Méthodologie d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse à prédominance statistique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Triangulation (utilisation simultanée de la perception, de la validation et de la documentation pour analyser les informations.

Dans l'évaluation des processus et situations complexes –tels que ceux présentés à travers les évaluations d'effet - un mélange de méthodes **qualitatives** et **quantitatives** serait le plus convenable. Cela est dû au fait que les approches quantitatives conviennent mieux pour évaluer la causalité ou aboutir à des conclusions d'ordre général, alors que les méthodes qualitatives permettent des études en profondeur de questions sélectionnées, de cas ou d'éventualités, et fournissent le contexte d'une réforme particulière ou de résultats observés à travers une analyse quantitative.

Les méthodes **qualitatives** peuvent être utilisées pour servir de source d'information pour les questions posées par les évaluateurs à travers les entretiens et enquêtes, aussi bien que pour analyser le contexte social, économique et politique dans lequel les changements de développement ont lieu.

Les méthodes **quantitatives** peuvent être utilisées pour servir de source d'information pour les stratégies de collecte de données qualitatives en appliquant, par exemple, l'analyse statistique pour vérifier les conditions socio-économiques des différentes zones d'étude, éliminant du coup les explications alternatives des changements observés.#5.

Effet	Analyse quantitative	Analyse qualitative
Amélioration de la capacité législative.	Données sur le nombre de lois passées par le parlement – quand, sur quels sujets et si elles étaient sponsorisées par le gouvernement ou les privés.	Analyser le nombre de ces lois qui étaient techniquement complexes et/ou concernaient les priorités nationales significatives; combien parmi ces lois étaient techniquement valables (étaient bien écrites et constitutionnelles); et la façon dont le processus a été transparent et participatif.
Transparence accrue dans le secteur public.	Données sur le nombre de cas de corruption présentés pour jugement et le nombre ayant atteint une décision finale.	Analyse de la façon dont le processus a été réalisée et la façon dont les citoyens l'ont perçu.

C- Établissement de calendrier.

L'évaluation d'effet accorde une importance accrue au processus de planification et de préparation de la **mission d'évaluation**. La portée et la complexité des effets requièrent une envergure de revue qui est à la fois plus vaste et plus profonde que les évaluations traditionnelles. La disponibilité de la documentation appropriée et le choix des institutions et personnes à rencontrer sont déterminants de l'efficacité et de la crédibilité des évaluateurs à formuler un jugement sur l'effet. Avec un temps limité, de bonnes préparations font une différence drastique dans ce que les évaluateurs peuvent accomplir.

#4. « Évaluation d'Impact », Banque Mondiale, projet pour discussion Avril 2001, méthodologies UNFPA M&E.

#5. « Évaluation d'Impact », Banque Mondiale, Avril 2001.

Des contacts préalables entre les évaluateurs et le bureau de pays avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation dans le pays peut être nécessaire en vue de collecter tous les documents pertinents et d'arranger des rencontres avec les hauts responsables du gouvernement et des autres agences. Quand on prépare un plan de rencontre à l'avance, on doit être sûr de situer les rencontres à un niveau de collecte et d'analyse de données approprié à l'effet en question. Autrement, les évaluateurs peuvent se retrouver avec beaucoup de détails triviaux et peu de perspectives sur la vue d'ensemble des effets. Le responsable de l'équipe d'évaluation doit prendre part à tous les échanges concernant la préparation du programme de mission.

Pour quelques temps encore, il est probable que beaucoup parmi ceux impliqués dans des projets particuliers associent l'idée de l'évaluation à leur propre responsabilité. Cette perception persistera vraisemblablement en dépit de leur aptitude à asseoir une compréhension conceptuelle de l'évaluation d'effet. En réponse, il peut exister une tendance à guider les évaluateurs vers les succès plutôt que vers des risques de malentendus. Dans ce cas, le choix des personnes à rencontrer et des documents à consulter pourrait souvent être **biaisé** en les éloignant des aspects non réussis, ce qui porterait clairement atteinte à la crédibilité prévue de l'évaluation. De façon ultime, le responsable de l'équipe d'évaluation a la charge d'identifier les sources d'information les plus fructueuses et de s'assurer que l'équipe prend connaissance d'elles. Pour cette raison, le responsable de l'équipe doit être impliqué dans

l'établissement du programme de la mission et doit maintenir la flexibilité pour faire des désignations supplémentaires pendant que la mission d'évaluation se déroule.

