



Volet 3: 10 étapes vers la mise en place d'un système S&E pour piloter des programmes politiques

Séminaire GIZ: évaluation de stratégies de développement nationales

*Prof. Reinhard Stockmann
Directeur du Centre d'évaluation*

Feldafing, 6 octobre 2015

Centrum für Evaluation
CEval
Center for Evaluation

Mise en place d'un système S&E axé sur les effets

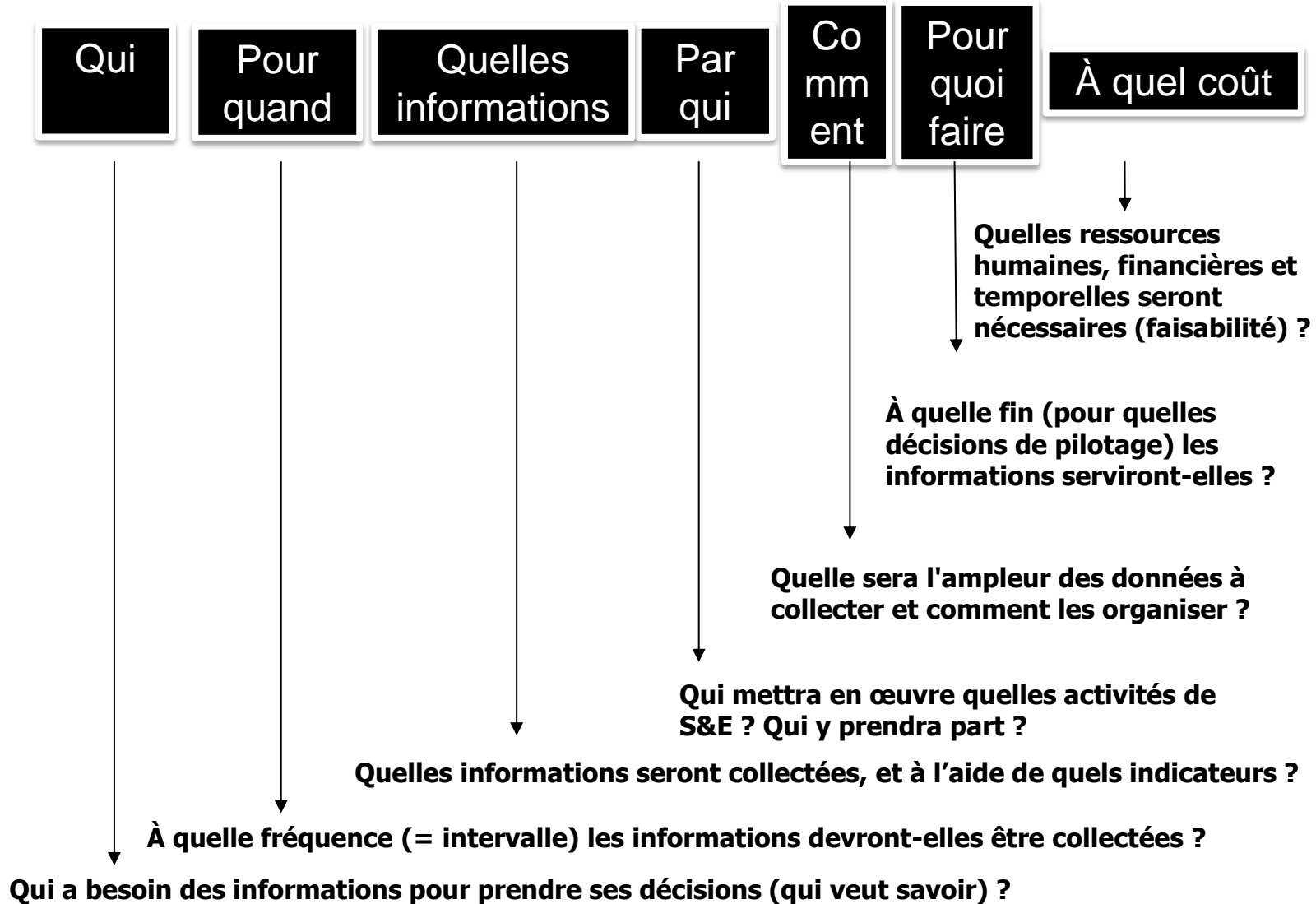
- (1) Définir les objectifs
- (2) Créer les conditions préalables nécessaires
- (3) Identifier les champs centraux de S&E
- (4) Mettre sur pied un système S&E efficace
- (5) