

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**SUIVI ET EVALUATION DES STRATEGIES
DE REDUCTION DE LA PAUVRETE DANS LES PAYS
MEMBRES REGIONAUX**

EVALUATION DES BESOINS EN FORMATION

**DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS
(OPEV)**

12 juin 2006

TABLE DES MATIERES

	<u>N° Page</u>
PREFACE	i
ABREVIATIONS ET SIGLES	iii
RESUME ANALYTIQUE	iv
1. INTRODUCTION	1
2. OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	2
3. NOTIONS ET DEFINITIONS	3
4. CONTEXTE, ATOUTS ET INSUFFISANCES DU S&E DES DSRP	6
5. BESOINS DE FORMATION EN S&E DES DSRP	15
6. STRATEGIES FORMATION S&E POUR RENFORCEMENT CAPACITES	20

ANNEXES

No de Pages

1. Références	3
2. Questionnaire d'enquête	4
3. Réponses de l'enquête	1
4. Résultats de l'enquête	3
5. Expérience en matière de développement des capacités d'évaluation	5
6. Programmes de formation en S&E	2
7. Associations africaines et internationales d'évaluation	1
8. Projet de programme de formation	5
9. Menu de quelques options de DCE	1

Le présent rapport a été élaboré par Mme. Ellen TAYLOR-POWELL, Spécialiste en Formation (Consultant), sous la supervision générale de M. A. AKLILU, Responsable Principal de l'Evaluation, Département de l'Evaluation des Opérations, à l'issue d'une mission qu'ils ont effectuée en Ouganda, au Mozambique et en Tanzanie en Décembre 2005. Pour toute information y afférente, veuillez vous adresser à M. D. A. BARNETT, Acting Directeur p.i. OPEV, Poste 2041 ou à M. AKLILU, Poste 2383.

PREFACE

1. Depuis les années 1990, l'OPEV s'est associé à d'autres en vue d'appuyer le développement des capacités de Suivi et Evaluation (S&E) des PMR à travers diverses activités inhérentes à la promotion des droits et au transfert du savoir. Du fait de la mise en œuvre de la Stratégie de réduction de la pauvreté et d'autres initiatives relatives à l'harmonisation, à la coordination et à la gestion axée sur les résultats, la nécessité de mise en œuvre de S&E a augmenté les insuffisances en matière de capacités de S&E. .
2. Par conséquent, l'OPEV a entrepris une évaluation des besoins en matière de formation en S&E, dans le cadre de la mise en œuvre du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) des Pays Membres Régionaux (PMR), en vue de concevoir un programme de formation réalisable et pertinent. Cette étude visait à identifier et à proposer des domaines spécifiques d'application des programmes de formation, dont la conception, l'organisation et la mise en œuvre par le Groupe de la Banque présentent un avantage comparatif.
3. L'étude a appliqué plusieurs méthodes pour évaluer les besoins actuels en matière de formation: une analyse documentaire et des visites en Tanzanie, au Mozambique et en Ouganda; des enquêtes effectuées à travers le courrier électronique par les économistes-pays, les représentants-pays de la BAD et les représentants des PMR; ainsi que les principales personnes interrogées.
4. L'étude a conclu qu'il est nécessaire d'élargir les thèmes traditionnels inhérents au S&E, et d'associer les procédures, le renforcement des connaissances et des compétences en matière organisationnelle et institutionnelle au domaine technique. Les meilleures pratiques d'apprentissage et d'éducation des adultes se traduisent par des expériences pratiques, des méthodes participatives, la pertinence par rapport aux besoins des apprenants à un niveau de compétence approprié : débutant, niveau intermédiaire, niveau avancé. Une attention particulière doit être accordée à la manière dont la formation peut effectivement faciliter le transfert et l'application de l'apprentissage.
5. De plus, dans le cadre de la formation en S&E, la collaboration et la coordination s'avèrent nécessaires aussi bien entre les bailleurs de fonds qu'au sein des différentes unités de la Banque en charge du renforcement des capacités (PDRE, IAD et IMA). La diversité des formations ad hoc, le fractionnement des offres, la redondance des ressources éducatives disponibles, l'ampleur de la demande, et la faiblesse persistante des capacités de S&E à l'échelon national, témoignent de la nécessité de plus de collaboration et de cohésion dans le cadre de la formation en S&E et du développement des capacités..

6. La portée et la finalité d'une stratégie de formation du Groupe de la Banque dépendent des priorités institutionnelles, des ressources disponibles, des responsabilités et des capacités. Un plan de formation à long terme, en harmonie avec les plans des autres bailleurs de fonds, offrirait la vision et les objectifs nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie. Les principales caractéristiques de toute stratégie sont, entre autres: la personnalisation, la qualité pédagogique, le transfert d'apprentissage, la durabilité du programme et la coordination avec les autres bailleurs de fonds. De plus, toute formation devrait être effectuée avec le concours des entités locales compétentes, notamment, l'Association africaine d'évaluation, les associations nationales d'évaluation, les instituts nationaux de formation et de recherche.

7. Le présent rapport est soumis au CODE pour information.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI	Agence canadienne pour le développement international
AFrEA	Association Africaine d'Evaluation
BAD	Banque Africaine de Développement
CAD	Comité d'Aide au Développement
CIDA	Canadian International Development Agency
CODE	Committee of Development Effectiveness
DANIDA	Agence Danoise pour le Développement International
DED	Service allemand de Développement
DEO	Département d'évaluation des opérations
DFID	Department for International Development (U.K.)
DSP	Document de stratégie de pays (BAD)
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
EPP	Evaluation participative de la pauvreté
ESAMI	Institut de gestion de l'Afrique orientale et australe
FMI	Fonds Monétaire International
IDEAS	Association Internationale d'Evaluation du Développement
IMA	Institut multilatéral d'Afrique
IPDET	Programme International d'Evaluation du Développement
MISR	Institut de recherche sociale de Makerere
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
ODM	Objectifs de développement du Millénaire
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPEV	Département d'évaluation des opérations (BAD)
PAEP	Plan d'action pour l'éradication de la pauvreté
PARPA	Plan d'action pour la réduction de la pauvreté absolue
PMR	Pays Membres Régionaux
PNUD	Programme des nations Unies pour le Développement

RESUME ANALYTIQUE

1. Objectif et méthodologie de l'étude

1.1 Depuis les années 1990, le Département de l'évaluation des opérations (DEO), en collaboration avec ses partenaires, a soutenu le renforcement des capacités des pays membres régionaux (PMR), en matière de suivi et d'évaluation (S&E), dans le cadre de diverses activités de sensibilisation et de transfert de connaissances. L'élaboration de la Stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) et le lancement des autres initiatives de gestion axée sur les résultats ont davantage restreint les capacités en matière de suivi et d'évaluation, en raison des besoins dans ce domaine. Par conséquent, le DEO a mis au point un système d'évaluation des besoins de formation en S&E, qui s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) des pays membres régionaux (PMR), en vue de l'élaboration d'un programme de formation d'appui réalisable et approprié.

1.2 Dans le cadre de cette évaluation, diverses méthodes ont été utilisées pour apprécier les besoins de formation actuels, dont l'étude préliminaire; les descentes sur le terrain en Tanzanie, au Mozambique et en Ouganda; les enquêtes par courrier électronique réalisées par les économistes des pays membres de la BAD, les représentants des pays membres de la BAD et les représentants des PMR ; ainsi que les principaux entretiens réalisés avec les personnes sondées.

2. Principaux résultats

2.1 Les activités et les personnes visées par le DSRP et le système de S&E sont fonction des pays et du niveau de la mise en œuvre du DSRP. Les pays visés par le DSRP-II ont davantage de connaissances à partager et modifient leurs systèmes de suivi et évaluation en conséquence. Les pays disposent souvent d'une cellule centrale et de plusieurs groupes de travail techniques sur le plan national. Aux niveaux inférieurs, des particuliers, des comités et/ou des cellules s'acquittent des rôles et responsabilités de suivi et évaluation : aux niveaux des départements ministériels ; de l'administration (centrale, régionale, district, communautaire) ; dans le cadre de la réalisation des projet et la prestation de services.

2.2 Certains besoins et exigences de formation sont identiques à tous les niveaux/pour toutes les responsabilités ; tandis que d'autres sont particuliers à certains niveaux, responsabilités et secteurs. Peu de personnes concernées par le système de suivi et d'évaluation et le DSRP ont bénéficié d'une formation. Une attention particulière a été accordée à la formation des personnels au niveau national. Un intérêt accru est porté aux capacités nécessaires au renforcement de la participation authentique et significative de la société civile. L'intérêt porté aux niveaux intermédiaires dans les départements ministériels et les systèmes administratifs est moindre.

2.3 Les DSRP et les systèmes de S&E ne sont pas identiques. Le contexte et le processus, le DSRP et le système de suivi et d'évaluation de chaque pays, sont chacun unique. Non seulement ils sont différents, mais chacun se développe en fonction de ses propres circonstances. La gestion axée sur les résultats est une notion relativement nouvelle et les procédures et attentes des donateurs sont également en évolution. Le système de suivi et évaluation et les besoins de formation dans ce domaine pourraient être considérés comme une "cible mobile".

2.4 Le besoin de personnel chargé d'assurer le suivi et l'évaluation, de faire la recherche et de dispenser la formation, se fait sentir avec acuité. Tous les principaux donateurs sont engagés dans diverses initiatives de formation et d'appui. L'Association africaine des professionnels de l'évaluation (www.afrea.org) dispose d'un site Internet bien étoffé et présente des associations nationales des professionnels de l'évaluation.

2.5 Dix questions prioritaires ont été identifiées comme des lacunes, représentant des besoins de formation: (1) coordination des processus et procédures des nombreux groupes, systèmes, niveaux, partenaires et donateurs; (2) utilisation, par les décideurs, des données de suivi et d'évaluation, y compris les capacités d'analyse; (3) indicateurs de performance pratiques ciblés, réalistes et mesurables ; (4) collecte des mesures et des données, en vue de fournir des données opportunes et utiles ; (5) engagement des animateurs et valorisation du système de suivi et d'évaluation ; (6) participation de la société civile et des parties prenantes ; (7) communauté de vues relative au système de suivi et d'évaluation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats ; (8) techniques et pratiques d'évaluation ; (9) techniques et pratiques de suivi ; (10) capacité de planification comme condition préalable au système de suivi et d'évaluation.

2.6 Parmi les thèmes susceptibles d'être traités dans le cadre de la formation en matière de suivi et d'évaluation, la plupart des personnes interrogées dans le cadre de l'étude ont choisi *la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation, en vue d'une responsabilisation axée sur les résultats*. D'autres ont porté leur choix entre autres sur les *indicateurs de performance, l'utilisation des informations relatives au suivi et à l'évaluation et l'adhésion des parties prenantes / la participation de la société civile*.

2.7 Toutes les données soulignent l'importance d'une application pratique, de l'apprentissage par l'expérience, des méthodes participatives, de partager et travailler en réseau avec les autres et d'adapter toute formation aux réalités du pays. L'inadaptation du contenu de la formation à la situation réelle du milieu de travail du pays étant un problème courant, la formation ne profite que très peu au pays et à son environnement de travail.

3. Conclusions et Recommandations

3.1 Les besoins de formation en matière de suivi et d'évaluation sont nombreux et aigus. Un grand nombre de personnes et une importante variété d'activités sont concernées par l'élaboration et le renforcement des DSRP et des systèmes de suivi et d'évaluation. Pour obtenir des données de qualité et les utiliser au niveau de la prise de décision, il est nécessaire que chaque niveau dispose d'une certaine capacité. Les besoins de formation se rapportent au développement des capacités institutionnelles, organisationnelles, humaines et d'information.

3.2 Il est essentiel d'élaborer des programmes personnalisés, en raison des différentes étapes de l'élaboration du DSRP et du développement du système de suivi et d'évaluation, des contextes nationaux uniques et des rôles, responsabilités et acteurs différents du système de suivi et d'évaluation. Il n'existe pas de modèle de "meilleure pratique", de séquence établie d'étapes ou d'activités, ni de "pointure unique". Il sera nécessaire de concevoir une aide à la formation souple, des approches progressives, de tirer profit des "fenêtres sur le monde" et d'assurer un "apprentissage juste à temps".

3.3 La présente étude a débuté par l'identification des particuliers, groupes et pays qui participent activement à la mise en œuvre des DSRP et du système de suivi et d'évaluation. Il conviendrait de redoubler d'efforts pour préciser davantage les principaux auditoires, notamment les noms et responsabilités des contacts, et évaluer en permanence leurs besoins au regard de l'évolution du DSRP. Il est nécessaire que la formation ne cible plus les particuliers, mais plutôt des équipes ou groupes (par ex. les groupes de hauts responsables; les équipes pays (les partenaires de la BAD et des pays) ; les groupes de travail dans le domaine du suivi et de l'évaluation ; les secteurs), ainsi que des institutions entières (sur le plan national). L'évaluation de la réceptivité favorisera l'utilisation plus rationnelle des ressources de formation limitées.

3.4 Le ciblage soutenu de la formation améliorera les résultats de l'apprentissage. Il existe de nombreuses options, dont une attention et un ciblage particulier, en fonction du contenu, de l'auditoire et/ou du pays.

3.5 Il est nécessaire d'élargir les questions traditionnelles de suivi et d'évaluation et d'associer les procédures, connaissances et aptitudes en matière de développement organisationnel et institutionnel, au sujet technique. Dans le cadre de l'apprentissage et l'éducation des adultes, les meilleures pratiques requièrent des applications pratiques, des méthodes participatives, et doivent être adaptées aux besoins de l'apprenant au niveau de compétence approprié : débutant, intermédiaire, supérieur. Il convient d'accorder une attention explicite au renforcement du transfert et de l'application des connaissances, par le biais de la formation.

3.6 Le besoin de collaboration et de coordination dans le cadre de la formation en matière de suivi et d'évaluation est évident. La diversité de cours ad hoc, la fragmentation des offres, la redondance des matériels d'apprentissage disponibles, l'ampleur de la demande et les faiblesses permanentes des capacités nationales de suivi et d'évaluation, soulignent la nécessité d'une meilleure coordination et cohérence de la formation et du renforcement des capacités en matière de suivi et d'évaluation.

3.7 *Domaines spécifiques des programmes de formation*

- a. Un projet de séminaire d'une semaine, dont le contenu porte sur la gestion axée sur les résultats et le développement des indicateurs, avec un accent sur l'apprentissage pratique et le transfert des connaissances, est élaboré. Le projet de programme prévoit un module pratique et ciblé, basé sur les besoins exprimés, susceptibles d'être mis en œuvre et transformé en matériel d'apprentissage, pour un usage permanent.
- b. La conception et la mise en œuvre d'un programme de formation, en matière de suivi et d'évaluation, destiné au personnel de la BAD, qui participent à l'élaboration et la mise en œuvre des Documents de stratégie pays (DSP). Ainsi, ils pourront mieux soutenir leurs pays membres régionaux partenaires, dans le cadre du suivi et de l'évaluation aussi bien du DSRP que du DSP. L'expérience montre qu'il existe une interdépendance entre la qualité du suivi et de

l'évaluation réalisés par une organisation et l'aptitude du client à réaliser le suivi et l'évaluation et à s'en servir.

- c. Cibler les "pourvoyeurs" qui assurent la formation et l'appui, en matière de suivi et d'évaluation aux pays membres régionaux, c'est-à-dire, les institutions locales de formation et de recherche, les consultants locaux et les ONG. Par exemple,
 - i. Un programme de "formation des formateurs" élaboré et mis en oeuvre par la BAD;
 - ii. Appui de la BAD aux particuliers désireux de participer aux autres programmes de formation en suivi et évaluation (ex. le Programme international de formation en évaluation de développement) ;
 - iii. Appui de la BAD aux programmes de formation locaux, axes sur les besoins des pays membres régionaux en suivi et évaluation ;
 - iv. Appui de la BAD aux séminaires de formation continue en matière de renforcement des compétences, organisés en concomitance avec la Conférence de l'Association africaine d'évaluation.
- d. Identifier et/ou élaborer, à l'intention du personnel du pays chargé du suivi et de l'évaluation du DSRP, des matériels d'apprentissage simples, pratiques et aisément disponibles, susceptibles de servir aux autres formateurs à travers le continent, dans le cadre de la valorisation et la vulgarisation des mécanismes traditionnels de suivi et d'évaluation.

3.8 *Autres options de renforcement des capacités*

- a. Aide accordée aux autres groupes cibles sous forme de bourses d'études, de parrainage et de financement:
 - i. Association africaine d'évaluation: appui visant à consolider l'association; renforcer les capacités des membres ; organiser des activités susceptibles de promouvoir les capacités africaines en matière de suivi et d'évaluation
 - ii. Associations nationales d'évaluation: appui visant à consolider les associations; renforcer les capacités des membres; organiser les activités
 - iii. Evalueurs africains : bourses d'études aux particuliers, fonds destinés à la formation continue
 - iv. Programmes universitaires: financement des programmes universitaires destinés à la formation des agents publics; à la formation et la préparation des étudiants, y compris les programmes d'études supérieures, les cours abrégés et les séminaires
 - v. Consultants locaux et organisations du secteur privé engagés dans les activités de suivi et d'évaluation, ou susceptibles d'assurer le suivi et l'évaluation

- b. Appui aux efforts communs,
 - i. Projets conjoints de développement des capacités d'évaluation des formateurs, évaluateurs et institutions africains (similaires aux projets conjoints d'évaluation)
 - ii. Partenariats entre la BAD et certains pays membres régionaux sélectionnés, en vue du renforcement des capacités en matière de suivi et d'évaluation
 - iii. formation de réseaux et collaboration transnationale
 - iv. Collaboration et coordination des donateurs dans le cadre de la formation en matière de suivi et d'évaluation et du développement des capacités d'évaluation

- c. Autres soutiens financiers
 - i. Evaluations pays dirigées par les pays membres régionaux
 - ii. Visites ; échanges ; voyages d'études transnationaux
 - iii. Appariement des gouvernements en vue des échanges et de l'apprentissage commun
 - iv. Jumelage des pays avec des institutions spécialisées d'évaluation professionnelle en vue du développement des capacités d'évaluation des au sein des différents pays
 - v. Assistance technique à long terme/court terme.

3.9 La formation unique est rarement rentable. Il convient de s'intéresser à la manière dont les programmes de formation et les matériels d'apprentissage peuvent être réutilisés, recyclés et intégrés dans un système de renforcement accru des capacités institutionnelles et organisationnelles. Les programmes de formation dont le résultat final vise l'amélioration des pratiques et le changement des comportements des particuliers, groupes et des institutions, doivent par conséquent se connecter à un spectre de appuis (assistance technique, encadrement continu, activités de suivi, formation de réseaux) de manière cohérente, afin d'atteindre facilement les résultats souhaités.

3.10 Les problèmes rencontrés dans le cadre du suivi et de l'évaluation du DSRP, se résument en des besoins de formation. La formation est essentielle et nécessaire au développement des capacités d'évaluation. La demande de formation est grande et croissante. La portée et la finalité d'une stratégie de formation du Groupe de la Banque, dépendent des priorités, ressources, responsabilités et capacités institutionnelles. Un plan de formation à long terme, adapté aux plans des autres donateurs, fournirait la vision et les objectifs de mise en œuvre de la stratégie. Les principaux attributs d'une stratégies englobent la personnalisation, la qualité de la pédagogie, le transfert des connaissances, la viabilité du programme et la coordination en collaboration avec d'autres donateurs. Toute intervention en matière de formation devrait bénéficier de la collaboration des autres entités locales compétentes, par exemple l'association africaine d'évaluation, les associations nationales d'évaluation, ainsi que les instituts locaux de formation et de recherche.

1. INTRODUCTION

1.1 Le suivi et l'évaluation sont indispensables à la réforme du secteur public. L'introduction de la gestion axée sur les résultats a davantage renforcé le système de suivi et d'évaluation, améliorant ainsi l'efficacité de la gouvernance, en participant à la prise de décision des pouvoirs publics, y compris l'élaboration du budget. Le système de suivi et d'évaluation participe à la gestion, grâce aux informations visant à faciliter les débats de politique fondés sur les résultats, ainsi que la compréhension des performances, essentielle à l'apprentissage, la planification et l'amélioration. Il concourt également à la transparence du secteur public, en mettant en place des mécanismes visant à tenir les gestionnaires et les pouvoirs publics responsables de leurs performances.

1.2 Le système de suivi et d'évaluation est fondamental à la réussite de la mise en oeuvre de l'approche de stratégie de réduction de la pauvreté (SRP). Il vise à appuyer les décisions politiques fondées sur les résultats, évaluer l'efficacité du développement et faire les ajustements nécessaires dans le cadre de la mise en oeuvre. Une récente revue de l'approche de stratégie de réduction de la pauvreté, réalisée par la banque mondiale et le Fonds monétaire international (en septembre 2005), a souligné qu'un système de suivi et d'évaluation fort est essentiel à l'amélioration de l'efficacité du développement, au renforcement des responsabilités mutuelles et à la réalisation des objectifs de développement du millénaire (ODM).

1.3 Le Département de l'évaluation des opérations est responsable de la conduite des activités d'évaluation indépendantes et appropriées, ainsi que du renforcement des capacités de suivi et d'évaluation, au sein des pays membres régionaux. Depuis les années 1990, le Département de l'évaluation des opérations, en collaboration avec ses partenaires, a soutenu le développement des capacités des pays membres régionaux (PMR), en matière de suivi et d'évaluation, dans le cadre de diverses activités de sensibilisation et de transfert de connaissances. L'élaboration de l'approche de stratégie de réduction de la pauvreté et le lancement des autres initiatives de gestion axée sur les résultats, ont davantage accentué le besoin en matière de suivi et d'évaluation. Les leçons et recommandations des activités parrainées par la BAD, ainsi que d'autres données recueillies révèlent de sérieuses contraintes et des capacités limitées en matière de suivi et d'évaluation au sein des pays membres régionaux, d'où la nécessité de renforcer le développement des capacités en matière de suivi et d'évaluation.

1.4 Par conséquent, en 2005, le Département de l'évaluation des opérations a collaboré avec l'Institut multilatéral d'Afrique (IMA), la Commission de la Fonction publique de l'Afrique du sud et l'équipe de formation du Programme international de formation en évaluation du développement, dans le cadre de l'organisation, à Tunis, d'un séminaire d'une semaine, sur l'évaluation du développement, destiné à 43 hauts responsables des pays membres régionaux. La collaboration avec l'IMA dans le cadre de l'organisation de la formation, devrait se poursuivre en 2006. Dans le souci de mettre en place une initiative de formation régie par la demande, le Département de l'évaluation des opérations a entrepris une étude sur l'évaluation des besoins, afin de déterminer la demande réelle sur le terrain.

2. OBJECTIF ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

2.1 Objectif

L'étude visait l'évaluation des besoins de formation en matière de suivi et d'évaluation des pays membres régionaux, dans le cadre de la mise en œuvre de leurs DSRP. L'étude devait « ...identifier et proposer des domaines spécifiques des programmes de formation, qui offrent au Groupe de la Banque un avantage relatif (dans le cadre de la conception, l'organisation et la mise en œuvre). »

2.2 Méthodologie

2.2.1 Diverses méthodes ont été utilisées dans le cadre de l'étude, aux fins de comprendre les besoins de formation actuels :

2.2.1.1 **Etude documentaire:** Les documents analysés couvraient trois principaux domaines d'informations: (1) stratégies de réduction de la pauvreté des pays africains: documents de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) individuels par pays et analyses conjointes; rapports et études de cas de la Banque mondiale, la BAD et des autres donateurs; (2) documents relatifs au renforcement des capacités d'évaluation : littérature de la communauté des bailleurs de fonds, des associations professionnelles et didactique (la littérature la plus abondante relative au renforcement des capacités a été analysée, mais la présente étude visait principalement la littérature relative au renforcement des capacités d'évaluation); et (3) littérature didactique, notamment les expériences et meilleures pratiques des programmes de formation en matière d'évaluation du développement.

2.2.1.2 **Descentes sur le terrain:** En décembre 2005, l'équipe d'examen a effectué des descentes sur le terrain, pour recueillir des informations relatives aux "besoins réels sur le terrain" et faire part des points de vue des différentes parties prenantes du système de suivi et d'évaluation, avec un accent particulier sur le suivi des DSRP". La Tanzanie, le Mozambique et l'Ouganda ont été retenus pour les descentes sur le terrain, en raison du niveau élevé atteint dans le cadre de la mise en oeuvre de leurs DSRP et systèmes de suivi et d'évaluation, offrant ainsi une opportunité plus grande pour débattre des questions et des besoins de formation avec les principaux intervenants. Huit ou neuf interviews ont été réalisées dans chaque pays, avec un total de 25 personnes, représentant les secrétariats nationaux, les départements ministériels, les bureaux nationaux de la statistique, la société civile, les milieux de la recherche, les cabinets de consultants et les bailleurs de fonds.

2.2.2 Des questions d'interview ont permis de diriger les débats dans chaque pays. Les questions fondamentales étaient posées comme suit :

- Quels dispositions, procédés et mécanismes institutionnels de suivi et d'évaluation sont mis en place dans le cadre du DSRP ?
- Quels sont les parties prenantes, leurs niveaux d'intervention, leurs rôles/responsabilités et leurs capacités ?

- Quels lacunes/besoins dans le domaine de la performance en matière de suivi et d'évaluation seraient comblés par la formation ?
- Quelles dispositions sont prises ou prévues par les autres bailleurs de fonds, sur le plan de la formation en suivi et évaluation ?
- Quelles ressources locales (instituts de formation, recherche/didactique/ONG), sont engagées dans la formation en suivi et évaluation, ou pourraient constituer des partenaires de la BAD dans ce domaine ?

2.2.2.1 **Enquête par courrier électronique:** Une enquête par courrier électronique a permis de recueillir des informations normalisées auprès d'un large groupe de personnes sondées: économistes des pays membres de la BAD, représentants des pays membres de la BAD et représentants des pays membres régionaux. Le questionnaire (Annexe 2) mettait particulièrement l'accent sur les besoins de formation; le libellé des questions s'inspirait des connaissances acquises dans le cadre de l'étude documentaire et des descentes sur le terrain. Au total, 32 réponses ont été réunies: 19 économistes de la BAD, 2 représentants des pays membres de la BAD; 11 pays membres régionaux (voir Annexe 3 pour des informations relatives aux réponses de l'enquête ; Annexe 4 pour les résultats d'enquête sélectionnés).

2.2.2.2 **Interviews-clé des informateurs:** D'autres interviews-clé ont été réalisées avec le personnel compétent de la BAD, dont le personnel du Département de l'évaluation des opérations, les économistes des pays concernés par le DSRP, le POPR, l'Institut africain de développement et d'autres acteurs-clé (IMA, Banque mondiale, évaluateurs africains).

3. NOTIONS ET DEFINITIONS

3.1 En raison des problèmes de compréhension, parfois suscités par la langue, ce rapport présente tout d'abord les principaux termes et interprétations auxquels il a recours. Même le terme "évaluation" revêt différents sens, pour différentes personnes. Le glossaire de l'OCDE des termes relatifs au suivi et à l'évaluation, sert de principale référence, tandis que des explications supplémentaires sont fournies le cas échéant.

3.2 **Suivi:** suivi **régulier** des contributions, rendements, résultats et impacts des activités de développement aux niveaux du projet, du programme, sectoriel et/ou national. En ce qui concerne le DSRP, Bedi et autres (2005) fait la différence entre trois types de suivis:

- **Le suivi de la pauvreté** qui contrôle les indicateurs d'impact, par rapport aux cibles nationales; mesurés périodiquement dans le cadre des recensements et des enquêtes ; souvent réalisés par le bureau national des statistiques.
- **Le suivi de la mise en oeuvre** qui contrôle la mise en oeuvre des politiques et programmes des DSRP ; mesure les contributions, activités, rendements et résultats des programmes et des interventions ; se sert des données administratives de routine obtenues à différents niveaux des départements ministériels, de l'administration centrale aux services extérieurs.
- **Le contrôle des dépenses** peut ne pas être explicitement prévu dans le cadre du suivi du DSRP, mais il est nécessaire de relier les coûts aux résultats.

3.3 **Evaluation:** évaluation systématique de la pertinence, l'efficacité et/ou l'effectivité d'une activité ou d'une intervention, qu'il s'agisse d'un programme, d'un projet, d'une politique, d'une initiative nationale. L'évaluation pourrait également se définir en termes de:

- **Fonction:** interne ou externe; autoévaluation ou évaluation indépendante ;
- **Type:** par ex., l'évaluation des processus, la revue des programmes, l'évaluation des résultats, l'évaluation de l'impact; ex ante, continue/formative, ex-post/sommative.
- **Conception:** non représentative/participative, quasi expérimentale, expérimentale.
- **Objectif:** amélioration du programme, devoir de rendre compte, production des connaissances, valorisation du programme.

3.4 **Formation:** programme conçu pour promouvoir l'apprentissage, le perfectionnement et l'application des compétences, à travers les changements dans les connaissances, les attitudes, les compétences, les comportements et les pratiques. Le terme "formation" peut sous-entendre une simple pédagogie structurée d'un sujet technique, dans le cadre du perfectionnement des compétences spécifiques. Des termes tels que "programme d'apprentissage" ou "programme éducationnel" sont utilisés toujours davantage pour élargir l'objectif à un ensemble d'activités et d'opportunités d'apprentissage, qui sont centrées sur l'apprenant, interactives et font appel à diverses méthodes. Par souci de complémentarité avec la portée du travail, le consultant utilise le terme "formation" tout au long de l'étude, mais dans la perspective d'une approche plus large centrée sur l'apprenant. Le **programme** peut être de n'importe quelle longueur, intensité ou portée.

3.5 **Développement des capacités d'évaluation:** Activité intentionnelle visant à mettre en place et soutenir des processus organisationnels susceptibles de rendre systématique le suivi et l'évaluation de qualité ainsi que leur utilisation (Compton et autres, 2002).

- a) Le Département de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale définit le **développement des capacités d'évaluation** comme "le souci de renforcer ou de développer des *systemes* de suivi et d'évaluation dans les pays emprunteurs, afin d'instituer la réalisation régulière du suivi et de l'évaluation et leur utilisation par les pays eux-mêmes – pouvoirs publics et société civile." (OED, 2005:1).
- b) Une diversité de termes sont utilisés: développement des capacités de suivi et d'évaluation, développement des capacités d'évaluation; formation des capacités d'évaluation; renforcement des capacités d'évaluation. Il semble que la BAD et la Banque mondiale préfèrent l'expression **développement des capacités d'évaluation**. Dans le présent rapport, cette expression sous-entend le développement des capacités de suivi **et** d'évaluation. Par conséquent, pour les besoins du présent rapport, les expressions développement des capacités de suivi et d'évaluation et développement des capacités sont synonymes, la dernière expression étant utilisée par souci de brièveté.

- c) La formation en suivi et évaluation est distincte du développement des capacités d'évaluation – voir ci-dessous.

3.6 Lieu géométrique du développement des capacités d'évaluation. La définition du Département de l'évaluation des opérations, ci-dessus, met l'accent sur le développement des capacités d'évaluation au sein des pays emprunteurs. Le présent rapport utilise une définition plus large (Compton et autres, 2002), puisque le développement des capacités d'évaluation ne s'applique pas aux seuls pays emprunteurs, mais à toutes les organisations. L'expérience a démontré que la réussite du développement des capacités d'évaluation au sein des organisations clientes dépend du niveau de son intégration dans les organisations donatrices.

3.7 Tout au long de la présente analyse, il est devenu manifeste que les particuliers et les groupes s'intéressaient directement aux différents contextes et destinataires de la formation, de même qu'ils se servaient de divers cadres de référence pour les débats relatifs au suivi et à l'évaluation, causant parfois la confusion. Trois cadres ont été identifiés, dont chacun représente un objectif et un public cible différents :

- 1) DSRP/PMR: renforcement des capacités des pays membres régionaux, afin qu'ils puissent assurer efficacement le suivi et l'évaluation de leurs stratégies de réduction de la pauvreté (objectif de la présente étude) ;
- 2) DSP/PMR: former les PMR en vue de l'établissement et la mise en œuvre des systèmes efficaces de suivi et d'évaluation du portefeuille de l'aide accordée aux pays par le Groupe de la Banque ;
- 3) DSP/BAD: formation du personnel de la BAD, notamment les économistes des pays membres et le personnel du programme sectoriel, en vue de soutenir les PMR, dans le cadre de leurs activités de suivi et d'évaluation, visées par les DSP. Cette formation est essentielle au renforcement des capacités des PMR en matière de suivi et d'évaluation.

Quelques précisions

3.8 La notion de développement des capacités d'évaluation est vaste et implique davantage que la formation. La formation est certes nécessaire, mais elle ne suffit pas pour mettre en place les systèmes de suivi et d'évaluation durables. Schiavo-Campo (2005:2) a présenté les grandes lignes de quatre piliers du renforcement des capacités de suivi et d'évaluation, comme améliorations des:

- a. Capacités institutionnelles, c'est-à-dire l'évolution vers des règles et mesures incitatives de transparence plus efficaces ;
- b. Capacités organisationnelles, c'est-à-dire la personnalisation et l'adaptation de la structure organisationnelle des entités publiques chargées des questions de suivi et d'évaluation, par rapport aux règles et mesures incitatives de transparence, nouvelles et plus efficaces ;

- c. Capacités des technologies de l'information et la communication. Utilisation de l'informatique pour obtenir de meilleures informations sur les résultats en temps opportun.
- d. Capacités humaines, grâce à la formation en suivi et évaluation, avec un accent sur les compétences adaptées aux contextes institutionnel et organisationnel visés. Celles-ci seront en fait utilisées et renforcées, sur le terrain.

3.9 L'objectif de la présente revue vise la formation en suivi et évaluation; le pilier relatif aux *capacités humaines* susmentionné. La section 6 traite des options supplémentaires, à inclure dans le cadre d'une stratégie plus élargie de développement des capacités d'évaluation des pays membres régionaux.

4. CONTEXTE, ATOUS ET INSUFFISANCES DU S&E DU DSRP

4.1 Les données issues de l'analyse documentaire, des descentes sur le terrain et des enquêtes ont été rassemblées pour présenter la situation actuelle des pays membres régionaux. Cette information est par ailleurs pertinente dans le cadre de l'identification et la priorisation des besoins de formation en suivi et évaluation. La présente étude ne visait pas l'élaboration d'un rapport exhaustif sur le suivi et l'évaluation des DSRP, ni un diagnostic du suivi et de l'évaluation dans chaque pays en particulier. Les informations recueillies dans le cadre des trois descentes sur le terrain ne sont communiquées qu'à titre illustratif ; la situation de chaque pays étant unique, les généralisations ne sont pas envisagées.

4.2 **Le S&E est très répandu et tangible:** Le DSRP de chaque pays renferme une section sur le suivi et l'évaluation, qui prévoit la description des dispositions institutionnelles prises en vue d'assurer le suivi et l'évaluation, l'analyse des causes et de l'évolution de la pauvreté, des cibles quantitatives visant la réduction de la pauvreté, ainsi que les indicateurs de contrôle de l'évolution vers ces cibles. La plupart des pays disposent d'une cellule centrale, reliée à une structure de haut niveau, chargée des responsabilités bien précises dans le domaine du S&E (les résultats de l'enquête révèlent deux exceptions, dont la RCA et le Liberia). Certes, les activités sont nombreuses, mais il n'en demeure pas moins que leur qualité, leurs objectifs et le niveau de leur "appropriation" par les pays, constituent un problème, car ces derniers s'intéressent davantage à la satisfaction des conditionnalités des donateurs.

4.3 **L'offre et la demande:** La plupart des pays membres régionaux sont caractérisés par l'absence de culture transparence et de demande de suivi et d'évaluation. La demande des pouvoirs publics est déterminante pour la mise en place et le soutien des systèmes de suivi et d'évaluation. Certes, la demande est nécessaire à la création d'un système de suivi et d'évaluation, mais il faut un système qui produit des informations utiles pour créer la demande. Toutefois, la demande n'est pas statique et peut changer au gré des événements politiques et des changements de dirigeants. Les économistes de la BAD ont produit un rapport sur l'enquête réalisée dans 19 pays dotés de DSRP, dans lequel ils attribuent à leurs pays 3,8 points sur 5 (très médiocre = 1 ; médiocre = 2 ; passable = 3 ; bien = 4 ; très bien = 5), pour le niveau de la demande. La société civile crée également la demande. Le rôle de la société civile étant en perpétuelle évolution et expansion, la demande intérieure pourrait stimuler les activités de suivi et d'évaluation.

4.4 Par ailleurs, l'offre est comparable aux compétences et ressources disponibles, pour réaliser les activités de suivi et d'évaluation. Même si l'offre des capacités et des données en suivi et évaluation est considérée comme secondaire à la demande, les deux sont néanmoins interdépendants. Il faut une offre en compétences pour satisfaire la demande croissante. Fait remarquable, les économistes de la BAD ont attribué à leurs pays une faible note dans le domaine de l'offre, c'est-à-dire 2,6 sur 5. Ceci traduit la nécessité de développer les capacités de suivi et d'évaluation.

4.5 **Différents stades de l'élaboration des DSRP:** les pays se trouvent à différents stades d'élaboration de leurs DSRP et de développement de leurs systèmes de S&E. Plusieurs pays (ex. RCA, Congo et Sao Tome et Principe) sont peu avancés dans l'élaboration de leurs DSRP. D'autres, dont la Tanzanie, le Mozambique, l'Ouganda et le Sénégal se trouvent au deuxième stade de révision basée sur l'expérience. La date d'élaboration du DSRP et le niveau de développement tendent à être liés aux capacités plus répandues du secteur public, et probablement aux capacités et réceptivité plus grandes du système de S&E.

4.6 Différents titres et objectifs ont été attribués aux DSRP. Par exemple, en Tanzanie, le nouveau DSRP s'intitule Stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté (SNCRP ou *mkukuta*). Son objectif chronologique est de cinq ans, il n'est pas sectoriel, mais plutôt axé sur les résultats et se compose de trois grappes : croissance et réduction de la pauvreté ; meilleure qualité de vie et bien être social ; bonne gouvernance et transparence. Le système de suivi de la pauvreté mis en place en 2001 en même temps que le premier DSRP, fonctionne, malgré les changements apportés sur la base des leçons apprises. En Ouganda, le DSRP s'intitule PAEP (Plan d'action pour l'éradication de la pauvreté). Au Mozambique, il s'agit du PARPA (Plan d'action pour la réduction de la pauvreté absolue).

4.7 L'Ouganda offre un exemple africain de système plus mature qui regorge de leçons à apprendre et d'expériences à partager¹. A l'instar des autres DSRP de la seconde génération, l'Ouganda a apporté des changements sur la base de l'expérience acquise dans le cadre de sa première Stratégie de suivi et d'évaluation de la pauvreté 2001 (SSEP). Vers la fin de l'année 2003, l'Autorité nationale de planification a été créée, de même que la coordination des activités de suivi et d'évaluation a été confiée aux Services du Premier Ministre (SPM). Par la suite la stratégie nationale intégrée de suivi et d'évaluation (SNISE) a été élaborée, sur la base des expériences antérieures. Logé dans les Services du Premier Ministre, le système couvre tous les secteurs et tous niveaux administratifs : national, sectoriel, district, sous-district, paroisse. Il évolue actuellement vers les communautés où les résultats sont plus tangibles. Le Ministère des finances, de la planification et du développement économique, qui à l'origine a abrité le Plan d'action pour l'éradication de la pauvreté, prend toujours une part active, notamment dans le cadre de l'élaboration du budget. Les rapports sont transmis au Cabinet, par le truchement d'un comité national de coordination et d'un comité technique de mise en oeuvre. Les résultats extensifs du PAEP ainsi que la matrice des politiques guident toutes les activités de suivi du gouvernement (<http://www.nimes.go.ug>). La vision et le système holistique sont hallucinants. Les personnes interviewées dans le cadre des descentes sur le terrain étaient éloquentes et se sont prononcés en faveur de la mesure effective et efficace du rendement. Toutefois, il s'agit un

¹ Voir les nombreux rapports, études de cas et notes publiés sur l'Ouganda. Pour la Banque mondiale, l'Ouganda est un pays à "haute intensité" de renforcement des capacités d'évaluation.

système en évolution, dans lequel l'utilisation des résultats – montrer la valeur du suivi et de l'évaluation – est nécessaire à une participation soutenue. Beaucoup de temps et de ressources ont été dépensés pour créer un système global de suivi et d'évaluation. On se demande si les retombées justifient tous ces efforts.

4.8 **Pas de cas identiques:** Chaque pays dispose d'une procédure, d'un DSRP et d'un système de suivi et d'évaluation qui lui sont propres. Chaque pays subit des pressions et bénéficie des opportunités différentes ; de même que ses contextes social, politique et historique lui sont propres. Par conséquent, le système de suivi et d'évaluation est différent d'un pays à l'autre. « ...chaque pays a un point de départ qui lui est propre, de même que la destination vers laquelle il se dirige » (Mackay, 2006 :4). L'approche unique ou "meilleure" approche de suivi et d'évaluation n'existe pas. "Tout est relatif".

4.9 **Suivi et évaluation en évolution:** chaque système de suivi et d'évaluation est non seulement unique, mais il évolue en fonction des circonstances qui lui sont propres. Le système de suivi et évaluation, ainsi que les besoins de formation en suivi et évaluation pourraient être considérés comme une "cible mobile". Les DSRP et leurs stratégies de suivi et évaluation sont en évolution constante. Divers facteurs internes et externes influent sur cette évolution : histoire, possibilités, préférences, ressources, pressions politiques, participation de la société civile, exigences et stratégies des donateurs, etc. ainsi que la relativement nouvelle gestion axée sur les résultats. Les systèmes et les procédures évoluent. Même au sein des nations occidentales, les systèmes d'évaluation les mieux élaborés n'ont été conçus que récemment (Canada, Ireland, Etats-Unis). Lorsque le secteur public dispose de capacités fortes, le développement des systèmes de suivi et évaluation peut nécessiter 10 années, voire davantage. Cette durée pourrait être plus longue dans les pays en développement.

4.10 **Dispositions institutionnelles:** En général, les dispositions institutionnelles prises sur le plan national en matière de suivi et évaluation sont largement similaires. Les fonctions désignées de suivi et évaluation sont habituellement assurées par les services du Premier ministre ou du vice Président. Différents groupes et comités participent à divers activités de suivi et évaluation. Au nombre des comités d'exécution et groupes de travail pourraient figurer :

- Un comité directeur de haut niveau, composé habituellement des départements ministériels-clé, chargé de veiller à la transparence politique, d'offrir de l'aide et d'assurer la surveillance, ainsi que la coordination générale.
- Un secrétariat national, chargé de mettre en place un point focal pour la consolidation de la participation des groupes de travail et la mise en œuvre du système de suivi et évaluation, y compris l'élaboration des rapports. L'ensemble des pays, à l'exception de deux, représentés dans les réponses des économistes, disposent d'une cellule centrale ou d'un groupe chargés du suivi et de l'évaluation du DSRP.
- Certains groupes de travail inter-sectoriels et comités sectoriels chargés de l'assistance technique, l'identification des indicateurs, la compilation des données et l'élaboration des rapports sectoriels, y compris des représentants des ministères de tutelle, du bureau national de la statistique, des donateurs et de la société civile, peuvent disposer d'un petit budget. Lors de la descente sur le terrain en Tanzanie, deux groupes de travail ont été consolidés. Reste les trois groupes suivants:

- Collecte de données/recensement/enquêtes de routine
 - Recherche et analyse
 - Diffusion, sensibilisation et mobilisation
- Des cellules de planification et/ou des cellules de suivi et évaluation existants au sein des ministères de tutelles, chargées des données administratives de routine.
 - Le bureau national de la statistique, comme principale source de données et responsable des normes et de la qualité des données.

4.11 Certains pays ont mis en place des mécanismes visant la participation de la société civile. A titre d'exemple, le Comité de suivi de la pauvreté en Tanzanie et l'Observatoire de la pauvreté au Mozambique. Ce dernier comprendrait plus de 440 groupes différents, représentant diverses franges de la société civile : ONG locales et internationales, syndicats de travailleurs, entreprises, organisations religieuses, organisations locales, organes de presse, etc.

4.12 **Niveaux d'exécution multiples:** Le suivi et l'évaluation sont assurés à différents niveaux des divers systèmes : sur le plan national, au sein des départements ministériels, au niveau des administrations (centrale, régionale, district et communautaire) ; dans le cadre de la réalisation des projets et la prestation de services. Certains besoins et exigences de formation sont similaires à certains niveaux (maîtrise de l'approche et du vocabulaire). D'autres sont spécifiques à certains niveaux, positions ou secteurs. Les capacités sectorielles varient au sein d'un pays. Des ministères centraux, tels le Ministère des finances et de la planification, ainsi que d'autres vastes ministères de tutelle, tels les Ministères de l'éducation, de la santé et de l'agriculture, tendent à disposer de meilleures ressources, sont susceptibles de participer davantage aux activités de suivi et évaluation et d'être plus influents.

4.13 A ce jour, l'accent a davantage été mis sur le suivi et l'évaluation au plan national, pour appuyer la bonne gouvernance – par la création d'un système national, l'élaboration d'une stratégie de suivi et évaluation élargie, des mesures incitatives en faveur des initiatives et de l'engagement nationaux, la coordination des organismes à multiples macro niveaux concernés, le renforcement de l'expertise nationale. En raison de la demande en faveur de la participation de la société civile, une attention toujours croissante est accordée aux capacités nécessaires à la valorisation d'une participation authentique et significative de la société civile. Une attention moindre a été accordée aux niveaux intermédiaires des départements ministériels et des systèmes administratifs, où il est capital d'assurer un fonctionnement approprié. La carence en capacités aux niveaux sous-nationaux est très courante dans certains pays. Ce constat a notamment été réitéré au Mozambique.

4.14 En raison des multiples niveaux et milieux dans lesquels se déroulent les activités de suivi et évaluation, la coordination² est déterminante : coordination de la conception du système de suivi et évaluation, coordination inter-sectorielle et des organismes administratifs, coordination de la collecte des données et coordination des donateurs. Les exemples de double emploi, de concurrence, de lacunes et de retard sont courants. Pour la première fois, le DSRP

² Dans certains cas la coopération, plutôt que la coordination pourrait constituer un obstacle (voir l'étude du cas de l'Ouganda, où les comités de coordination sur "papier" masquent la véritable coopération, DEO, 2004 :50).

favorise l'intégration de différentes structures administratives, procédures et activités de collecte de données, au sein d'un système national unique. Toutefois les systèmes unifiés émergent lentement.

4.15 **De nombreuses personnes participent aux activités de S&E³**: Les divers groupes et comités chargés des activités de S&E comptent parfois jusqu'à plus de 50 membres. La cellule centrale qui, en règle générale, assure la coordination compte habituellement plusieurs membres. Ensuite, il y a les points focaux au sein des départements ministériels (peut-être une ou deux personnes, de la Direction de planification et des politiques, ou encore une cellule spéciale de suivi et évaluation). Les groupes de travail techniques peuvent comprendre le personnel de base chargé du suivi et de l'évaluation et/ou d'autres membres, y compris les représentants du bureau national de la statistique, des différents secteurs, les universitaires/chercheurs, ainsi que les membres de la société civile et plus particulièrement les ONG locales et internationales. Les autres niveaux du système de suivi et évaluation d'un pays comprennent les niveaux sectoriels et administratifs – districts, collectivités locales, prestation de services.

4.16 Les gouvernements peuvent sous-traiter leurs activités de suivi et évaluation. Les ONG, universitaires et consultants locaux sont les principaux acteurs et donateurs du système de suivi et évaluation du DSRP. A Zanzibar, un professeur d'une université locale chapeaute le système de suivi et évaluation. En Tanzanie, des chercheurs privés conduisent les activités d'évaluation de la pauvreté et les analyses d'impact. Les instituts de formation locaux appuient et dispensent des cours adaptés au renforcement des capacités de suivi et évaluation.

4.17 "Toute personne" participant aux activités de suivi et évaluation des DSRP pourrait se retrouver sur la liste groupe ci-dessous (Tableau 1). Ils constituent de potentiels bénéficiaires de la formation en suivi et évaluation.

Tableau 1. Groupes et particuliers des PMR engagés dans les activités de S&E des DSRP.
Secrétariat national : Coordinateur, personnel
Groupe de travail chargé du suivi et de l'évaluation du DSRP : Présidents, membres
Département ministériel (ministères centraux et de tutelle): Ministres, Directeurs des cellules de planification ; principaux personnels
Bureau national de la statistique: Directeur; personnel
District et unités administratives locales: Directeurs, personnel
Forums sur la pauvreté: animateurs, membres
Instituts et organismes de recherche : Chercheurs
Collège, université, institut de formation: Universitaires, formateurs
Organisations non gouvernementales
Consultants locaux; évaluateurs
Consultants expatriés
Société civile: membres
Donateurs

³ L'une des principales difficultés rencontrées dans le cadre de la présente étude était l'absence de personnes contacts ou de noms de personnes travaillant dans le domaine du suivi et évaluation, par pays ou région. Il est capital de créer et maintenir une base de données des particuliers et des groupes au sein des PMR qui participent aux activités de suivi et évaluation.

4.18 Les titres de poste fournis par les personnes sondées des pays membres régionaux, révèlent le type et la diversité d'acteurs qui participent aux activités de suivi et évaluation des DSRP: Conseiller technique principal, macro économiste, secrétaire permanent de la cellule technique en charge du DSRP, Commissaire adjoint de la coordination et du suivi, membre exécutif de l'association des ONG, équipe de rédaction du DSRP, statisticien principal, responsable de la planification, expert au du Secrétariat technique de la cellule en charge du DSRP, planificateur principal: cellule du développement social, économiste. Chacun a des antécédents, une formation et des responsabilités, dans le domaine du suivi et évaluation, qui lui sont propres. Par conséquent, ses besoins de formation sont différents des autres.

4.19 La présente étude n'inclut pas les décideurs et des fonctionnaires qui ne participent pas directement aux "activités" de suivi et évaluation, mais en sont les principaux utilisateurs. Ils peuvent considérablement influencer sur l'élaboration d'un système et sa crédibilité, ainsi que sur l'utilisation des données générées dans le cadre de la formulation et l'analyse des politiques, la prise de décisions et la distribution des ressources. Ces dirigeants constituent un groupe cible-clé pour une meilleure compréhension de la fonction du système de suivi et évaluation, ses avantages et sa rentabilité, ainsi que de l'utilisation des données relatives au suivi et à l'évaluation.

4.20 **Rôles et activités du S&E:** Que font toutes ces personnes ? Quelles sont les tâches et les responsabilités du système de suivi et évaluation ? Suite à l'analyse du contenu des interviews réalisées sur le terrain, une liste de 13 activités de suivi et évaluation, susceptibles d'être organisées sur la base des éléments standard de planification de l'évaluation (Tableau 2), a été dressée. Chaque élément ou activité individuelle pourrait être lié aux attitudes, compétences et connaissances fondamentales nécessaires à l'efficacité des performances et susceptibles d'être renforcées dans le cadre d'une formation personnalisée adaptée. Des études ultérieures pourraient évaluer les activités internes et les comparer avec les activités requises, susceptibles de permettre à un système de suivi et évaluation efficace et fonctionnel, d'identifier les lacunes et les faiblesses, ainsi que les domaines à renforcer.

Tableau 2. Activités de S&E identifiées par les personnes sondées et organisées en fonction des éléments de planification de l'évaluation.

<p>1. Conception et gestion du système</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conception de l'ensemble du système de S&E • Gestion et coordination • participation de la société civile <p>2. Objectif</p> <ul style="list-style-type: none"> • indicateur de développement <p>3. Collecte de données</p> <ul style="list-style-type: none"> • collecte de données de routine • enquête et/ou recensement • évaluations participatives de la pauvreté (EPP), évaluation des bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> • évaluations de l'impact de la pauvreté • autres évaluations • recherche <p>4. Analyse et Interprétation</p> <ul style="list-style-type: none"> • analyse et interprétation des données <p>5. Rapport et utilisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • préparation des rapports • communications et diffusion
---	--

4.21 Les personnes sondées dans les PMR ont très souvent déclaré participer à (1) la conception de l'ensemble du système de S&E et (2) l'évaluation de l'impact de la pauvreté. L'analyse des données, la gestion/coordination, le développement des indicateurs et la préparation des rapport sont au nombre des autres activités souvent mentionnées. Les résultats ne sont signalés qu'à titre d'exemple, puisque les chiffres sont faibles et les réactions se rapportent à la situation des particuliers, des ressources du pays et du contexte national.

4.22 **Formation/expérience professionnelle en S&E:** La somme, le niveau et le type de formation reçue par des particuliers, dans le domaine du suivi et de l'évaluation, variant considérablement. Des 25 personnes interviewées dans le cadre des descentes sur le terrain, deux ont participé à la formation spécifique à l'évaluation : le Coordonnateur du SNISE en Ouganda a participé au programme international de formation en évaluation du développement (PIFED), au Canada, de même que le coordonnateur du Système de suivi de la pauvreté du Mozambique, a participé à au séminaire de la BAD organisé à Tunis, en 2005. D'autres membres du système de suivi de la pauvreté du Mozambique, ont pris part à un séminaire de trios semaines, sur le suivi de la pauvreté, organise en Malaisie. Par ailleurs, la participation à d'autres séminaires/conférences internationaux et régionaux (le PNUD prend en charge un administrateur national de programme qui collabore directement avec la cellule nationale de coordination) a été signalée. L'Ouganda et la Tanzanie sont des cas particuliers, car ces deux pays bénéficient d'un important appui des donateurs, avec un accent sur les activités de suivi et évaluation. Outre l'aide des donateurs, il apparaît que les pouvoirs publics affectent peu de ressources aux activités de suivi et évaluation, en dehors des ressources destinées fonctions administratives et des agents existantes.

4.23 Soixante treize pou cent des personnes sondées ont révélé avoir bénéficié d'une formation en suivi et évaluation, d'une durée d'une semaine à un mois. Au nombre des thèmes/cours identifiés figurent : l'évaluation de la prestation de services participative ; le suivi et l'évaluation dans le domaine du VIH/SIDA ; la formation des formateurs sur les indicateurs des objectifs de développement du millénaire et le suivi de la pauvreté ; diagnostic et mesure de la pauvreté ; l'introduction au système de suivi et évaluation des projets. Ces thèmes reflètent les résultats de l'analyse documentaire: une diversité de formations et de cours organisés par divers organismes/organisations/institutes, entraînant le développement des capacités fragmenté et sporadique. La présente étude n'a constaté qu'une faible coordination ou synergie entre les cours dispensés, dont un nombre relativement faible était spécifique au système de suivi et évaluation des DSRP.

4.24 Voir la liste des cours dispensés dans le cadre de la formation actuelle en suivi et évaluation, identifiés lors de l'analyse documentaire, en annexe 7. Les personnes sondées n'étaient que très peu informées de l'ampleur des offres disponibles ou de la richesse des documents relatifs au suivi et à l'évaluation, susceptibles d'être trouvés sur Internet.

4.25 Outre la formation classique, la formation sur le tas est pratique courante. Fait remarquable, environ la moitié des personnes sondées ont déclaré avoir travaillé dans le domaine du suivi et évaluation, pendant cinq ans ou plus (de 5 à 15 ans). Il s'agirait des postes occupés dans les cellules de planification, des bureaux de la statistique ou des activités de suivi et évaluation liées aux projet.

4.26 **Développement des capacités statistiques nationales:** Les activités de suivi et évaluation reposent sur les données, dont la plupart proviennent des systèmes nationaux de la statistique, longtemps connus pour leurs lacunes. La nouvelle approche axée sur les résultats et l'efficacité du renforcement des activités de suivi, a mis l'accent sur la qualité de la statistique et la nécessité de renforcer les capacités et systèmes nationaux. Certaines initiatives internationales sont mises en oeuvre avec le concours⁴ de la BAD. Il s'agit entre autres de la création des infrastructures et de l'amélioration des systèmes, ainsi que du renforcement des compétences susceptibles de produire, de gérer, d'analyser, d'utiliser et de diffuser les données, afin que les décideurs puissent s'en servir. Le Directeur du Bureau national de la statistique de la Tanzanie, en particulier, a reconnu l'aide apportée par la BAD et souligné l'intérêt accru porté aux analyses et communications conviviales et adaptées à l'utilisateur.

4.27 **Ressources locales disponibles:** Les universités, instituts de formation et de recherche, ONG et/ou les consultants nationaux, remplissent des demandes pour le suivi et l'évaluation des DSRP, soit pour dispenser la formation, effectuer les activités de recherche et évaluation ou pour assumer des responsabilités de suivi et évaluation au sein du système public. Dans le cadre des descentes sur le terrain, des entretiens ont été organisés à l'Institut de gestion pour l'Afrique orientale et l'Afrique australe, à Dar es Salaam, ainsi qu'à l'Institut de recherche sociale de l'Université de Makerere à Kampala. Au Mozambique, où les besoins de capacités sont aigus, les instituts de formation en gestion et les groupes d'experts-conseils "poussent comme des champignons", pour satisfaire la demande. Deux des personnes interviewées à l'Université de Makerere, ont participé au Programme international de formation en évaluation du développement (Canada), et adapté le programme de formation au plan régional.

4.28 L'Association des évaluateurs africains (AEA) (www.afrea.org) dispose d'un solide site Internet, dans lequel sont publiés l'annuaire des évaluateurs, l'annuaire de la formation, les ressources dans le domaine du suivi et de l'évaluation, les forums de discussion, ainsi qu'un réseau réservé aux questions liées à la condition de la femme. Depuis sa création en 1999, elle a abrité trois conférences africaines, et la prochaine sera organisée en janvier 2007 à Niamey.

4.29 Les associations nationales de professionnels de l'évaluation, ont également le vent en poupe. Actuellement, le site de l'AEA publie la liste de 16 associations nationales d'évaluation, des pays suivants : Bénin, Cameroun, Cap vert, Comores, Ghana, Kenya, Madagascar, Malawi, Mauritanie, Niger, Nigeria, Rwanda, Sénégal, Afrique du Sud, Tanzanie, Ouganda, Zambie et Zimbabwe. Les informations sur les capacités et les niveaux de fonctionnement ne sont pas disponibles.

4.30 Les personnes interrogées dans le cadre de la présente étude ont signalé que les documents relatifs au suivi et à l'évaluation, disponibles en français et en portugais sont en quantité limitée.

⁴ -Système général de diffusion des données (SGDD) SMD (<http://dsbb.imf.org/Applications/web/gdds/gddshome/>)
 -le Plan d'action de la statistique de Marrakech, 2004 et le *Partenariat dans le domaine de la statistique, pour le développement au 21ème siècle* (PARIS21)
 -le Programme de comparaison international (PCI)
 (<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/ICPEXT/0..contentMDK:20118237~menuPK:62002075~pagePK:60002244~piPK:62002388~theSitePK:270065.00.html>)

4.31 **Lacunes et problèmes:** Le tableau 3 présente les dix principaux problèmes, très souvent identifiés comme lacunes dans toutes les sources de données relatives au suivi et à l'évaluation des DSRP. Les données les plus fortes et cohérentes ont été recueillies pour les quatre premières lacunes répertoriées : (1) coordination ; (2) utilisation des données relatives au suivi et à l'évaluation, y compris les capacités analytiques ; (3) indicateurs de performance ; et (4) production de données opportunes et pertinentes. Certaines données obtenues des entretiens ont été sélectionnées présentées dans le tableau, par souci de clarté et de contexte.

4.32 **Thèmes de formation:** Parmi les 12 potentiels thèmes de formation, les personnes sondées ont très souvent choisi le *renforcement d'un système de suivi et évaluation, pour une transparence axée sur les résultats*, comme thème de formation en suivi et évaluation, des personnels sur le plan national. D'autres thèmes ont été souvent sélectionnés, dont ceux relatifs aux *indicateurs de performance*, à *l'utilisation des informations relatives au suivi et à l'évaluation* et *l'intégration de la participation des intervenants/de la société civile*. La liste complète des thèmes de formation est présentée dans la Question 12 de l'enquête (Annexe 3).

4.33 **Approches pédagogiques:** Les entretiens organisés dans le cadre des descentes sur le terrain ont permis d'explorer les perspectives de préparation d'une formation efficace et des préférences pédagogiques. Toutes les personnes sondées ont souligné l'importance d'une application pratique, de l'apprentissage par l'expérience, des méthodes participatives, des opportunités de partage et de travail en réseau, ainsi que de l'adaptation de toute formation aux réalités nationales. Ils ont également déploré que les connaissances ne soient ni transférées, ni appliquées au monde réel du travail des différents pays. Par conséquent, ces derniers ne profitent que très peu de la formation.

Tableau 3. Insuffisances identifiées dans le cadre du S&E des DSRP	
1. Coordination	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés de coordination de plusieurs groupes, systèmes, niveaux, partenaire, donateurs • Plusieurs systèmes existants, dont les procédures en matière de collecte de données et les besoins y afférents sont distincts
2. utilisation des données relatives au S&E, dans la prise de décisions	<ul style="list-style-type: none"> • Carence en capacités analytiques, susceptibles d'analyser, interpréter et utiliser les données produites ; <i>''Quel signifient ces données ? Que nous apprennent-elles ? quelles en sont les limites '' ?</i> • Incapacité de traduire les données en actes, de les utiliser dans la prise de décisions, notamment dans le cadre de la préparation du budget • Problématique de la valeur qu'ajoute le système de suivi et évaluation, au gouvernement, si les indicateurs de résultat ne sont pas liés aux décisions prises dans le cadre de la préparation du budget, <i>''afin d'améliorer la vie des populations''</i>.
3. Indicateurs de performance pratiques et ciblés	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs à long terme, associés aux objectifs élargis, qui constituent des mesures globales, inutiles dans le cadre de la prise de décision. • Pertinence et importance des indicateurs sélectionnés. <i>''Les résultats des statistiques améliorent-ils réellement la qualité de la vie des pauvres'' ?</i> • Mesure des indicateurs: Incertitudes relatives à la possibilité ou la technique de mesure des indicateurs. • Surabondance d'indicateurs à contrôler avec réalisme
4. mesure et collecte de données opportunes et utiles	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte de données de routine limitée, en raison de l'absence d'équipement, de procédures

<p>normalisées, de personnel et de coordination entre les départements ministériels.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Données d'enquête et de recensement inappropriées, pour satisfaire les besoins actuels d'informations et alimenter la prise de décisions ou les débats sur les politiques. <i>‘Nous ne pouvons pas attendre les données d'enquête’</i>. • Absence de désagrégation à un niveau nécessaire à la prise de décisions, notamment par sexe. • Données prioritaires non stratégiques. <i>‘De quelles informations avons nous réellement besoin’ ? Quelles données de référence sont adaptées, importantes et nécessaires’ ? ‘Certes, de nombreuses données sont disponibles, mais sont-elles utiles dans le cadre de notre travail’?</i> • Vérité des données liée à l'exactitude et la fiabilité des données existantes. <p>5. Engagement des dirigeants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence de dirigeants engagés à tous les niveaux – qui connaissent et comprennent la valeur des activités de suivi et évaluation. • Absence de demande de données crédibles, <i>‘ les dirigeants doivent demander des informations, poser des questions intransigeantes et interpeller chacun’</i>. <p>6. Participation de la société civile; adhésion des parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contraintes empêchant la société civile d'être un partenaire au même titre que le gouvernement • Participation limitée des intervenants au système de suivi et évaluation ; prise de décisions centralisée <p>7. Communauté de vues sur les activités de suivi et évaluation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discordance en matière d'approche et de terminologie • Absence de communauté de vues et d'engagement des personnes concernées <p>8. Méthodes et pratiques d'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peu de personnes sont dotées de connaissances dans le domaine de l'évaluation et ne peuvent organiser ni réaliser une évaluation, ni s'en servir • Accent sur le suivi de la pauvreté <p>9. Méthodes et pratiques de suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissances et compétences limitées dans le domaine du suivi <p>10. capacité de planification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficultés relatives aux expériences et capacités de planification, préalablement requises pour les activités de suivi et évaluation.

5. BESOINS DE FORMATION EN S&E DES DSRP

5.1 **Besoins à tous les niveaux:** Il est clair que les besoins de formation en suivi et évaluation sont nombreux et aigus (comme dans le secteur public des Etats-Unis). La mise en place et le renforcement des systèmes nationaux de suivi et évaluation du DSRP, drainent un grand nombre de personnes et diverses activités. Dans le souci d'assurer le flux de données de qualité et leur utilisation dans le cadre de la prise de décisions, il est nécessaire de disposer constamment de capacités d'un certain niveau. Les besoins de formation se rapportent au développement des capacités institutionnelles, organisationnelles, informationnelles et humaines, définis d'ordinaire comme besoins de formation en suivi et évaluation.

5.2 **Public cible:** la présente étude a d'abord identifié les individus, groupes et pays qui participent activement à la mise en oeuvre des activités de suivi et évaluation des DSRP. Lors des descentes sur le terrain, le département de l'évaluation des opérations a identifié les personnels nationaux comme groupes d'intérêt cibles. Certes, l'aide apportée sur le plan national est considérable, mais les besoins nationaux n'en demeurent pas moins importants ; tous les pays, groupes et particuliers n'ont pas bénéficié de la même attention. Par ailleurs, au "niveau national", on compte de nombreux individus et groupes. Il reste beaucoup à faire pour préciser davantage les publics cibles – noms et responsabilités des contacts - et évaluer constamment leurs besoins au regard de l'évolution des DSRP. L'étude révèle que les niveaux sous-nationaux n'ont reçu qu'une faible formation, si tant est qu'ils en ont bénéficié ; ce sont manifestement des cibles qui requièrent beaucoup d'attention. Les programmes sectoriels offrent également des opportunités d'interventions ciblées.

5.3 En règle générale, la formation vise les particuliers – le public est considéré sur le plan individuel et les objectifs d'apprentissage sont conçus pour atteindre des résultats individuels. Cependant, les organisations ne changent ni n'améliorent nécessairement leurs performances, lorsque la formation est individuelle. Il est nécessaire de ne plus considérer les bénéficiaires de la formation comme des individus pris séparément, mais plutôt comme des **groupes ou équipes** (ex. équipes de hauts responsables; équipes pays (BAD et pays partenaires); groupes de travail ou secteurs de suivi et évaluation), ainsi que des **institutions entières** (niveau national). Ainsi, les objectifs d'apprentissage visent les des résultats axés sur l'équipe/le groupe ou le rendement des capacités axé sur le pays. Learning objectives, then, become team/group-focused outcomes or country-focused capacity outcomes.

5.4 **Etat d'avancement:** L'évaluation de "l'état d'avancement" est nécessaire pour veiller à l'utilisation rationnelle des investissements de formation limités. L'expérience a démontré l'importance d'une certaine capacité opérationnelle pour que la formation ait un impact. Cela est valable pour les particuliers, les groupes/organisations ou sur le plan national. Le *Guide du diagnostic et cadre d'action* de MacKay (1999) (ou une version simplifiée) peut être utile pour évaluer ou collaborer avec un pays dans le cadre de l'évaluation de ses capacités d'évaluation et sa réceptivité au changement. Des étapes préalables aux activités de suivi et évaluation, telle la planification stratégique, peuvent être nécessaires. Certains pays peuvent se trouver dans une situation de chaos qui ne justifierait pas des activités de suivi et évaluation. Dans le cadre du diagnostic des particuliers ou des groupes/équipes, des listes de contrôle supplémentaires, relatives au diagnostic ou à l'état de préparation, sont nécessaires. Un tel diagnostic est utile dans le cadre d'un recrutement et d'une sélection, ainsi que pour fournir au participant des informations de bases dont il peut se servir dans l'auto-apprentissage.

5.5 **Thèmes de formation:** Les potentiels thèmes de formation en suivi et évaluation sont nombreux. L'une des difficultés rencontrées dans le cadre de la formation en suivi et évaluation est l'ampleur des connaissances et compétences à prendre en considération. Et la présente étude révèle clairement que les thèmes de formation en suivi et évaluation ne sont pas que techniques. Il ne s'agit pas simplement de maîtriser les bonnes techniques d'enquête, les analyses statistiques, la préparation des questionnaires et les techniques d'évaluation de la pauvreté. En effet, une activité efficace de suivi et d'évaluation requiert non seulement des connaissances et compétences techniques, mais également de solides compétences de en matière de processus

(capacité de facilitation, travail en équipe, résolution des conflits, coordination, collaboration et de concertation). Elle dépend par ailleurs du développement organisationnel (planification stratégique, développement de l'esprit d'initiative, gestion, conception et structures organisationnelles). A ce jour, beaucoup de thèmes de formation en suivi et évaluation, ont été techniques. Il est nécessaire d'élargir les "thèmes de suivi et évaluation", afin de combiner les questions techniques avec les connaissances et compétences en matière de processus et de renforcement organisationnel et institutionnel.

5.6 Cette évaluation des besoins a accordé la priorité à certains sujets: la mise en place d'un système de suivi et évaluation de la gestion axée sur les résultats ; les indicateurs de performance ; l'utilisation des données dans le cadre de la prise de décisions ; la participation de la société civile ; la formation des dirigeants engagés ; la collecte de données opportunes et utiles ; la coordination des systèmes de suivi et évaluation. Les thèmes les plus saillants sont les suivants:

5.7 SUIVI ET EVALUATION DE LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS: La priorité accordée à ce thème par les personnes sondées dans le cadre de la présente étude, démontre la nécessité permanente d'étendre et de renforcer les bases des activités de suivi et évaluation axées sur les résultats. Bien que certains pays jouissent d'une solide expérience, l'approche de suivi et évaluation axée sur les résultats est nouvelle. Les notions ne sont ni intuitives, ni acquises dans le cadre d'une seule formation. Il est nécessaire de poursuivre la consolidation des notions de base et d'offrir aux pays la possibilité d'améliorer en permanence leur compréhension. On peut s'inspirer des ressources disponibles (ex. Cours de formation de la banque mondiale; livre de Kusek et Rist (2004)) et les cas des pays, dans le cadre d'une aide à la formation significative.

5.8 Indicateurs de performance⁵: Cette étude a révélé le besoin largement répandu, d'assistance dans le cadre de la sélection et la mesure des indicateurs utiles, pratiques et significatifs, le long d'une chaîne de résultats. Les problèmes liés aux indicateurs de DSRP, sont réitérés dans la documentation relative au DSRP. L'identification d'un ensemble de base d'indicateurs prioritaires, représente la première étape de la mesure des performances, préalable nécessaire à la collecte de données. Il existe de nombreuses ressources relatives aux indicateurs et à leur développement. La pertinence des documents existants pour les besoins actuels, reste diffuse. Dans le cadre de sa collaboration avec le personnel du secteur public, le consultant a remarqué que la plupart des documents disponibles doivent être contextualisés et simplifiés, de même qu'ils doivent retenir des exemples qui s'accordent avec le public et sont adaptés à leurs

⁵ L'inadaptation du développement des indicateurs est invariablement identifiée dans tous les documents, comme problème majeur, notamment l'absence d'indicateurs intermédiaires ou d'état, reliant les investissements aux résultats, "le niveau intermédiaire manquant" (Booth et Lucas, 2001) ainsi que la pertinence et l'utilité des indicateurs choisis. L'expérience personnelle du consultant, dans le secteur public des Etats-Unis, est présentée par Schiavo-Campo (2005:11) comme suit:

"...les meilleures dispositions organisationnelles, en vue du suivi et de l'évaluation des programmes publics, restent éphémères, à moins d'élaborer au préalable des indicateurs de résultats réalistes...La plus grande contribution de l'aide extérieure aux capacités en suivi et évaluation des pays en développement, serait peut-être d'insister sur ce point essentiel et aider les pays à établir un dialogue franc sur la responsabilité en matière de résultats, introduire peu de mesures de performance, simples, claires et contrôlables, seulement lorsqu'elles sont appropriées."

postes et responsabilités. Les ressources d'apprentissage et de formation, pratiques et spécifiques au contexte, doublées d'une pratique continue, sont nécessaires à une pleine compréhension et utilisation des indicateurs, en vue de la transparence axée sur les résultats.

5.9 Création et renforcement du leadership: En l'absence de dirigeants qui reconnaissent la valeur du suivi et de l'évaluation et s'engagent à s'en servir, il est peu probable que la formation atteigne son objectif. Le contenu du programme visant le renforcement de l'engagement des dirigeants, ne porte plus sur la sensibilisation aux valeurs du suivi et de l'évaluation, mais met l'accent sur les avantages spécifiques que dirigeants et institutions peuvent tirer des activités de suivi et évaluation – “qu'y gagnerai-je” ? – grâce aux exemples réels crédibles pour les dirigeants. Il est toujours nécessaire de connaître les contenus de formation qui auront un impact plus grand sur les dirigeants, quelque soit le contexte et d'adapter la formation en conséquence. La Banque mondiale a pris une part active à la formation des autorités publiques, dans le domaine du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats.

5.10 Coordination: Coordination améliorée à différents niveaux (coordination dans le cadre de la conception des systèmes de suivi et évaluation, coordination entre les secteurs et les structures administratives, coordination dans le cadre de la collecte de données, coordination entre les donateurs) est une nécessité manifeste. Bien qu'elle n'ait pas été considérée comme thème de formation en suivi et évaluation, il existe des actions et procédures visant à faciliter l'amélioration de la coordination, qu'on peut inclure dans un programme de formation.

5.11 Techniques de production/collecte de données: Les difficultés rencontrées dans le cadre de la production des données ont été identifiées comme principales lacunes dans la présente étude. Les sujets de suivi et évaluation englobent d'ordinaire un éventail de sujets liés à la collecte de données : conception des enquêtes, méthodes participatives, cartes de résultats communautaires, techniques d'évaluation rapide, etc. Toutefois, les informations recueillies dans le cadre de la présente étude soulignent que les lacunes se situent au niveau de “l'opportunité et l'utilité” des données, plutôt que des connaissances et compétences relatives aux méthodes individuelles de collecte de données. Cela ne signifie pas que les sujets techniques ne sont ni importants, ni nécessaires. Il s'agit néanmoins de savoir “quelles données” doivent être collectées (c'est-à-dire la sélection d'indicateurs) et diffusées, et pas seulement “l'art” de collecte de données.

5.12 **Formation personnalisée**: La grande diversité et le caractère unique des situations des pays et de la mise en oeuvre des DSRP, traduisent la nécessité de personnaliser la formation en suivi et évaluation. Les contextes, réalités et circonstances des pays sont différents. L'évolution des DSRP et des activités de suivi et évaluation est différente. Les capacités et ressources nationales sont différentes. La gestion axée sur les résultats est une nouvelle stratégie en évolution. Les approches et efforts d'harmonisation des donateurs évoluent. Bien que la gestion axée sur les résultats puisse inclure un ensemble d'étapes classiques, et les activités de suivi et évaluation un ensemble d'outils, de techniques et d'expertises conventionnels, la mise en oeuvre est progressive, non linéaire et susceptible d'être différente dans chaque situation. Il n'existe de pas de modèle de “meilleure pratique”, de séquence d'étapes déterminée, ni de “pointure unique”. Il conviendra de concevoir une assistance à la formation flexible, des approches progressives, de pouvoir tirer profit des “conjunctures favorables” et assurer un “apprentissage juste à temps” (disponible si nécessaire).

5.13 La personnalisation du programme de formation du groupe de la Banque, peut être abordée de différentes façons: (1) contenu générique d'une formation conçue pour faciliter l'interaction du participant avec le matériel, afin de personnaliser sa propre situation; (2) élaborer des documents spécifiques au pays/à la situation, en vue de la formation à l'intérieur du pays; (3) établir des partenariats avec les participants, en vue de développer et de mettre en œuvre les initiatives de formation/développement des capacités en matière de suivi et évaluation.

5.14 **Pédagogie:** Les stagiaires sont des consommateurs essentiels. Il est nécessaire qu'un programme de formation applique les meilleures pratiques dans le cadre de l'apprentissage des adultes, et adapte son contenu aux réalités auxquelles les participants font face. Pendant l'élaboration d'un programme, il convient de s'intéresser aux facteurs qui favorisent de meilleurs résultats de l'apprenant :

- Besoins Adaptés à l'apprenant, au niveau de compétence approprié : débutant, intermédiaire, supérieur
- Sélection minutieuse de l'individu, l'équipe/le groupe, le pays approprié
- Contenu concret et pratique
- Documents et activités de qualité
- Instruction et facilitation de qualité, adaptées aux styles d'apprentissage
- Participation active de l'apprenant
- Participation des partenaires à la conception et la mise en œuvre
- Temps imparti à l'interaction avec les instructeurs, entre apprenants et aux débats
- Utiliser les plans d'action et assurer le suivi pour contrôler l'exécution des plans
- Opportunités permanentes d'apprentissage et de partage

5.15 La méthode d'étude de cas constitue une approche puissante, sous-utilisée dans le cadre de l'évaluation et de l'évaluation du développement. Le développement des cas basé sur la mise en œuvre des activités de suivi et évaluation des DSRP, pourraient fournir d'importantes ressources pour une utilisation continue.

5.16 Les possibilités d'apprentissage électronique n'ont pas été évaluées. La disponibilité et l'utilisation actuelles de l'apprentissage basé sur Internet ne sont pas connues, mais méritent d'être examinées. Cet apprentissage prend de l'ampleur aux Etats-Unis, ainsi que l'utilisation de l'approche *d'apprentissage intégré*, dans le cadre du développement des capacités, intégrant diverses méthodes – Internet, vidéo conférences, CD-ROM, personnelle – en vue d'assurer la formation à travers les distances et les domaines.

5.17 **Transfert d'apprentissage:** Il est intéressant de constater que les personnes sondées dans le cadre des descentes sur le terrain ont initié des débats sur le transfert d'apprentissage et la valeur de la formation. Il convient d'accorder une attention explicite aux différentes manières dont la formation – notamment l'élaboration du programme, la sélection des participants et le suivi – peut effectivement faciliter un meilleur transfert et application plus grande des connaissances.

5.18 **Coordination des donateurs dans le cadre de la formation en S&E :** La nécessité de la collaboration et la coordination dans le cadre de la formation est manifeste. La diversité des cours ad hoc, la fragmentation des offres, la redondance des ressources disponibles, l'ampleur de la demande et les lacunes permanentes des capacités nationales en suivi et évaluation, soulignent la nécessité d'une plus grande cohérence dans le cadre de la formation et du développement des capacités dans le domaine du suivi et de l'évaluation. De même, il y a grand besoin à faire part des leçons apprises, relatives aux:

- "Pratiques prometteuses" dans le domaine du suivi et de l'évaluation des DSRP, en Afrique ;
- Initiatives de développement des capacités d'évaluation et à la formation en suivi et évaluation, qui sont efficaces, inefficaces ; dans quels contextes et pour quelles raisons.

5.19 **Rentabilité:** La formation unique est rarement rentable. Il est nécessaire prêter attention aux différentes façons de réutiliser et réorienter les programmes de formation et les ressources d'apprentissage, afin de les inclure dans un système, plus vaste, de développement des capacités institutionnelles et organisationnelles. Si la formation vise l'amélioration des pratiques et le changement des comportements des particuliers, groupes et institutions, alors les programmes de formation devront inclure/se connecter un éventail d'appuis (assistance technique, encadrement continu, activités de suivi, création des réseaux, etc.) de manière cohérente, afin de faciliter l'atteinte des résultats souhaités. Cela requiert une vision plus grande de la formation, englobant davantage de ressources et d'engagement en faveur de l'assistance, à long terme.

6. STRATEGIES DE FORMATION EN S&E VISANT LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES PMR

6.1 Les problèmes rencontrés dans le cadre des activités actuelles de S&E du DSRP, forment un répertoire de besoins de formation. La formation est un élément essentiel et nécessaire du développement des capacités d'évaluation. La demande de formation est forte et croissante. La portée et l'importance d'une stratégie de formation du groupe de la Banque, dépendent des priorités, ressources, responsabilités et capacités institutionnelles. Un plan de formation à long terme, associé aux autres plans des donateurs, présenterait la vision et les objectifs de la mise en œuvre de la stratégie. Les principaux attributs d'une stratégie englobent, la personnalisation, les qualités pédagogiques, le transfert d'apprentissage, la viabilité du programme et la coordination avec d'autres donateurs. Toute intervention dans le cadre d'une formation, devrait se faire en collaboration avec les entités locales compétentes, ex. l'Association africaine d'évaluation, les associations nationales d'évaluation, les instituts locaux de formation et de recherche.

Formation au sein des PMR

6.2 Certes, les options ci-dessous sont traitées individuellement, mais elles ne sont pas mutuellement exclusives. Il est possible de concevoir une intervention de formation, en combinant ces stratégies. Par exemple, le projet de programme de formation (annexe 8) combine

les options A et B. Toute stratégie peut être mise en œuvre en fonction de la région, du pays, de la langue, du groupe ou du niveau de réalisation des activités de suivi et évaluation dans le cadre du DSRP. La demande des personnes sondées, appuyée par la preuve de meilleure pratique de formation, appelle des programmes de formation régionaux ou nationaux.

- A. Centré sur le contenu: Dans le cadre de cette approche ordinaire, la formation est conçue pour accroître les connaissances, les compétences et/ou améliorer l'application relative à un certain contenu. Le contenu peut être régi par l'offre ou la demande. La formation est conçue et dispensée pour un niveau de compétence spécifique : débutant, intermédiaire et supérieur. La participation est souvent ouverte et volontaire. On obtient davantage de meilleurs résultats, lorsque les participants sont recrutés (sélectionnés) en fonction de la pertinence du sujet à leurs réelles responsabilités et circonstances sur le terrain. Par exemple, la formation en développement des indicateurs, vise toute personne à travers le pays qui joue un rôle capital, dans le cadre du développement des indicateurs. Les critères de recrutement et de sélection sont minutieusement conçus, en conséquence. La formation est conçue pour permettre aux participants de personnaliser le contenu de leur propre apprentissage et application, et les y aider.
- B. Centré sur le public: Le programme de formation est conçu pour répondre aux besoins d'un public en particulier. Dans ce contexte, le public renvoie aux différents individus et groupes (groupes de travail, cellules, départements ministériels, secteurs) engagés dans la mise en œuvre des activités de S&E dans le cadre du DSRP. Il conviendrait d'explorer tous les moyens visant la segmentation des publics, comme suit :
1. Plan institutionnel: ex. macro (niveau national), méso-échelle (région/district), micro (communautés locales et prestation de services au niveau local)
 2. Equipe/groupe: ex. département ministériel, secteur, principaux projets, Secrétariat national
 3. Particuliers: ex. chefs des cellules centrales de planification ; chefs des groupes de travail ; responsables régionaux.
 4. Niveau de la mise en oeuvre des activités de S&E dans le cadre du DSRP: pays en démarrage; pays de la 1^{ère} génération ; pays de la 2^{nde} génération.

Plus le public est bien compris – besoins, antécédents, styles d'apprentissage – et la formation est conçue en conséquence, meilleurs sont les résultats d'apprentissage.

- C. centré sur le pays: Le programme de formation est conçu pour un seul pays, personnalisé par rapport au contexte du pays. Une application complètement particulière de cette stratégie pourrait cibler l'équipe pays d'un PMR de la BAD. Le PMR et la BAD en tirent des avantages potentiels. Les équipes pays

font le diagnostic de l'état de préparation dans le domaine du S&E, élaborent un plan d'action pour le renforcement des capacités nationales en S&E, et le mettent en œuvre. Il s'agit d'une approche globale régie par le pays et personnalisée. Il requiert un intérêt et une réceptivité préalables du personnel du pays membre de la BAD, qui offre une aide soutenue, une assistance en heures supplémentaires et des ressources en vue de la mise en œuvre du plan de S&E. Cette approche semble courante à la Banque mondiale, et offrirait par conséquent, des opportunités de co-apprentissage et d'échange d'expériences.

Projet de programme de formation

6.3 Un projet de séminaire d'une semaine a été élaboré, comme suit (Annexe 8):

- Public cible: 20-25 personnels sur le plan national, à travers l'Afrique (pas spécifique au pays)
- Contenu: Centré; axé sur les besoins identifiés dans le cadre de l'évaluation des besoins
- Durée: 5 jours
- Lieu: initialement Tunis; mise en œuvre, prévue ultérieurement, sur les plans régional ou national.
- Date: sera organisé en 2006 en collaboration avec l'IMA et l'IAD

6.4 Deux des sujets identifiés dans le cadre de l'évaluation des besoins, ont été sélectionnés, en vue d'une attention particulière: (1) S&E axé sur les résultats, y compris la chaîne de résultats, et (2) indicateurs de performance. Ce sont des sujets fondamentaux. Le projet de programme offre un module pratique et centré, basé sur les besoins exprimés, susceptibles d'être mis en œuvre et convertis en ressources d'apprentissage, pour un usage continu. Ses avantages reposent sur le fait (1) des ressources existent dont on peut se servir pour le rendre faisable, en vue de l'organisation du séminaire en 2006 ; (2) il offre à la BAD l'opportunité de collaborer, en tant que partenaire, avec les PMR, dans le cadre de la formation en S&E ; (3) il renferme une pédagogie de qualité, qui met l'accent sur le suivi et l'apprentissage continu. L'objectif du module devrait être réorienté, pour d'autres usages (traduit dans d'autres langues, utilisé pour d'autres publics (y compris le personnel de la BAD, à d'autres endroits, publié sur Internet).

Former le personnel de la BAD dans le domaine du S&E

6.5 Les capacités des PMR ne peuvent pas être considérées isolément. L'expérience a démontré qu'il existe une interdépendance entre la qualité du système de S&E d'une organisation et l'aptitude du client à conduire et utiliser le S&E. Les activités internes et externes de S&E sont étroitement liées et se consolident mutuellement. Il ne s'agit plus de "former les autres", mais de "nous former", en créant des mesures incitatives et des structures internes et institutionnelles, qui appuient le S&E axé sur les résultats, et relient la planification, l'exécution et les résultats. Un domaine spécifique de formation du groupe de la Banque est la formation du personnel de la BAD.

6.6 Les donateurs devraient reconnaître les priorités des pays et alignée l'assistance pour soutenir les priorités des DSRP ; par conséquent, les DSP doivent s'aligner avec le DSRP du pays. Il est nécessaire d'assurer une formation et un soutien appropriés à tous le personnel de la BAD engagé dans l'élaboration et la mise en œuvre des DSP afin qu'il puisse soutenir plus efficacement leurs PMR partenaires, aussi bien dans le cadre du S&E du DSRP, que du S&E du DSP (le DSP est lié à la stratégie globale de réduction de la pauvreté du pays). Aussi bien les PMR que la BAD pourra en tirer des avantages.

6.7 La présente étude n'a pas évalué les besoins internes de la BAD, ni mis l'accent sur le renforcement des capacités internes. Dans le cadre de leurs enquêtes, les économistes devaient se prononcer sur les besoins des PMR et non sur les leurs. Toutefois, il était clair, tout au long de la présente analyse, que le personnel de la BAD n'était pas unanime sur la compréhension du sens du S&E, des direction et responsabilités du S&E, ainsi que des méthodes et approches de S&E. La Banque s'active actuellement à clarifier les procédures et directives internes, pour plus de cohérence. Une évaluation de "l'efficacité et l'efficience des systèmes de suivi et évaluation, dans le cadre des projets/programmes financés par le groupe de la Banque" réalisée par le Département de l'évaluation des opérations, en mai 2004, a proposé des recommandations visant le renforcement des capacités internes de la Banque, susceptibles de soutenir et améliorer le S&E des projets/programmes financés par le groupe de la Banque (BAD, 2004). Il est recommandé, dans le cadre de ce travail, qu'une étude soit menée, en vue d'une meilleure compréhension des besoins de formation en S&E du personnel du programme pays, de même qu'un programme de formation visant l'apprentissage et le renforcement des compétences progressifs, soit élaboré et mis en œuvre. Ce programme de formation s'alignerait avec tout programme de formation des PMR (mêmes concepts, approches, et langue conforme à l'approche des PMR), ainsi qu'avec les FMR de la BAD et les efforts d'harmonisation des donateurs.

Formation des formateurs en S&E en Afrique

6.8 Comme le révèle l'étude, divers instituts de formation et de recherche, consultants locaux et ONG posent leurs candidatures, pour assurer la formation en S&E. Le niveau de compétences techniques et la qualité de la formation assurée ne sont pas connus⁶. Les "fournisseur" disposent d'une variété d'options qui leur permettraient d'assurer la formation en S&E des PMR. Par exemple,

1. conception et mise en oeuvre d'un programme de "formation de formateurs" ;
2. Appui de la BAD aux particuliers, afin qu'ils puissent participer à d'autres programmes de formation en M&E (ex. IPDET);

⁶ Directives relatives à la collaboration avec les institutions de formation et/ou l'analyse de leurs potentiels : Adrien, Marie-Hélène, 2003. *Guide de la réalisation des études sur les organisations qui assurent la formation en M&E*. Série de documents de travail, n° 9, Banque mondiale
[http://Inweb18.worldbank.org/oed/oeddoctlib.nsf/24cc3bb1f94ae11c85256808006a0046/3c997bfad76d6bb385256a780069cd4e/\\$FILE/ME_guide.pdf](http://Inweb18.worldbank.org/oed/oeddoctlib.nsf/24cc3bb1f94ae11c85256808006a0046/3c997bfad76d6bb385256a780069cd4e/$FILE/ME_guide.pdf)

3. Appui de la BAD aux programmes de formation locaux, qui ciblent les besoins en S&E des PMR. Le projet pilote de formation Banque mondiale/Université de Makerere (DEO, 2005), pourrait servir d'exemple;
4. Appui de la BAD aux séminaires de perfectionnement du personnel, organisés en 2006 dans le cadre de la Conférence de l'AAfrE et prochainement à Niamey en janvier 2007, visant à répondre aux besoins de S&E des PMR. A titre d'exemple, l'Association américaine d'évaluation, organise une série de séminaires d'une demi-journée; d'une journée entière et de deux jours, dans le cadre de sa conférence annuelle.

Développement des ressources en S&E / Accès à ces ressources

6.9 La formation en S&E repose sur les ressources et documents, qui favorisent l'apprentissage et l'apprentissage continu, en dehors du cadre formel de formation. Le web regorge de ressources en S&E. Toutefois, leur accès et leur utilisation par le personnel du secteur public sont limités. L'expérience a démontré que, pour être utilisés, les documents doivent être pertinents, conviviaux, en nombre limité, facilement accessibles et disponibles en français, en portugais et en anglais. Il est nécessaire d'identifier et/ou d'élaborer et de rendre facilement accessibles des documents d'apprentissage simples et pratiques, adaptés au personnel du pays travaillant dans le domaine du S&E du DRSP. Ces ressources d'apprentissage pourraient servir aux autres formateurs à travers le continent, afin de promouvoir et vulgariser la culture de M&E. Les options possibles se présentent comme suit :

1. Utiliser les ressources/programmes et les adapter au contexte africain, ou les modifier en conséquence, en se servant des cas et exemples
2. Créer de nouvelles ressources, s'il y a lieu, sur la base de la situation et la demande du pays
3. Concevoir un cas de S&E du DSRP/des documents du cas, susceptibles d'être utilisés en permanence dans le cadre de la formation en vue du perfectionnement du personnel.

Autres options de renforcement des capacités

6.10 Bourses d'études, parrainages, aide financière, en faveur des autres groupes cibles spécifiques :

- AAfrE: appui à la consolidation des associations; au renforcement des capacités des membres ; à la réalisation des activités, visant l'amélioration des capacités africaines en M&E ;
- Associations nationales d'évaluation: appui à la consolidation des associations; au renforcement des capacités des membres ; la réalisation des activités ;

- Évaluateurs africains: bourses d'études individuelles, fonds destinés à la formation, dans le cadre du perfectionnement du personnel ;
- Programmes universitaires: Fonds destinés à la formation des fonctionnaires, chargés de former et préparer les étudiants, y compris les programmes d'études supérieures, les cours et séminaires de courte durée ;
- Consultants locaux et organisations du secteur privé engagés dans les activités de S&E ou capables d'assurer le S&E.

Efforts communs:

- Projets conjoints de renforcement des capacités d'évaluation des formateurs, évaluateurs et institutions africains (semblables aux projets conjoints d'évaluation)
- Partenariat entre la BAD et des PMR sélectionnés, en vue du renforcement des capacités en S&E
- Création des réseaux et collaboration entre les pays
- Coordination et collaboration des donateurs dans le cadre de la formation en S&E et du renforcement des capacités d'évaluation.
- Évaluations conjointes, visant le renforcement des capacités des PMR.

Autre assistance financière

- Évaluations pays réalisées par les PMR
- Visites, échanges, voyages d'études entre les pays ;
- Appariement des dispositions prises par les gouvernements, en vue du partage et de l'apprentissage communs
- Jumelage d'un pays avec un institut d'évaluation professionnelle spécialisé, dans le cadre du renforcement des capacités d'évaluation.
- Personnel de l'assistance technique à long/court terme

6.11 Comme il a été souligné plus haut, le développement des capacités requiert davantage que la formation. L'efficacité du développement des capacités d'évaluation (renforcement des capacités de S&E) dépend d'un horizon prévisionnel à long terme, investissement rationnel des ressources et de l'importance accordée au renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles, informationnelles et humaines. Il est manifeste que le rôle de la formation en S&E, ainsi que la demande dans ce domaine, ne devraient que croître. Il est nécessaire prêter attention aux différentes façons de réutiliser et réorienter les programmes de formation et les ressources d'apprentissage, afin de les inclure dans un système, plus vaste, de développement des capacités institutionnelles et organisationnelles. Si la formation vise l'amélioration des pratiques et le changement des comportements des particuliers, groupes et institutions, alors les programmes de formation devront inclure/se connecter un éventail d'appuis (assistance technique, encadrement continu, activités de suivi, création des réseaux, etc.) de manière cohérente, afin de faciliter l'atteinte des résultats souhaités.

6.12 La portée et l'importance d'une stratégie de formation du groupe de la Banque, dépendent des priorités, ressources, responsabilités et capacités institutionnelles. Un plan de formation à long terme, associé aux autres plans des donateurs, présenterait la vision et les

objectifs de la mise en œuvre de la stratégie. Les principaux attributs d'une stratégie englobent, la personnalisation, les qualités pédagogiques, le transfert d'apprentissage, la viabilité du programme et la coordination avec d'autres donateurs. Toute intervention dans le cadre d'une formation, devrait se faire en collaboration avec les entités locales compétentes, ex. l'Association africaine d'évaluation, les associations nationales d'évaluation, les instituts locaux de formation et de recherche.

REFERENCES

- BAD/OPEV. Mars 2004. Efficacité et Efficience des Systèmes de Suivi-Evaluation dans le cadre des Projets financés par le Groupe de la Banque. Département d'Evaluation des Opérations. Tunis : Banque Africaine de Développement.
- BAD/OPEV. Mai 2005. Séminaire Régional de Haut Niveau BAD/IMA/Banque Mondiale sur l'Evaluation du Développement : Rapport Sommaire. Département d'Evaluation des Opérations. Tunis : Banque Africaine de Développement.
- BAD/OPEV. 2005. Toward Closing Evaluation Gaps at the African Development Bank: A Discussion Paper. Operations Evaluation Department. Tunis : African Development Bank.
- BAD/OPEV. 2006. Répertoire des Produits de l'OPEV. Département d'Evaluation des Opérations: Banque Africaine de Développement.
- BAD/OPEV. 2005. Evaluation Feedback and Knowledge Management Strategy and Proposed Actions, 2006-2008. Operations Evaluation Department. Tunis : African Development Bank
- Adrien, Marie-Helene. Guide to Conducting Reviews of Organizations Supplying M&E Training. ECD Working Paper Series #9. OED. Washington, D.C.: The World Bank.
- African Evaluation Association (AfrEA) web site. <http://www.afrea.org>
- Barnette, J.J., Sanders, J.R. 2003. The Mainstreaming of Evaluation: New Directions for Evaluation. # 99. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Bedi, T, Coudouel, A, Cox, M, Goldstein, M, Thornton, N. 2005. Beyond Numbers: Understanding the institutions for monitoring poverty reduction strategies. DRAFT report. World Bank and Agulhas
- Booth, D. and Lucas, H. Mai 2001. Desk Study of Good Practice in the Development of PRSP Indicators and Monitoring Systems: Initial Review of PRSP Documentation November 2001. Final Report. http://www.odi.org.uk/PPPG/publications/papers_reports/spa/mon01.html
- Booth, D. 2005. Poverty Monitoring Systems: An Analysis of Institutional Arrangements in Tanzania. ODI Working Paper # 247. London, UK: Overseas Development Institute http://www.odi.org.uk/publications/working_papers/wp247.pdf
- Booth, D. and Msbagasani, X. 2005. Systèmes de Suivi de la Pauvreté: Une Analyse des Dispositions Institutionnelles en Ouganda. Document de Travail de l'ODI #246. Londres, RU: Overseas Development Institute. www.odi.org.uk/publications/working_papers/wp246.pdf. (Extrait en Décembre 2005)
- Bratton, Michael and others. 1998. Executive Offices and Policy Management in Africa's New Democracies, IPC Monograph No. 7. Washington, D.C. USAID cited in Schacter, 2000
- Compton, W., Baizerman, M., Stockdill, S. 2002. The Art, Craft and Science of Evaluation Capacity Building. New Directions for Evaluation. #93. San Francisco, CA: Jossey-Bass

- Driscoll, R, Evans, A. 2005. Second generation Poverty Reeducation Strategies: New Opportunities and Emerging Issues. Development Policy Review, 23:1, January.
- Hauge, Arild. 2001. Strengthening Capacity for Monitoring and Evaluation in Uganda: A Results Based Management Perspective. ECD Working Paper Series, #8. Washington, D.C.: The World Bank
- Horton, D, et al, 2003. Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations around the World. The Netherlands: ISNAR, CTA.
- IDA/IMF, March 2002. (cited in Mackay, 2002:14)
- JUA. 2004. Evaluation of the International Program for Development Evaluation Training. Report to OED, The World Bank.
- Kusek, J, Rist, R. 2004. Ten Steps to a Results-based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners. Washington, D.C.: The World Bank.
- Liu, Chaoying, Shreyasi, Jha, Tingting, Yang. 2006. What Influences the Outcomes of WBI's Learning Programs? – Evidence from WBIEG Evaluations. Report No. EG06-117. World Bank Institute: Washington, D.C.
- Mackay, K. 1999. A Diagnostic Guide and Action Framework. Evaluation Capacity Development. ECD Working Paper Series #6. Washington, DC: The World Bank.
- Mackay, K. 2002. Rapport Annuel sur le Développement des Capacités d'Evaluation. OED. Washington, D.C.: La Banque Mondiale
- Mackay, K. 2006. Institutionnalisation des Systèmes de Suivi et Evaluation en vue d'Améliorer la Gestion du Secteur Public. IEG. Washington, D.C: La Banque Mondiale.
- OECD/CAD. 2002. Glossaire des Termes Clés de l'Evaluation et de la Gestion basée sur les Résultats. http://www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB_ADMIN_PG/DOCUMENTS/EVALUATIONREPORTS/EN_GLOSSARY%20EVALUATION.PDF (Extrait Décembre 2005)
- OED. 2004. Développement des Capacités d'Evaluation: Auto-Evaluation de l'OED. OED. Washington, D.C.: La Banque Mondiale.
- OED. 2004. The Poverty Reduction Strategy Initiative: An Independent Evaluation of the World Bank's Support through 2003. OED. Washington, D.C.: The World Bank.
- OED. 2005. Capacity Building in Africa: An OED Evaluation of World Bank Support. OED. Washington, D.C.: The World Bank
- OED/DAC Joint Venture on Managing for Development Results. 2005. Harmonization around Results Reporting: A Synthesis and Country Study. Draft Report.
- Poate, D. 2001. Results-based Monitoring and Evaluation in Tanzania. Draft Report
- PovertyNet Home <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/>

- PRSP Sourcebook. Monitoring and Evaluation, Chapter 3 by G. Prennushi, G. Rubio, K. Subbarao. Pp: 107-130. PovertyNet. http://povlibrary.worldbank.org/files/4480_chap3.pdf (retrieved January 2006)
- PRSP Sourcebook. Poverty Measurement and Analysis. Chapter 1 by A. Coudouel, J. Hintschel, Q. Wodon. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTPRS/0,,contentMDK:20177055~pagePK:210058~piPK:216618~theSitePK:384201,00.html> (retrieved January 2006)
- PRSPs. Country Papers and JSANs and JSAs—Sub-Saharan Africa (by country) at <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTPRS/0,,contentMDK:20195487~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:384201,00.html> (retrieved December 2005; January 2006)
- Schacter, M. 2000. Evaluation Capacity Development. Sub-Saharan Africa: Lessons from Experience in Supporting Sound Governance. ECD Working Paper Series No. 7. OED. Washington, D.C.: The World Bank.
- Schaumberg-Muller, H. 1996. Evaluation Capacity Building: Donor Support and Experiences. Report for the DAC Expert Group on Aid Evaluation, OECD. Copenhagen.
- Schiavo-Campo, S. 2005. Evaluation Capacity Development. Building country capacity for monitoring and evaluation in the public sector: Selected lessons of international experience. ECD Working Paper Series No. 13, June 2005. OED. Washington, D.C. The World Bank
- The World Bank and International Monetary Fund. 2005. Review of the PRS Approach: Balancing Accountabilities and Scaling Up Results. Development Committee, September 2005. Washington, DC: The World Bank
- The World Bank and International Monetary Fund, 2004. Poverty Reduction Strategy Papers – Progress in Implementation. Prepared by staffs of the World Bank and the IMF.
- The World Bank Capacity Development web site. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTCDRC/0,,menuPK:64169181~pagePK:64169192~piPK:64169180~theSitePK:489952,00.html>(retrieved January 2006)
- UNDP. Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore3/yellowbook/template/bibliography/bib_b.htm (retrieved December 2005)
- U.S. Agency for International Development. 2000. Building a results framework. Monitoring and Evaluation TIPS. USAID Center for Development Information and Evaluation. Washington, D.C.: USAID.
- WBI. March 2002. Developing Evaluation Capacity. WBI Evaluation Briefs. <http://info.worldbank.org/etools/WBIEG/publications/index.cfm?showDetails=yes&ID=123&instructions=no&sort=&pg=getBriefs&category=Briefs&intro=yes> (retrieved January 2006)
- WBI. May 2003. Selecting Course Participants for Effectiveness and Impact: Evidence Regarding the “Right Mix”. WBI Evaluation Briefs.
- WBI. June 2003. Pedagogy for Effectiveness and Impact: Evidence regarding Action Learning and Course Duration. WBI Evaluation Briefs.
- WBI. November 2002. Impact Evaluation of WBI Client Programs, FY00-01. WBI Evaluation Briefs.

QUESTIONNAIRE DE L'ENQUETE

Banque Africaine de Développement
Suivi et Evaluation du DSRP
QUESTIONNAIRE SUR L'EVALUATION DES BESOINS EN FORMATION

A l'intention des Pays Membres Régionaux

Le Département d'Evaluation des Opérations de la Banque Africaine de Développement envisage de mettre en œuvre un programme de formation dans le domaine du suivi et évaluation (S&E)⁷ en 2006 avec le concours de l'Institut Multilatéral d'Afrique. Ce programme de formation sera organisé à l'intention du personnel de niveau national des pays membres régionaux, qui est impliqué dans le suivi et évaluation des DSRP des différents pays. Afin d'assurer la mise en œuvre d'un programme de formation utile et efficace, nous sollicitons vos suggestions quant aux besoins et priorités en matière de formation.

Veuillez remplir le questionnaire ci-après et le retourner à A. Kone au plus tard **Vendredi, le 10 février 2006** à travers l'adresse électronique suivante : a.kone@afdb.org, ou bien par courrier postal à :

Mme. A. Kone
Département d'Evaluation des Opérations
Banque Africaine de Développement
B.P. 323-1002
Tunis Belvedere
Tunisie

-
1. Nom du pays:
 2. Votre nom:
 3. Quel est votre poste (titre) actuel?
 4. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste? (# ans)
 5. Lequel des groupes ci-après représentez-vous? (Cochez toutes les réponses applicables)
 - a. Secrétariat national (Cellule nationale de coordination)
 - b. Le groupe de travail chargé du S&E du DSRP (groupe de travail technique)
 - c. Ministère; secteur
 - d. Bureau national de la statistique
 - e. Société civile
 - f. Organisme de recherche
 - g. Enseignement supérieur (collège, université, institut de formation)
 - h. Organisation non-gouvernementale
 - i. Consultant local
 - j. Consultant expatrié
 - k. Bailleur de fonds

⁷ **Le Suivi** est le repérage régulier des intrants, des activités, des extrants, de la portée, des résultats et de l'impact des activités de développement. **L'Evaluation** consiste à évaluer systématiquement et objectivement la pertinence, l'efficacité et l'efficience d'une activité de développement (OED, 2004).

- l. Secteur privé
 m. Autre: préciser _____
6. Dans laquelle des activités ci-après êtes-vous ou avez-vous été impliqué en ce qui concerne le S&E du DSRP? (Cocher toutes les réponses applicables)
- a. Elaboration du système national de suivi et évaluation (Plan/stratégie nationale de S/E)
 b. Coordination/gestion du système de suivi et évaluation
 c. Mise au point des indicateurs
 d. Mise en œuvre de l'enquête et/ou du recensement
 e. Collecte régulière des données
 f. Evaluation participative de la pauvreté
 g. Analyse de l'impact de la pauvreté
 h. Recherche
 i. Analyse et interprétation des données
 j. Rédaction du rapport sur les conclusions du S&E
 k. Communication et publication des informations sur le S&E
 l. Participation de la société civile
 m. Etudes d'évaluation
 n. Autres, préciser _____

VEUILLEZ REpondre AUX QUESTIONS CI-APRES RELATIVES A TOUTE EXPERIENCE QUE VOUS AURIEZ EUE, PAS SEULEMENT AVEC LE S&E DU DSRP, MAIS AVEC LE S&E TOUT COURT.

7. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le domaine du suivi et /ou évaluation?
- a. 0-6 mois
 b. 7 mois – 1 an
 c. 1-2 ans
 d. 2-3 ans
 e. 3 ans ou plus
8. Avez-vous suivi une formation (ateliers, séminaires, programme menant à un diplôme, stage) en suivi et/ou évaluation?
- a. OUI
 b. NON
9. Si OUI, veuillez préciser:
- a. Nom de la formation/du cours:
 b. Durée:
 c. Organisme/Institution ayant financé la formation:
 d. Localisation:
10. Etes-vous au courant de l'existence d'autres programmes ou cours de formation en S&E? Si oui, veuillez les indiquer:

11. Ci-après une liste de caractéristiques généralement associées au S&E et qui présentent souvent des insuffisances. Quelles sont les caractéristiques qui présentent éventuellement des insuffisances ou des problèmes susceptibles d'influer sur le travail de suivi et évaluation du DSRP du pays? (Cochez toutes les caractéristiques qui, à votre avis, présentent des insuffisances ou des problèmes **ET** marquez d'une **astérisque (*)** **trois** caractéristiques dont vous pensez qu'elles ont le plus besoin d'améliorations)
- a. Engagement des dirigeants
 - b. Utilisation d'un langage, d'un cadre et d'une approche de S&E communs.
 - c. Intégration du S&E dans le système institutionnel
 - d. Coordination entre les unités organisationnelles et les entités administratives, les structures de déclaration, les bailleurs de fonds.
 - e. Connaissances et compétences en méthodes et pratiques de suivi
 - f. Connaissances et compétences en méthodes et pratiques d'évaluation
 - g. Exigence de données dignes de foi (valorisation du S&E)
 - h. Engagement des intervenants dans le S&E, y compris la participation de la société civile.
 - i. Objectifs bien définis; établissement d'un ordre de priorité entre les résultats à suivre et à évaluer
 - j. Indicateurs de performances pratiques, ciblées
 - k. Evaluation et collecte des données mettant à disposition des données à jour et utiles
 - l. Coordination de la collecte des données
 - m. Analyse et interprétation utiles adaptées aux besoins de différents utilisateurs
 - n. Facilité de communication et de publication des informations
 - o. Utilisation des informations inhérentes au S&E dans le cadre de la prise de décisions, de l'attribution des ressources, de l'établissement du budget, de l'amélioration des programmes.
 - p. Mesures incitatives destinées à promouvoir la gestion et le S&E axés sur les résultats
 - q. Existence de technologies de traitement et d'analyse des données
 - r. Autre: préciser
12. Ci-après une liste de quelques thèmes de formation en S&E. Quels sont les trois (3) thèmes qui, à votre avis, seraient les plus utiles au personnel local du S&E ? [Inscrire un #1 entre le pour indiquer votre priorité absolue; inscrire un # 2 pour votre deuxième priorité et un #3 pour votre troisième priorité de formation. Ne choisir que **TROIS** thèmes]
- a. Mise en place d'un Système de Suivi et Evaluation en vue d'une responsabilisation axée sur les résultats: structures; processus; méthodes d'avenir ;
 - b. Engagement des parties prenantes; participation de la société civile ;
 - c. Chaîne de résultats, logique de programme, modèle logique/cadre logique ;
 - d. Transformation des objectifs vagues en résultats mesurables; choix des résultats à évaluer ;
 - e. Indicateurs des performances: choix et mesure du processus et des indicateurs des résultats à court, moyen et long termes ainsi que des indicateurs d'impacts ;
 - f. Définition des références et des objectifs ;
 - g. Méthodes de collecte des données: pratiques prometteuses dans les méthodes quantitatives et qualitatives, techniques d'évaluation rapide ; approches participatives ;
 - h. Analyse et interprétation des données: justification stratégique; insuffisance des données; analyse conçue pour l'utilisateur.

- i. Communication et diffusion de données; manières conviviales de rendre compte et de transmettre l'information à des publics divers
 - j. Utilisation d'informations inhérentes au S&E dans le cadre de l'élaboration et de la planification des politiques, des décisions relatives à l'allocation des ressources, de l'élaboration du budget, de l'amélioration des programmes.
 - k. Suivi: outils et méthodes destinés au repérage continu des performances
 - l. Evaluation: outils et méthodes qui permettent de savoir ce qui marche, ce qui ne marche pas, et pourquoi.
 - m. Evaluation d'impact; questions causales d'efficacité du développement
 - n. Promotion d'un système de S&E
 - o. Autre:
13. Si vous avez des suggestions ou des intérêts/besoins spécifiques portant sur l'un des thèmes de formation énumérés ci-dessus, veuillez les indiquer ici:
14. Quelles sont les connaissances et les compétences que vous souhaiteriez acquérir ou développer si vous preniez part au programme de formation en S&E ? Soyez aussi explicite que possible.
- a. J'aimerais apprendre:
 - b. A l'issue de la formation, j'aimerais être capable de:
15. Veuillez inclure tout autre commentaire ou suggestion qu'il vous plairait d'ajouter.

REPONSES DE L'ENQUÊTE

Réponses de l'enquête par courrier électronique

Source de données	Taille de l'échantillon	# Réponses	Taux de réponse
Economistes pays de la BAD (Pays ayant des DSRP)	28	19	68%
Représentants pays de la BAD	8	2	25%
Pays membres régionaux (PMR) ⁸	22	11	50%

Les dix-neuf pays ci-après sont représentés dans les réponses des économistes: Bénin, Burkina Faso, RCA, République du Congo, Côte d'Ivoire, Ethiopie, Erythrée, Gambie, Ghana, Guinée, Libéria, Lesotho, Malawi, Mali, Niger, Rwanda, Sao Tome et Principe, Sénégal, Sierra Leone, Tanzanie.

La Tanzanie et l'Ouganda sont des représentants des pays de la BAD.

Cinq pays sont représentés dans les réponses provenant des pays membres régionaux (RCA, Gambie, Malawi, Tanzanie/Zanzibar, Ouganda). Les onze personnes interrogées représentent le Secrétariat national/Unité de coordination (5), le Groupe de travail du DSRP (6), le Ministère (5), le Consultant expatrié (2), le Bureau national de la statistique (2), la Société civile, Organisation non gouvernementale (1 chacun).

Personnes ayant répondu à l'enquête par courrier électronique sur les PMR :

Peter Ssentongo, Ouganda
Said M. Muhammed, Tanzanie
Hassan Khamis Juma, Tanzanie/Zanzibar
Mohamed H. Rajab, Tanzanie/Zanzibar
Ameir Sheha, Tanzanie/Zanzibar
Yousouph Dibba, Gambie
Davie Nicko Chunga, Malawi
N Dinga, République du Congo
Doungoupou Gervais Magliore, RCA
Zami Moise, RCA
Sani Yakoubou Mahaman, Niger

⁸ Les noms des contacts ont été donnés par les économistes pays et les visites sur le terrain représentent 13 pays; le sondage en boule de neige effectué à partir des premiers contacts s'est soldé par l'inscription de 6 nouveaux noms.

RESULTATS DE L'ENQUETE (liste restreinte)

Enquête effectuée dans les PMR

Dans laquelle des activités ci-après êtes-vous impliqué actuellement (n=11)?	
	Nombre
Elaboration du système national de suivi et évaluation	8
Coordination/gestion du système de suivi et évaluation	6
Mise au point des indicateurs	6
Mise en œuvre de l'enquête et/ou du recensement	5
Collecte régulière des données	4
Evaluation participative de la pauvreté	8
Analyse de l'impact de la pauvreté	3
Recherche	0
Analyse et interprétation des données	7
Rédaction du rapport sur les conclusions du S&E	6
Communication et publication des informations sur le S&E	5
Participation de la société civile	3
Etudes d'évaluation	3

Nbre d'activités par individu (n=11)	
Nbre d'activités	Nombre
0-2	1
3-5	4
6-8	4
9-12	2

Temps de travail en S&E	
Durée	Nombre
0-6 mois	1
7 mois-1 an	3
1-2 ans	0
2-3 ans	1
Plus de 3 ans	6

Insuffisances du S&E des DSRP. Les données recueillies lors des enquêtes étaient comparées avec celles obtenues à travers des interviews effectuées au cours des visites sur le terrain ainsi que des révisions sommaires destinées à identifier les dix problèmes les plus importants comme l'indique le Tableau 3 du texte. On note quelques variances entre les réponses des PMR et celles des économistes.

Insuffisances ou problèmes influant sur le S&E du DSRP des pays (cochez toutes les réponses applicables)		
	Réponses des PMR (n=11)	Réponses des économistes (n=19)
Engagement des dirigeants	4	6
Utilisation d'une langue, d'un cadre et d'une approche communs en matière de S&E	3	7
Coordination entre les unités organisationnelles et les entités administratives, les structures de déclarations, les partenaires, les bailleurs de fonds	10	12
Connaissances et compétences en méthodes et pratique de suivi	5	14
Connaissances et compétences en méthodes et pratiques d'évaluation	6	12
Exigence de données dignes de foi (valorisation du S&E)	3	11
Engagement des intervenants dans le S&E, y compris la participation de la société civile	6	9
Objectifs bien définis; hiérarchisation des résultats à suivre et à évaluer	3	8
Indicateurs de performances pratiques, ciblées	5	9
Evaluation et collecte des données mettant à disposition des données à jour et utiles	4	11
Coordination de la collecte des données	4	10
Analyse et interprétation utiles adaptées aux besoins de différents utilisateurs	4	6
Facilité de communication et de publication des informations	3	4
Utilisation des informations inhérentes au S&E dans le cadre de la prise de décisions, de l'attribution des ressources, de l'établissement du budget, de l'amélioration des programmes.	6	11
Mesures incitatives destinées à promouvoir la gestion et le S&E axés sur les résultats.	4	8
Existence de technologies de traitement et d'analyse des données	3	0

Thèmes les plus utiles dans le cadre de la formation du personnel local (en choisir trois)		
	# réponses des PMR (n=11)	# réponses des économistes (n=19)
Mise en place d'un système de S&E en vue d'une responsabilisation basée sur les résultats; structures; processus; méthodes d'avenir ;	11	11
Engagement des parties prenantes; participation de la société civile ;	3	5
Chaînes de résultats, logique de programme, modèle logique/cadre logique	1	4
Transformation d'objectifs vagues en résultats mesurables; choix des résultats à évaluer ;	1	2
Indicateurs des performances: choix et mesure du processus et des indicateurs des résultats à court, moyen et long termes, ainsi que des indicateurs d'impacts;	5	6
Définition des références et des objectifs ;	1	3

Méthode de collecte des données: pratiques prometteuses dans les méthodes quantitatives et qualitative ; techniques d'évaluation rapide ; approches participatives	2	3
Analyse et interprétation des données: justification stratégique; insuffisance des données; analyse conçue pour l'utilisateur;	4	3
Communication et diffusion de données; manières conviviales de rendre compte et de transmettre l'information à des publics divers ;	2	2
Utilisation d'informations inhérentes au S&E, dans le cadre de l'élaboration et de la planification des politiques, des décisions relatives à l'attribution des ressources, de l'élaboration du budget et de l'amélioration des programmes ;	1	4
Evaluation d'impact; questions causales d'efficacité du développement ;	1	4
Promotion d'un système de S&E.	1	2

EXPERIENCE AVEC LE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES D'EVALUATION

Expérience de la Banque Africaine de Développement

1. Depuis 1998, l'OPEV est impliqué dans le développement des capacités d'évaluation en Afrique. En tant que priorité pour l'OPEV, le renforcement des capacités en matière de S&E au sein des PMR est directement lié au Plan stratégique 2003-2007 de la BAD, plus global, qui met l'accent sur l'efficacité du développement. La liste des activités de l'OPEV se présente ainsi qu'il suit:

1998, Abidjan. Séminaire de haut niveau organisé conjointement avec la Banque Mondiale sous l'égide du CAD/OCDE. Douze pays africains et 21 organismes d'aide internationaux y ont pris part. Les participants ont souligné que le développement des capacités de S&E dans les pays africains était nécessaire pour l'amélioration de la gouvernance. Ils ont mis en exergue la nécessité de :

- Créer une Association africaine d'Evaluation;
- Renforcer l'appui institutionnel en faveur du continent;
- Assurer la formation en conception, en méthodologie et en pratique de l'évaluation;
- Créer une base de données des évaluateurs, des leçons apprises et des meilleures pratiques.