D- Utilisation des indicateurs.

Les indicateurs sont des signaux du changement. Ils aident à mesurer les progrès vers les produits et les effets. Pour les évaluateurs d'effet, les indicateurs les plus utiles sont les **indicateurs d'effet**, les lignes de base correspondantes et les cibles finales et les **indicateurs de produits** leurs cibles et réalisations annuelles. Les indicateurs d'effet sont définis à l'intérieur du CRS, avec un ou deux indicateurs par effet. Les indicateurs de produit aident à mesurer et à vérifier la réalisation des produits. En plus, les **indicateurs de situation**, tel que rapporté dans le ROAR par objectif, fournissent des informations de contexte sur période plus longue. (Voir le Chapitre 6 du Manuel sur le Suivi et l'Évaluation pour les Résultats pour plus d'information sur les indicateurs).

On ne s'attend pas à ce que les évaluateurs analysent seulement l'effet, le produit et les indicateurs de situation mais aussi qu'ils voient les indicateurs complémentaires trouvés dans les autres outils de planification, y compris ce qui suit :

- Programme de Pays : Ces outils peuvent comprendre des indicateurs pour des résultats de haut niveau ou des effets, bien qu'il soit possible que les effets soient exprimés différemment selon qu'il s'agisse du CCF ou du CRS.
- CCA / UNDAF : Ces rapports offrent des indicateurs de référence et de situation utiles sur la situation actuelle du pays, des informations sur les zones dans lesquelles les Agences des Nations Unies travaillent, les résultats escomptés et les partenariats.
- Les documents d'appui au projet ou au programme : Ces documents peuvent comprendre des indicateurs conçus pour refléter si oui ou non le projet contribuant à l'atteinte d'un effet donné a réalisé les produits escomptés.

E- Proposition de recommandations et de notation.

Les quatre catégories d'analyse décrites dans la partie II (état de l'effet, les facteurs affectant l'effet, les contributions du PNUD à l'effet, et la stratégie de partenariat du PNUD) conduisent l'équipe d'évaluation à formuler des **recommandations**. Ces recommandations comprennent des propositions pour améliorer le travail du PNUD par rapport à l'effet donné et articulent les leçons apprises qui pourraient aider le PNUD à développer des activités pour le même effet dans des régions différentes. Les améliorations et recommandations offertes par les évaluateurs pourraient aussi avoir des implications pour les partenaires, ce qui signifie que les évaluateurs doivent formuler leurs recommandations avec attention, de façon constructive et neutre. En général, les propositions d'amélioration sont formulées dans les conclusions, recommandations ou les section des leçons apprises du rapport d'évaluation.

En plus, on attend des évaluateurs qu'ils utilisent un **système de notation** communément partagé, permettant la comparaison des performances à travers les résultats. Le même système de notation s'applique au ROAR, à certains rapports de suivi au niveau pays et aux évaluations.

Pour les évaluations d'effet, les évaluateurs devraient noter les **effets** et les **produits** comme suit :

Notation des effets : le système de notation évalue le degré de progression vers l'atteinte de l'effet, sans attribution de cette réussite à aucun partenaire, comme suit :

- le changement positif (déterminé par l'évidence de mouvement de la ligne de base vers la cible CRS finale mesurée par un indicateur d'effet).
- le changement négatif (à l'encontre d'un niveau en dessous de la ligne de base mesuré par un indicateur d'effet).
- inchangé.

Notation des produits : le système de notation évalue le degré d'atteinte des cibles d'un produit, servant d'évaluation par procuration au degré de réussite qu'une unité organisationnelle a connue dans la réalisation de ses produits CRS, comme suit :

- Non (pas réalisé)
- Partiel (seulement si deux tiers ou plus d'une cible quantitative ont été réalisés)
- Oui (réalisé).

La notation pour les **effets** est le plus souvent attribuée de façon primaire à partir des informations obtenues dans les première et deuxième catégories de l'analyse (état du résultat et facteurs affectant le résultat) » La notation pour les **produits** est le plus souvent attribuée à partir des informations obtenues dans les troisième et quatrième catégories de l'analyse (contribution du PNUD aux effets et à la stratégie de partenariat).