1999, 2002, Nairobi; 2004 Cape Town. Conférence inaugurale de l'Association Africaine d'Evaluation organisée à Nairobi (1999) avec l'appui de la BAD et les conférences ultérieures: 2002 (Nairobi); 2004 (Cape Town); 2007 (Niamey). L'Association Africaine d'Evaluation s'engage à développer des capacités locales en matière d'évaluation en assurant une formation de haut niveau à travers toute l'Afrique et en instituant des associations nationales chargées de dispenser la formation par les pairs.

2000, Johannesburg. Séminaire et atelier de haut niveau organisés conjointement par la Banque Mondiale et la Development Bank de l'Afrique du Sud. Il y avait 56 participants venant de 11 pays africains et 32 représentants des bailleurs de fonds. Les participants ont souligné l'utilité du S&E en matière de réformes économiques, de bonne gouvernance et de développement rationnel à travers l'élaboration de DSRP. Au cours de cette réunion, les thèmes communs ci-après se sont dégagés : le besoin de formation ; la nécessité d'établir des normes communes de S&E ; la répartition des responsabilités au sein des organismes et des associations ; la capacité d'établir des réseaux au sein des sociétés et des associations ; la nécessité d'utiliser les capacités existantes et d'établir un lien entre les activités de S&E et les stratégies nationales actuelles. Les représentants des bailleurs de fonds ont pris l'engagement de contribuer au renforcement des associations et réseaux nationaux d'évaluation; de combler les insuffisances de la formation en S&E à travers des bourses d'études, des bourses de recherche et d'autres programmes de renforcement des capacités ; de développer des banques de données des consultants locaux ; et de mettre l'accent sur l'évaluation axée sur l'apprentissage. Des actes du séminaire de 251 pages ont été produits et sont disponibles en ligne.

2005, Tunis. Séminaire régional de haut niveau sur l'Evaluation du Développement, organisé de concert avec l'IMA en partenariat avec les Départements d'Evaluation des

Opérations de la Banque Mondiale et de la SFI, et avec la Public Service Commission (PSC) de l'Afrique du Sud. Quarante trois hauts responsables de 25 pays africains y ont participé. Ces assises qui ont duré cinq jours ont permis de présenter aux décideurs et aux évaluateurs des PMR les concepts, approches et méthodologies-clés utilisés dans le cadre de l'évaluation du développement. Aussi, les activités ci-après ont-elles été prévues : l'organisation conjointe chaque année d'un séminaire régional sur l'évaluation du développement en Afrique; la mise en place de facilités mobiles de S&E ; l'adaptation des approches de S&E et la mise en œuvre d'une approche plus consolidée ; l'importance accordée à l'autosuffisance (BAD, Mai 2005)

2. L'OPEV renforce également les capacités d'évaluation au sein de la Banque elle-même et au sein des institutions africaines, en publiant les résultats de l'évaluation, en intégrant, dans le cadre de son propre travail (modelage des bonnes pratiques), la méthode de reddition de comptes fondée sur les résultats, et en ayant des interactions avec ses partenaires africains lors des conférences ou des réunions, et en maintenant un site Web de matériel documentaire en vue des échanges d'information et de l'apprentissage.

3. Aujourd'hui, plusieurs nouveaux facteurs accordent la priorité au développement des capacités d'évaluation: des stratégies de réduction de la pauvreté axées sur les résultats ; une corrélation entre les DSRP et l'allègement de la dette au titre de l'initiative PPTE; les Objectifs de Développement du Millénaire (ODM) avec des indicateurs et des résultats mesurables ; la communauté internationale met l'accent sur la gestion axée sur les résultats ; les exigences de la société civile ; les impératifs du renforcement des capacités en Afrique (Harmonisation des résultats et importance accordée à la transmission de ceux-ci). Une étude effectuée par la Banque mondiale en 2001 sur l'efficacité du développement a révélé qu'un S&E faible contribue aux mauvaises performances dans 38 pour cent des projets de la Banque qui ont été jugés insatisfaisants ou très insatisfaisants (MacKay, 2002: 6). Les banques multilatérales, les pays emprunteurs et toutes les institutions publiques subissent des pressions afin de mettre en évidence et de mesurer les résultats et l'efficacité.

Les autres Bailleurs de fonds

4. In 1996, le Groupe d'Experts du CAD/OCDE chargé de l'Evaluation de l'Aide, a commandé une étude en vue d'évaluer l'appui des bailleurs de fonds et l'expérience de ceux-ci en matière de renforcement des capacités d'évaluation, y compris une analyse documentaire et une enquête des bailleurs de fonds portant sur 26 organismes (Schaumburg-Muller, 1996). Une évaluation régulière identifiant les leçons apprises et les domaines de collaboration paraîtrait justifiée.

5. Les bailleurs de fonds apportent leur appui et sont associés au renforcement des capacités d'évaluation depuis quatre décennies. Le PNUD et l'USAID ont été les premiers bailleurs de fonds à intervenir dès les années 1960. Le cadre logique de l'USAID du début des années 1960 a été remplacé par les cadres logiques/modèles logiques/cadres des résultats actuels. Au départ, les initiatives portaient essentiellement sur des activités éparses, et accordaient peu d'importance aux politiques ou stratégies cohérentes destinées à mettre en place des systèmes nationaux d'évaluation. La plupart de ces initiatives étaient imposées par les bailleurs de fonds en vue de faire face aux nécessités de gestion et de responsabilisation inhérentes à leurs propres projets. Pratiquement, tous les organismes bilatéraux et multilatéraux ont créé des unités d'évaluation pour répondre à leurs propres préoccupations. Les activités des pays, lorsqu'il en existait, étaient fortement tributaires des activités d'évaluation des bailleurs de fonds, qui dépendaient du financement par l'aide.

6. Un changement notable est intervenu au cours des récentes années, mû par l'exigence de responsabilisation et de bonne gouvernance. En particulier, les banques de développement ont appuyé activement le développement des capacités d'évaluation, ce qui traduit leur attachement à la consolidation des institutions, au renforcement des capacités et à la réforme du secteur public. La plupart d'entre elles ont des politiques clairement définies en matière de développement des capacités d'évaluation inscrit dans les missions de leurs départements chargés de l'évaluation ou d'autres départements en charge des programmes.

7. En règle générale, les activités de développement des capacités d'évaluation portent sur:
- La formation (au pays, dans la région ou à l'étranger): court terme; long terme
 - Le personnel d'assistance technique (court terme; long terme)
 - Equipement
 - Conférences/séminaires
 - Voyages d'études
 - Evaluation conjointe
 - Travail de diagnostic
 - Bourses/parrainages
 - Développement des ressources
 - Partage des ressources (par exemple, à travers des sites web et des centres de connaissances)
 - Identification et financement des consultants
 - Mise en place de réseaux, réseautage
 - Soutien aux associations nationales/internationales d'évaluation

8. Les ressources investies par les bailleurs de fonds varient considérablement. En effet, le développement des capacités d'évaluation peut nécessiter un appui spécialisé destiné à une activité de S&E déterminée, ou bien, se traduire par une implication plus générale dans l'effort d'assistance au développement. L'appui financier peut couvrir une seule conférence ou l'achat d'équipement, ou bien porter sur les services de soutien à long terme aux experts, ou sur le soutien à "haute intensité" accordé à divers pays comme le fait la Banque Mondiale.

9. Il existe peu d'informations sur les forces et les faiblesses des différentes approches adoptées en matière de développement des capacités d'évaluation par les divers bailleurs de fonds : qu'est-ce qui marche ; qu'est-ce qui ne marche pas ; dans quels contextes ; pourquoi ? Dans le cas des évaluations conjointes, les résultats semblent mitigés et ils sont conditionnés en grande partie par la manière dont l'évaluation conjointe a été élaborée et mise en œuvre. Les évaluations conjointes peuvent contribuer de manière peu significative au renforcement des capacités nationales si la contribution du pays est faible, et elles peuvent même s'avérer contreproductives étant donné qu'il est difficile de parvenir à des conclusions communes acceptables par les deux parties. Aussi, convient-il de s'assurer que les évaluations conjointes sont fondées sur une approche véritablement participative qui dès le départ, définit clairement les besoins et les attentes de toutes les parties, et qui prend en compte de manière explicite et spécifique le développement des capacités d'évaluation. On pourrait en dire de même pour tout œuvre commune fondée sur le partenariat et la collaboration

10. Abrisant le plus grand bureau d'évaluation au sein de la communauté de développement, la Banque Mondiale a été très active dans le développement des capacités de S&E.⁹ Le développement des capacités d'évaluation, qui fait partie des missions du Département d'Evaluation des Opérations depuis 1986, constitue une stratégie en constante évolution qui,

⁹Voir site web du Développement des Capacités d'Evaluation : <http://www.worldbank.org/oed/ecd/>

depuis l'exercice 2004, met l'accent sur l'intégration des méthodes et pratiques d'évaluation dans les opérations organisationnelles. Plusieurs unités de la Banque y sont impliquées, notamment celle de la Politique des Opérations et des Services Pays qui offre un appui catalytique aux équipes de pays qui œuvrent avec les emprunteurs en vue de consolider le S&E des pays, l'Institut de la Banque Mondiale qui assure la formation en matière de S&E et de DSRP, la Vice Présidence de l'Economie du Développement et les Unités Régionales qui travaillent sur le renforcement des capacités statistiques, et le Département d'Evaluation des Opérations qui appuie depuis longtemps le développement des capacités d'évaluation (Mackay, 2002). L'Afrique est la région la plus active en matière de développement des capacités d'évaluation au niveau des pays, du fait de la concentration de PPTE dans ce continent et de la nécessité absolue d'y renforcer les capacités. Sur la base de cette expérience, la Banque a appris de nombreuses leçons sur le développement des capacités d'évaluation et elle s'est engagée à présenter des rapports annuels au CODE sur l'évolution de la situation et les résultats (Mackay, 2002), qui présenteront des informations supplémentaires et des pratiques d'avenir. En ce qui concerne le développement des capacités de S&E des DSRP, plusieurs unités de la Banque entreprennent des initiatives en vue de renforcer les capacités en matière de S&E des DSRP: le Groupe des Résultats et d'Apprentissage de la Région Afrique (répond aux besoins des pays); le Département de Réduction de la Pauvreté et de Gestion Economique (groupe de suivi de la pauvreté); le Programme de Pauvreté et de Croissance de l'Institut de la Banque Mondiale; le Département du Développement Social; et le Groupe d'Evaluation Indépendant.

11. Les principaux bailleurs de fonds en matière de développement des capacités d'évaluation en Afrique sont: le DFID qui intervient dans la gestion et la réforme du secteur public; le PNUD et l'UNICEF qui font valoir que le suivi de la pauvreté constitue un axe prioritaire d'intervention stratégique; la DANIDA qui soutient les bureaux nationaux des statistiques et accorde un appui sectoriel; le Service Allemand du Développement (DED); l'UE, la BAD et la Banque Mondiale. L'USAID offre l'aide et la formation en relation avec sa propre gestion de projet et ses besoins en matière de responsabilisation.

12. Apparemment, il existe un minimum de coordination formelle ou de priorités stratégiques parmi les différents bailleurs de fonds qui interviennent dans le développement des capacités d'évaluation au niveau des pays. La planification et la coordination peuvent s'opérer sur place, cela dépend des circonstances et des réseaux de relations locaux. Diverses activités semblent être en jeu. La mise en œuvre de l'harmonisation, et en particulier l'harmonisation des rapports, devrait promouvoir la coordination en matière de développement des capacités d'évaluation (Harmonisation des rapports relatifs aux résultats du Département d'Evaluation des Opérations/CAD, 2005).

Intégration du Développement des Capacités d'Evaluation

13. Il s'agit d'intégrer l'évaluation dans les activités courantes des organisations en vue de promouvoir l'apprentissage et l'obligation de rendre compte (Barnette et Sanders, 2003). Au cours des dernières décennies, l'on a noté de plus en plus les déficiences de l'apprentissage isolé ou des initiatives épisodiques visant à renforcer les capacités d'évaluation. Or, si l'évaluation doit faire sentir ses effets et jouer son rôle d'outil de gestion, de mécanisme d'apprentissage et de responsabilisation, elle doit faire partie intégrante de la structure organisationnelle. Les activités caractéristiques sont les suivantes: (1) le développement des capacités d'évaluation interne (formation continue du personnel et renforcement des institutions en vue d'appuyer et de promouvoir le développement des capacités d'évaluation, à savoir les mesures incitatives, les facilités et les installations); (2) le développement des capacités d'évaluation externe (en encourageant et en appuyant l'évaluation au sein des organismes clients - en en formant d'autres,

en offrant l'assistance technique et l'aide); et (3) la recherche et le développement (exploitation de la recherche et développement des ressources documentaires). Le renforcement des capacités d'évaluation est considéré comme un ensemble d'activités qui font intervenir des caractéristiques techniques et des mécanismes de renforcement des institutions destinés aux environnements internes et externes.

Résultats attendus du développement des capacités d'évaluation – comment le succès se présentera-t-il?

14. Le résultat souhaité – ou l'aboutissement prévu – du développement des capacités d'évaluation est obtenu lorsque le contrôle de la qualité et les informations inhérentes à l'évaluation sont utilisés dans le cadre de la prise de décisions et de l'apprentissage. Mackay (2002:27) donne une vision du développement des capacités d'évaluation. Il s'agit:

- D'informer les décideurs en matière d'allocation des ressources publiques – notamment les responsables de l'élaboration et de la planification des politiques par le truchement des budgets nationaux et des *Stratégies de Réduction de la Pauvreté* – en leur donnant des informations sur les probables profits et coûts qui résulteraient de la mise en œuvre d'autres politiques, programmes et projets.
- D'appuyer la conception et la gestion continue des activités (aux niveaux des secteurs, des programmes et des projets), y compris la prestation des services gouvernementaux et la gestion du personnel – il s'agit ici de la fonction d'apprentissage du S&E.
- De promouvoir la transparence et de soutenir les rapports de responsabilisation – responsabilité du gouvernement devant le parlement, la société civile et les bailleurs de fonds ; et d'encourager les rapports de responsabilisation au sein du gouvernement (entre les ministères sectoriels et les ministères centraux, de même qu'entre les ministres, les cadres et le personnel). La responsabilisation revêt une importance particulière dans le contexte de l'initiative PPTE.

15. Le matériel d'évaluation offert par l'ACDI dans le cadre d'un projet de renforcement des institutions porte à croire qu'il est nécessaire de concentrer les efforts dans les instances les plus élevées des institutions concernées (Schaumburg-Muller, 1996). Il ressort d'un rapport publié par le Département d'Evaluation des Opérations en 2004 sur le développement de ses capacités d'évaluation que les pays ayant obtenu un appui d'intensité élevée ou moyenne ont enregistré des progrès considérables en matière de développement des capacités d'évaluation (OED, 2002:i). Lorsque les activités de développement des capacités d'évaluation sont menées en synergie au niveau des pays, en principe, les résultats devraient être maximisés.

Leçons apprises dans le cadre du développement des capacités d'évaluation

16. En dépit du caractère précoce de l'essentiel des activités de développement des capacités d'évaluation et de l'absence d'évaluation, des conclusions peuvent en être tirées, à savoir que:
- Il n'existe pas d'approche standard. Le développement des capacités d'évaluation doit être adapté au contexte local, sur la base des réalités sociales, politiques et historiques, et en tenant compte des atouts et des besoins locaux afférents au S&E de chaque pays ;
 - Le début est simple
 - Le processus est long.

- L'engagement doit être pris à un haut niveau; les dirigeants doivent être énergiques, des "défenseurs" de la cause;
- La demande et la réceptivité constituent des conditions favorables qui doivent être remplies au préalable,
- Des ressources doivent être affectées au développement des capacités d'évaluation;
- La formation est nécessaire, mais pas suffisante; la formation continue est nécessaire en vue du renforcement des compétences et des connaissances techniques requises;
- Il convient de préciser les rôles, les attributions et les responsabilités ;
- Les technologies doivent être disponibles;
- Des conditions favorables doivent exister au préalable, à savoir, la demande et la réceptivité¹⁰;
- Des mesures incitatives qui encouragent et récompensent le développement des capacités d'évaluation doivent être intégrées dans l'ensemble de l'institution;

¹⁰ Guide Diagnostic et Cadre d'Action (MacKay, 1999) offre une liste de contrôle destinée à l'évaluation des capacités du pays afin d'adapter le développement des capacités d'évaluation à des circonstances particulières.

PROGRAMMES DE FORMATION EN S&E

1. Les possibilités de formation en S&E ci-après ont été établies lors de la révision sommaire de janvier 2006. Compte tenu du caractère provisoire des listes établies et de la programmation fluctuante de la formation en S&E, la présente liste ne devrait être examinée qu'à titre indicatif.

2. L'essentiel de la formation en S&E cible les pays membres soit au niveau national, local, soit au niveau des projets. Un volet de la formation s'adresse également au personnel des organismes donateurs en vue de renforcer les compétences individuelles et organisationnelles en matière de S&E axé sur les résultats... dans le cadre de l'intégration et de la mise à disposition des données.

3. Il ressort d'un rapport de la Banque Mondiale publié en 2002 (Mackay, 2002) que 19 cours portant sur les techniques et outils de S&E ont été dispensés à des responsables de la Banque et à d'autres responsables originaires de pays emprunteurs. Ces cours pourraient développer la sensibilisation ainsi que les compétences fondamentales ou avancées. Actuellement, la Banque compte trois programmes de formation de base en développement des capacités de S&E:

- (1) *Introduction au S&E (ISE)* – cours d'apprentissage à distance offert à travers des vidéoconférences interactives (équivalant à environ 4 jours de formation); sous la responsabilité de l'Institut de la Banque Mondiale; le cours est dispensé dans cinq langues.
- (2) *Conception et Renforcement des Systèmes de S&E axés sur les Résultats*; ce programme est offert plusieurs fois chaque année au personnel de la Banque, aux responsables gouvernementaux et aux membres de la société civile. La durée du cours est de 2-3 jours. Les documents sont disponibles en français, espagnol, anglais, russe, arabe et portugais.
- (3) *Programme International d'Evaluation du Développement*, réalisé en collaboration avec l'Université Carleton d'Ottawa; deux semaines de cours obligatoires (80 heures) plus 24 ateliers facultatifs. Les ateliers facultatifs portent sur les thèmes ci-après: l'échantillonnage; l'évaluation de l'impact des moyens très limités; les enquêtes à petite échelle; les groupes types; le S&E participatif; l'usage des bulletins du citoyen; les méthodes des cas; les méthodes mixtes; l'analyse coûts-avantages.

4. Outre les programmes de formation axés sur le S&E, la Banque Mondiale, le PNUD, l'UNICEF et d'autres institutions offrent divers cours qui portent spécifiquement sur le contrôle et l'analyse de la pauvreté. Par exemple, l'*Initiative d'Analyse de la Pauvreté* porte sur le renforcement des capacités des responsables à entreprendre l'analyse de la pauvreté, le contrôle de la pauvreté et l'évaluation de l'impact de la pauvreté (voir MacKay 2002, 12). Voir PovertyNet (Site Web de la Banque Mondiale) et la liste des formations et des manifestations (<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/0,,contentMDK:20236698~menuPK:488422~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:336992,00.html>)

Apprentissage électronique sur l'impact de la pauvreté et de l'analyse sociale à:
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTPSIA/0,,contentMDK:20591014~menuPK:490139~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:490130,00.html>

5. Les sites Web de toutes les Associations professionnelles internationales (AfrEA; IDEAS; IOCE) ainsi que la American Evaluation Association (<http://www.eval.org>) et l'Association Canadienne d'Evaluation (<http://www.evaluationcanada.ca/>) contiennent des listes d'associations d'évaluation de pays et de régions, ainsi que des listes d'ateliers et de cours de formation permanents.

Par exemple, l'Annuaire des formations sur le site Web de l'Association africaine d'évaluation (<http://www.afrea.org/>), donne la liste de 10 cours et ateliers de courte durée prévus en 2006 ainsi que trois cours permanents englobant un programme d'études universitaires supérieures et des opportunités d'apprentissage électronique.

6. Certains bailleurs de fonds organisent des formations spécialisées à l'intention du personnel de projets et des pays membres. Par exemple, le Projet d'évaluation MEASURE, financé par l'USAID et exécuté par la Carolina Population Center, porte sur la population, l'alimentation et la santé. En juin 2006, en collaboration avec le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) de Dakar, Sénégal, il organisera un atelier francophone de trois semaines, intitulé: Suivi et Evaluation des Programmes de Santé au Niveau des Districts: Applications pratiques. L'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR)

http://www.unitar.org/dfm/General_Info/RegionalPartners.htm répertorie les cours y afférents et qui portent sur des thèmes telles que l'économie et la gestion financière.

7. Les institutions nationales de recherche et de formation peuvent organiser une formation ou des formations spécialisées en S&E sur des thèmes similaires. En Ouganda par exemple, l'Université Makerere a une forte tradition en économie, en politique et en recherche sociale ; ces enseignements sont dispensés par :

- L'Institut de Recherche sociale de Makerere (MISR)
- Le Centre de Recherche en Politique Economique (EPRC)
- Centre de Recherche Fondamentale (CBR)

8. Outre la recherche, ces instituts peuvent s'impliquer dans le développement des capacités et la formation. Par exemple, plusieurs membres de l'Institut de recherche sociale de Makerere qui ont suivi une formation dans le cadre du programme international d'évaluation du développement à Ottawa, ont recyclé les programmes de cette formation et les ont enseignés au niveau régional en 2005. La formation en gestion et la formation professionnelle sont également assurées au Uganda Management Institute (<http://www.umi.ac.ug/profile.php>). Divers enseignements de courte durée y sont dispensés en matière de S&E (voir <http://www.umi.ac.ug/courses.php>).

9. L'Institut de formation en gestion de l'Afrique orientale et australe (ESAMI)

http://www.unitar.org/dfm/General_Info/RegionalPartners.htm#esami

a été classé en mai 1997 comme Centre africain d'excellence en matière de perfectionnement de la gestion.

ASSOCIATIONS AFRICAINES ET INTERNATIONALES D'EVALUATION

Trois organisations professionnelles couvrent les pays africains et jouent un rôle en matière de développement des capacités de S&E:

- a) **AfrEA** (<http://www.afrea.org/>)
L'Association africaine d'évaluation a été lancée en 1999 pour répondre à la demande croissante d'échange d'informations, de défense des droits et du renforcement des capacités en matière d'évaluation en Afrique. Elle joue le rôle d'organisme ombrelle pour les associations et réseaux nationaux d'évaluation en Afrique et elle sert comme source d'information pour les particuliers dans les pays où il n'existe pas d'organismes nationaux. Elle a permis l'élaboration de Directives africaines en matière d'évaluation en vue de valoriser la qualité et l'utilité de l'évaluation dans le continent. Une base de données des évaluateurs met en valeur les compétences africaines en matière d'évaluation dans le site Web de l'Association africaine d'évaluation. Avec le concours de l'UNIFEM, une initiative a été lancée en vue de renforcer les capacités africaines en matière d'évaluation fondée sur le genre et sur les droits.
- b) **IDEAS** (<http://www.ideas-int.org>)
Initialement soutenue par le Département d'évaluations des opérations et le Bureau d'évaluation du PNUD, cette association professionnelle a été lancée en septembre 2002 et elle compte actuellement une grande diversité de membres constitués de personnes physiques et d'organisations appartenant aux pays développés et en développement. L'IDEAS a les objectifs ci-après : consolider l'importance du développement des associations d'évaluation actuelles, et soutenir la création des associations d'évaluation de pays; promouvoir le développement des capacités d'évaluation; inspirer l'excellence professionnelle dans l'évaluation du développement; et apporter des connaissances globales, du soutien et de la connectivité aux professionnels de l'évaluation du développement. Son plan de travail prévoit les activités ci-après: parrainage des manifestations organisées en collaboration; organisation d'ateliers de haut niveau et de séminaires de développement des capacités d'évaluation et éventuellement, mise en œuvre de programmes de formation en S&E.
- c) **Organisation Internationale de Coopération en Evaluation IOCE**
(<http://ioce.net/home/index.cfm?dv=1&lan=en>)
L'Organisation Internationale de Coopération en Evaluation est destinée aux réseaux et aux sociétés qui sont engagés à bâtir une communauté mondiale d'évaluation. Elle vise à devenir une plateforme de coopération et de partenariat à l'échelle mondiale en matière d'évaluation, tout en promouvant parmi les évaluateurs l'enrichissement mutuel des idées, les normes professionnelles élevées et des perspectives ouvertes et globales.

PROJET DE PROGRAMME DE FORMATION

Objet : Renforcer les capacités de suivi et évaluation dans les PMR en mettant un accent particulier sur l'élaboration des indicateurs de DSRP

Public-Cible¹¹ : Habitants des pays dotés de DSRP de 1ère et 2ème générations, qui ont pour mission d'élaborer des indicateurs dans le cadre du S&E des DSRP. Recommander deux par pays ou équipe de pays ; éventuellement, des équipes sectorielles. Des participants potentiels en provenance : du secrétariat national ; des groupes de travail ; des ministères centraux et hiérarchiques ; ainsi que des consultants locaux, qui ont été recrutés pour gérer/coordonner le système de S&E ; autres.

Nombre total de participants : 20-30 (nombre maximum pour promouvoir l'échange et l'application)

Contenu : Systèmes de S&E axés sur les résultats; Chaîne de résultats; Elaboration d'indicateurs¹²
Associer les aspects institutionnels de S&E avec le renforcement des compétences en matière d'élaboration des indicateurs. Les discussions et la pratique des indicateurs doivent être placées dans le contexte du DSRP du pays et d'une stratégie à long terme.

Localisation : A déterminer

Durée : 1 semaine (40 heures d'apprentissage/enseignement)

Langue d'instruction : A déterminer

La traduction simultanée n'est pas recommandée lorsque le contenu est complexe et l'enseignement fondée sur la pratique. La formation devrait être conçue de manière à être dispensée dans d'autres contextes linguistiques.

Niveau de compétence : Niveau élémentaire – intermédiaire

Pédagogie : Méthodes d'apprentissage expérientiel, forums de discussions et d'échanges programmant des lectures stratégiques et des discours-programmes (avant et après l'atelier).

Séances de renforcement des compétences en matière d'indicateurs d'impacts: expériences pratiques en utilisant des documents par cas (à perfectionner)

Equipe de conception et de mise en œuvre : Deux consultants, l'OPEV, l'IMA, l'IAD, les partenaires des PMR. Une équipe de base de 3-4 membres ayant un assistant administratif en charge de la logistique. Cette structure est très schématique ; un facilitateur d'atelier expérimenté/concepteur de cours doit nécessairement être présent en vue de finaliser la conception et superviser la mise en œuvre. Des partenaires locaux

¹¹ Alors que la formation est conçue en considérant les PMR comme cibles et utilisateurs, un programme de travail semblable ou similaire est recommandé au personnel concerné de la Banque en vue de faciliter la mise en place des synergies entre le S&E des PMR et celui du DSP de la Banque.

¹² Les principaux besoins identifiés en matière d'apprentissage au cours de l'évaluation des besoins en formation.

doivent être impliqués dans la conception et la mise en œuvre des programmes de formation.

Instructeurs et Facilitateurs: Points à examiner dans le choix: Expertise technique en la matière; spécialiste en S&E/Gestion axée sur les résultats; facilitation/compétence en matière d'apprentissage des adultes

Transfert de l'apprentissage: Concevoir des stratégies destinées à assurer le "transfert" de l'apprentissage en atelier; établir éventuellement un plan d'action tout au long du processus ainsi que le dernier jour et assurer le suivi à trois et six mois en vue de suivre et d'examiner la mise en œuvre du plan.

Suivi: Intégrer le suivi et les possibilités d'apprentissage permanent; éventuellement, un système de diffusion de listes sur une page web; bibliothèque/centre de ressources web; voyages d'études, etc.

Profil des Participants: Définition claire du profil des participants, ainsi que des attentes et des résultats de formation visés, avec des critères spécifiques de participation.

Demande d'inscription: La demande comprend une déclaration d'intention du participant, qui se rapporte au contenu du programme, ainsi qu'un avant-projet de transfert de l'expérience acquise en matière de formation vers le pays d'origine.

Documents des participants avant l'atelier: Documents envoyés aux participants: emploi du temps, objectifs de la formation; listes des participants; préparation préalable à l'atelier; informations inhérentes à la logistique et au voyage; etc. Documents exigés aux participants: objectifs personnels de la formation; évaluation de la formation préalable en S&E dans le pays (à perfectionner).

Ressources de la formation: A mettre en valeur; réutilisation envisagée (utilisation éventuelle du web).

Diplôme de Participation ou Références

Evaluation du Programme de Formation: Evaluation de la conférence, évaluation en cours d'exécution ("informateurs itinérants" ou groupes de consultation) et 6 mois d'évaluation du suivi

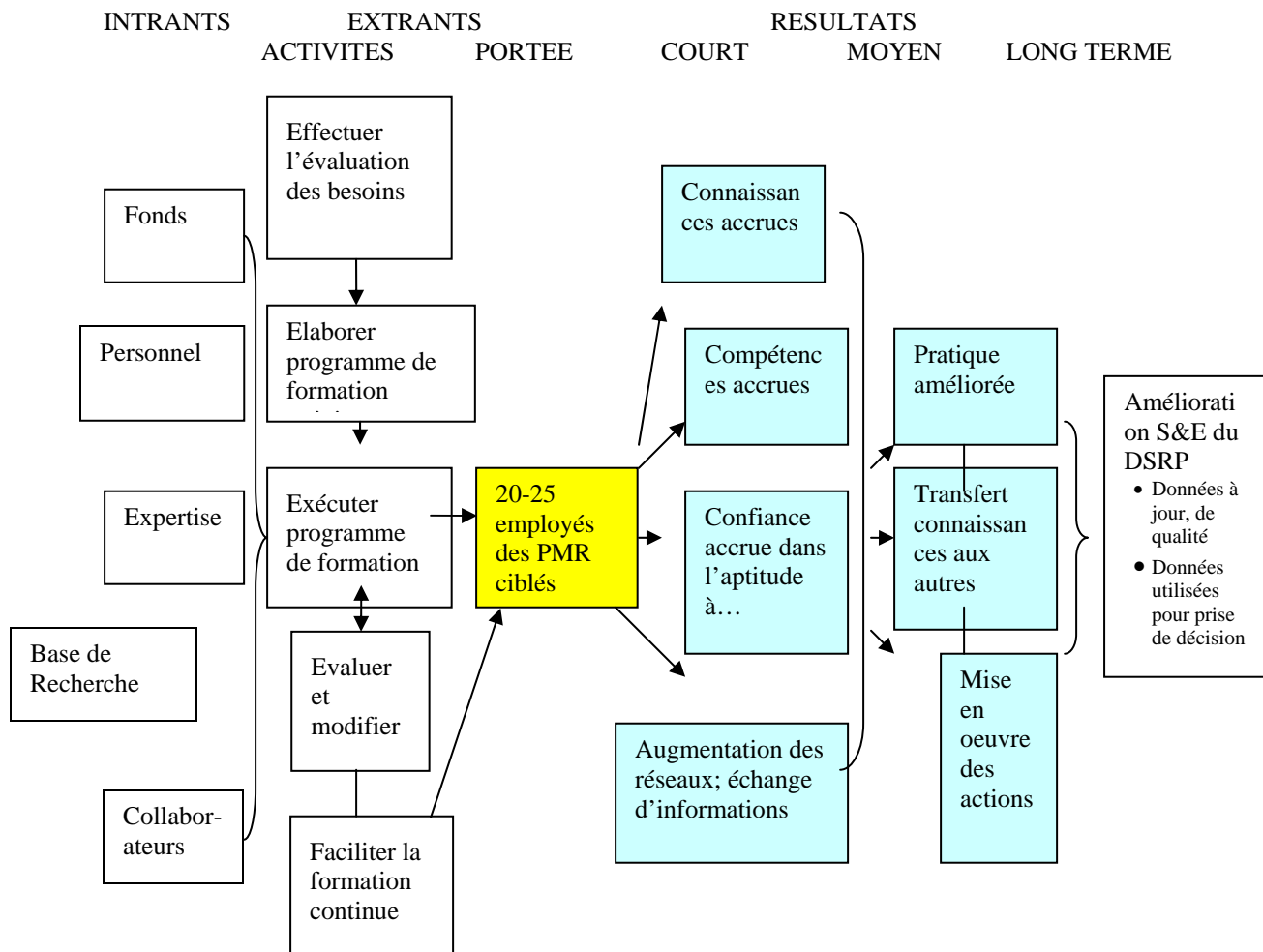
Objectifs, Résultats escomptés, Modèle logique¹³. Objectifs:

1. accroître les connaissances et les compétences en S&E dans le cadre de la mise en œuvre des DSRP dans les pays membres régionaux;

¹³Les modèles logiques, les cadres logiques, les chaînes de résultats sont mis en forme de diverses manières. Voir Annexe. La Banque Mondiale et l'USAID utilisent souvent un format vertical. Le format horizontal illustré ici correspond à un cours d'instruction en ligne conçu par l'auteur (www.uwex.edu/ces/lmcourse).

2. concevoir un programme de formation qui permettra que les connaissances acquises au cours de la formation soient exploitées/intégrées au sein des organisations utilisant les stagiaires formés;
3. élaborer un programme applicable en permanence;
4. promouvoir l'échange des connaissances inhérentes aux pratiques prometteuses en matière de S&E des DSRP.

FIG.. Modèle Logique du Programme de Formation (Chaîne des Résultats)



1er JOUR: CONSTRUCTION D'UN SYSTEME DE S&E AXE SUR LES RESULTATS ET DESTINE AUX DSRP

But: examiner et renforcer les concepts fondamentaux de la gestion axée sur les résultats

Contenu: Renforcer la mise en œuvre d'une vision et d'une méthodologie partagées en vue d'évaluer les résultats ; clarifier la terminologie/le vocabulaire de nature à prêter à confusion ; souligner que les DSRP sont axés sur les résultats ; établir une corrélation entre le S&E et la gestion axée sur les résultats ; examiner les cas exemplaires.

Processus: Elaboré sur la base du cours de la Banque Mondiale, *Concevoir et Mettre en Place des Systèmes de S&E Axés sur les Résultats*, avec des documents en français, en anglais

et en portugais. En outre, session de l'IPDET: Concevoir et mettre en place des systèmes de S&E axés sur les résultats (Ray Rist); Mentionner des cas de figure exemplaires
Expériences de pays: processus, problèmes
Pratique

2^e JOUR: CADRE DES RESULTATS

But: intégrer le S&E dans un cadre des résultats qui contribue à la prise de décision dans les pays

Contenu: aspects fondamentaux des cadres des résultats/chaînes des résultats avec des exemples; examiner des pratiques d'avenir; les questions en cause; comment construire des cadres de résultats/des chaînes de projets, de programmes et des systèmes nationaux complexes (des cadres de résultats variant du simple au complexe); lier le projet au DSRP du pays dans un système cohérent ; fonder le S&E sur ce que les décideurs doivent réellement savoir ; lier au S&E la prise de décisions inhérentes aux activités, aux initiatives d'orientation, aux résultats et au budget.

Processus: Mini-exposés et débats en utilisant des documents de première main
Expérience du pays
Exemples par cas
Pratique

3^e et 4^e JOURS: ELABORATION DES INDICATEURS

But: mettre en place des pratiques de choix et de mesure des indicateurs ainsi qu'une chaîne de résultats conforme aux DSRP de pays

Contenu: des indicateurs clés, pratiques, appropriés, parallèlement à une chaîne de résultats, et en particulier le "chaînon manquant" dans le contexte des DSRP de pays; analyse des indicateurs communs; valeur et processus d'élaboration des indicateurs dictés par le pays – qui est impliqué/quels sont les résultats obtenus; hiérarchiser les indicateurs et en limiter le nombre.

Processus: Les DSRP des pays participants – indicateurs actuels
Travail pratique, en petits groupes
Méthode des cas

5^e JOUR: PLAN D'ACTION

Matin:

Echanges de vues et enseignements tirés des groupes de niveau au cours des deux jours précédents

Plan d'Action

Regroupés en équipes par pays, les participants finalisent leurs plans en vue de l'utilisation des documents d'ateliers dans leurs pays d'origine. Un modèle de plan d'action doit être distribué présentant la structure de cette activité. L'analyse du Plan d'action doit être achevée en relevant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.

Après-Midi: Les équipes par pays présentent leurs plans d'action. Discussions et échanges

Récapitulation et prochaines étapes

Figure 3. MENU DE QUELQUES OPTIONS DE DCE

		DEMANDE	
		Forte	Faible
O F F R E	F O R T E	<ul style="list-style-type: none"> • soutenir l'évaluation des politiques, des programmes et des projets • établir des liens entre l'évaluation, la planification stratégique, l'allocation des ressources et les budgets • confier l'évaluation des politiques à des commissions d'experts • renforcer l'évaluation au sein de l'organe législatif (parlement) • diffuser les résultats de l'évaluation auprès du public • organiser et systématiser la fonction d'évaluation • soutenir les systèmes de contrôle financier et de contrôle de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> • diffuser les méthodes et pratiques d'évaluation • soutenir l'évaluation continue des programmes et projets • participer aux évaluations effectuées par des organismes de financement externes • soutenir le perfectionnement professionnel en matière d'évaluation • aider les institutions de recherche à effectuer l'évaluation • établir un réseau d'évaluation au sein du gouvernement et/ou à l'échelon régional • organiser des séminaires sur le développement des capacités d'évaluation à l'intention des hauts responsables, en vue de favoriser le consensus • autoriser l'évaluation par des décrets, une réglementation.
	F A I B L E	<ul style="list-style-type: none"> • diffuser les leçons d'expérience et les meilleures pratiques d'évaluation • créer des commissions chargées d'évaluer d'importants projets ou programmes • former et utiliser les organisations du secteur privé dans le domaine de l'évaluation • soutenir la formation universitaire en matière d'évaluation, y compris à travers des enseignements de courte durée ou des séminaires • offrir l'assistance technique aux organismes gouvernementaux • établir un réseau d'évaluation au sein du gouvernement • promouvoir l'évaluation par les ONG • introduire des normes d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • renforcer l'audit et la gestion comptable • entreprendre des évaluations conjointes avec des organismes de financement • diffuser des leçons d'expériences nationales et internationales • soutenir la formation en matière d'évaluation dans des établissements d'enseignement • promouvoir la coopération internationale en matière d'évaluation • sensibiliser les décideurs

Source: Mackay, 1999. A Diagnostic Guide and Action Framework. ECD Working Paper Series No. 6, page 14. Washington, DC: La Banque Mondiale