Si la nature de l'exercice d'évaluation d'effet s'y prête, il sera aussi demandé aux évaluateurs de noter, sur une base volontaire, les facteurs de **durabilité**, de **pertinence** et de **rentabilité** tout au long un système de notation similaire en trois points.

Notation de la Durabilité : le système de notation évalue le degré auquel la progression vers l'atteinte de l'effet apparaît durable à l'évaluateur, comme suit :

- Durable (déterminé par la preuve d'appropriation locale de l'effet et les systèmes / institutions en place pour réaliser les avancées par rapport à l'effet ou les gains en béton);
- Pas durable (déterminé par l'absence d'appropriation du résultat et de système / institution pour réaliser l'avancée ou les gains en béton.
- Trop tôt pour se prononcer ou ne peut pas être déterminé.

Notation de la pertinence : le système de classification évalue à quel point un effet est pertinent vu la situation de développement et les besoins d'un pays. Essentiellement, il teste l'hypothèse de développement. Le système de notation se présente comme suit :

- Oui (pertinent)
- D'une certaine façon (preuve a été faite que l'effet est pertinent d'une façon ou d'une autre mais il n'est peut être pas le meilleur pour faire face à la situation de développement en tant que telle).
- Non (pas pertinent).

Notation de la rentabilité : le système de notation évalue à quel point la progression vers – ou l’atteinte de l’effet est rentable, au regard des ressources financières et du temps investis dans l’effet et le degré de changement réellement accompli, comme suit :

- Oui (rentable)
- D’une certaine façon (preuve a été faite que l’effet est rentable d’une certaine façon mais aurait pu être plus rentable; les évaluateurs doivent fournir des analyses qualitatives sur la façon dont cela devait être).
- Non (pas rentable).

F- Organisation du rapport.

Pour le rapportage des conclusions et recommandations de l’évaluation d’effet, les éléments du rapport doivent se trouver dans les termes de référence (TDR) de l’évaluation et dans la documentation des projets concernés. Les TDR des évaluations d’effet comprennent l’effet à étudier et la raison pour laquelle il a été retenu, la portée de la mission, et la stratégie de collecte et d’analyse des données. Le rapport d’évaluation d’effet qui en résulte pourrait aussi comporter ces trois éléments.

Idéalement, les évaluateurs auront été impliqués dans le processus d’évaluation tôt et auront vu et fait des commentaires sur les TDR à leur début. Le responsable de l’équipe d’évaluation (au moins) et l’équipe d’évaluation (au plus) doivent être en place assez tôt pour faire des commentaires sur les TDR et y faire des apports avant qu’ils ne soient finalisés. L’équipe d’évaluation est tenue par les TDR d’assurer que les questions retenues soient adéquatement abordées dans le rapport. Assez de flexibilité doit être maintenue pour que l’équipe ajoute les questions qu’elle juge particulièrement pertinentes. Aux toutes premières étapes de l’évaluation, le responsable de l’équipe rédige souvent un sommaire basé sur les TDR et les discussions avec les parties intéressées et les partenaires.

Le projet de sommaire offre un cadre approprié autour duquel les informations doivent être organisées pendant que le travail continue. Le sommaire aidera à focaliser le travail de terrain requis pour rassembler les informations manquantes, vérifier les informations et formuler les conclusions et recommandations. (Voir l’Annexe A du Manuel sur le Suivi et l’Évaluation des Résultats pour un schéma type de rapport d’évaluation de résultat).

1- Finalité.

La finalité du rapport d’évaluation est la présentation des résultats et conclusions, des leçons apprises et des recommandations suivant les termes de référence (TDR) de l’évaluation. Le rapport d’évaluation doit être clair; présenter des conclusions bien documentées et soutenues; et faire des recommandations concrètes, significatives et réalisables. Le PNUD doit être en mesure de le partager rapidement avec les partenaires et il doit contribuer à générer un consensus autour des conclusions et recommandations.

2- Préparation et soumission.

L’équipe d’évaluation prépare le rapport d’évaluation entièrement, de façon indépendante, et le responsable de l’équipe d’évaluation est comptable du produit final. La première étape de la préparation consiste à rédiger un sommaire (ou table des matières) qui reflète les principales rubriques d’analyse qui seront couverts par le rapport. L’équipe d’évaluation doit présenter son sommaire au cours de la deuxième semaine de la mission d’évaluation, dépendamment de sa longueur et de sa complexité. Un projet du rapport –ou au moins des conclusions

préliminaires- doit être soumis au PNUD avant la fin de la mission. (Voir l'Annexe A du Manuel de Suivi et Évaluation pour les Résultats pour un schéma type de rapport d'évaluation d'effet).

Une **rencontre des acteurs/parties** doit être organisée pendant que l'équipe d'évaluation est toujours dans le pays. Cela donne une opportunité aux parties d'un effet donné de lire et de faire des commentaires sur les conclusions du rapport sans compromettre l'indépendance de l'analyse. Il s'agit là d'une étape critique dans la conduite d'une évaluation d'effet en général et dans la formulation du rapport en particulier. On doit lui consacrer un temps et une attention adéquats à la fois de la part des évaluateurs que de celle du bureau de pays du PNUD. C'est une étape importante dans la vérification des « faits » par l'équipe d'évaluation, dans la dissémination des conclusions de l'évaluation et dans la mobilisation du soutien à ses recommandations.

La version finale du rapport doit refléter l'apport du PNUD et des parties/partenaires de manière appropriée. Elle doit être prête deux à trois semaines après la fin de la mission d'évaluation.

3- Format.

Un schéma de base de l'évaluation doit présenter les **résultats et conclusions** sur la base des catégories d'analyse dans une évaluation d'effet. Le schéma doit comprendre :

- Une preuve de changement de l'effet;
- Les facteurs affectant l'effet;
- Les contributions du PNUD à l'effet;
- La stratégie de partenariat du PNUD pour le changement de l'effet.

En plus, le schéma de base doit comprendre les rubriques suivantes :

- La notation des avancées par rapport aux résultats et aux produits;
- Les leçons apprises et les recommandations sur la façon dont le PNUD peut améliorer son approche sur la base des résultats et des conclusions.

Dans le schéma décrit ci-dessus, les évaluateurs peuvent passer en revue les critères d'évaluation de la façon décrite dans le Tableau 3 (la pertinence, l'efficacité, l'effectivité, le degré de changement, la durabilité) avec les catégories déductives habituelles (les résultats, conclusions, recommandations). Le Tableau 7 démontre la façon dont les critères peuvent être appliqués dans le schéma de base d'un rapport d'évaluation d'effet.

Catégorie d'analyse	Critères d'évaluation pertinents	Place dans le schéma
1. Preuve de changement de l'effet.	Degré de changement.	Résultats / Conclusions
2. Revue des facteurs influençant l'effet.	Pertinence. Efficacité.	Résultats / Conclusions. Leçons apprises.
3. Les contributions du PNUD à l'effet.	Pertinence. Efficacité. Efficience. Degré de changement.	Résultats / Conclusions. Leçons apprises. Recommandations.

	Durabilité.	
4. Partenariats pour le changement de l'effet.	Pertinence. Efficacité. Efficience. Degré de changement.	Résultats / Conclusions. Leçons apprises. Recommandations.
5. Notation.	Efficacité. Degré de changement. Durabilité. Pertinence.	Résultats / Conclusions.
6. Amélioration de l'approche.	Pertinence. Efficacité. Durabilité.	Leçons apprises. Recommandations.

Les évaluateurs doivent se mettre d'accord avec les bureaux pays sur le schéma de base. En plus, ils doivent se mettre d'accord sur les aspects additionnels d'organisation du travail et de présentation de rapport y compris l'approche méthodologique et l'utilisation des résumés d'exécution et des annexes techniques.

Pour plus d'information :

Le Bureau d'Évaluation (EO) est disposé à répondre à toutes questions que les évaluateurs pourraient avoir sur ces directives ou sur la gestion et le suivi basés sur les résultats et sur les évaluations d'effet. Les évaluateurs trouveront des informations détaillées sur le nouveau cadre de suivi et d'évaluation dans le Manuel de Suivi et d'Évaluation pour les Résultats du PNUD. On s'attend à ce que ce cadre évolue et s'améliore en même temps que les praticiens gagnent de l'expérience avec lui.

Site Internet.

Il est demandé aux évaluateurs de se référer au site Internet de EO (<http://www.undp.org/eo/>) pour des données à jour sur les méthodologies de suivi et d'évaluation, et d'utiliser le site Internet en vue de partager les préoccupations et les leçons apprises. Le site contient des questions fréquemment posées (FAQ), des mises à jour et développements relatifs à toutes les méthodologies de suivi et d'évaluation à l'intérieur du PNUD, des références à d'autres sources, des offres de formation, des exemples de rapports et d'outils, des TDR types et autres. Il comportera aussi des informations complémentaires pour le Manuel.

Lectures recommandées.

Les évaluateurs sont encouragés à consulter les ressources suivantes :

- Manuel de Suivi et d'Évaluation pour les Résultats (<http://www.undp.org/eo/>).
- Note Technique du PNUD sur la Gestion Axée sur les Résultats (<http://www.undp.org/eo/methodology/methodology.html>).
- Le plus récent Rapport Annuel Axé sur les Résultats du PNUD (http://stone.undp.org/undpweb/rbms_rep/).

Annexe : Schéma type d'un Rapport d'Évaluation d'Effet.

Ceci est le schéma type de rapport d'évaluation d'effet. Il ne suit pas un format prescrit mais présente simplement une façon d'organiser les informations. Les évaluations de projet doivent employer une structure similaire et mettre l'accent sur les résultats, bien qu'il soit possible qu'ils diffèrent d'une façon ou d'une autre en terme de portée et de contenu.

RÉSUMÉ D'EXÉCUTION.

- Quel est le contexte et quelle est la finalité de l'évaluation d'effet ?
- Quels sont les principaux résultats, conclusions et recommandations et quelles sont les leçons apprises ?

INTRODUCTION.

- Pourquoi cet effet a-t-il été choisi pour évaluation ? (se référer au raisonnement qui a prévalu au choix de cet effet au moment de l'élaboration du plan d'évaluation au début du Programme de Pays).
- Quelle est la finalité de l'évaluation d'effet ? Existe-t-il des raisons spéciales pour lesquelles l'évaluation est en cours en ce moment précis ? (Est-ce une évaluation au début, à mi-parcours ou à la fin du Programme Pays ?)
- Quels produits sont attendus de l'évaluation ? (Doit être déclaré dans les TDR).
- Comment seront utilisés les résultats de l'évaluation ? (Doit être déclaré dans les TDR).
- Quelles questions fondamentales sont abordées par l'évaluation ? (Doit être déclaré dans les TDR).
- Quelle méthodologie a été utilisée pour l'évaluation ? (Doit être déclaré dans les TDR).

- Quelle est la structure du rapport d'évaluation ? (comment le contenu sera-t-il organisé dans le rapport ?).

LE CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT.

- Quand et pourquoi le PNUD a commencé à travailler vers cet effet et depuis quand le fait-il ? Quels sont les problèmes pour lesquels l'effet constitue une réponse ?
- Qui sont les partenaires clés de l'effet ? les principaux acteurs/partenaires ? les bénéficiaires attendus ?

RÉSULTATS ET CONCLUSIONS.

Les résultats et conclusions du rapport d'évaluation doivent refléter l'éventail présenté dans les TDR. Il doit y avoir une certaine flexibilité pour que l'équipe d'évaluation puisse inclure les problèmes nouveaux se posant au cours de l'évaluation. Les résultats et conclusions dans le rapport seront hiérarchisés en fonction de la nature de l'exercice. Si la finalité de l'évaluation de résultat était d'apprendre la stratégie de partenariat, les résultats et les conclusions peuvent aborder des questions de partenariat plus que les autres éléments cités dessous. Si la finalité était de faire des ajustements à mi-parcours aux produits réalisés par le PNUD, les résultats et conclusions du rapport pourraient mettre plus d'accent sur les questions relatives à la contribution du PNUD à l'effet à travers les produits. La section des résultats et conclusions doit comprendre les notations attribuées par l'évaluateur à l'effet, aux produits et, si nécessaire, à la durabilité et à la pertinence du résultat.

Les questions suivantes sont typiquement celles qui doivent être répondues à la section des résultats et conclusions d'une évaluation d'effet. Elles reflètent les quatre catégories d'analyse.

1- État de l'effet :

- L'effet a-t-il été atteint ou des progrès ont-ils été accomplis vers son atteinte ?
- L'effet choisi était-il pertinent par rapport au contexte et aux besoins du pays donné et à la niche (avantage comparatif) du PNUD ? (De façon présumée, si le résultat est dans le CRS il est pertinent; cependant, l'évaluation d'effet doit vérifier cette assomption).

2- Les facteurs affectant l'effet.

- Quels facteurs (politiques, sociologiques, économiques etc.) ont affecté de façon positive ou négative l'effet ?
- Comment ces facteurs ont-ils limité ou facilité la progression vers l'effet ?

3- Les contributions du PNUD à l'effet à travers les produits.

- Quels ont été les produits clés réalisés par le PNUD ayant contribué à l'effet (y compris les produits par l'assistance « soft et hard ») ?
- Les produits réalisés par le PNUD étaient-ils pertinents par rapport à l'effet ?
- Quelle était la qualité, la quantité et quel était l'à-propos des produits ? Quels facteurs ont entravé ou facilité la réalisation de ces produits ?
- Dans quelle mesure le PNUD a bien utilisé ses ressources pour produire les produits cibles ?

- Les indicateurs de suivi et d'évaluation étaient-ils appropriés pour lier les produits à l'effet ou y a-t-il un besoin d'identifier ou d'améliorer ces indicateurs ?
- Le PNUD a-t-il eu une incidence sur l'effet directement à travers l'assistance « soft » (ex : avis politiques, dialogue, plaidoyer et intermédiation) qui a pu ne pas se traduire en produits clairement identifiables ou qui a pu précéder l'implication totale du PNUD dans l'effet ? (Par exemple, des avis politiques ont-ils été donnés par des conseillers du PNUD pendant plusieurs années sur l'opportunité de réforme du système de déboursement du secteur public et sur les différentes options disponibles ? Cela a-t-il pu constituer les bases pour la réforme qui a eu lieu ultérieurement) ?

4- Stratégie de partenariat du PNUD.

- Quelle a été la stratégie de partenariat utilisée par le PNUD dans la poursuite de l'effet et cette stratégie a-t-elle été efficace ?
- Les partenaires, acteurs et/ou les bénéficiaires de l'assistance du PNUD ont-ils été impliqués dans la détermination des interventions du PNUD dans le domaine de l'effet ? Si oui, quelle a été la nature et l'étendue de leur participation ? Si non, pourquoi pas ?

RECOMMANDATIONS.

Sur la base des discussions ci-dessus, la section sur les recommandations doit répondre à la question suivante :

- Quelles actions correctives sont recommandées pour les interventions nouvelles en cours, courantes ou futures du PNUD pour cet effet ?

LEÇONS APPRISES.

- Quelles sont les principales leçons pouvant être tirées de l'expérience de l'effet qui pourraient avoir un usage générique ?
- Quelles sont les meilleures et pires pratiques dans la détermination, la mise en oeuvre, l'entreprise, le suivi et l'évaluation des produits, activités et partenariats autour de l'effet ?

ANNEXES.

Les annexes doivent comprendre ce qui suit : les TDR, l'itinéraire de la mission et la liste des personnes interrogées, les résumés de visites de terrain, le questionnaire utilisé et le résumé des résultats, la liste des documents consultés et tout autre matériel pertinent.

Tableau 8. Un Bon Rapport d'Évaluation est...	Un Faible Rapport d'Évaluation est...
<ul style="list-style-type: none"> • Impartial; • Crédible; • Équilibré; • Clair et facile à comprendre; • Riche en informations; • Orienté vers l'action et tranchant; • Focalisé sur les preuves qui soutendent les conclusions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Répétitif; • Trop long; • Pas clair et illisible; • Insuffisamment orienté vers l'action; • Vide de données concrètes et s'appuyant sur l'opinion; • Mal structuré et manquant d'attention sur les résultats clés; • Pauvre en compréhension du contexte local; • Négatif ou vague dans ses conclusions.

Source : Adapté de la revue DAC des principes d'évaluation de l'assistance au développement, 1998.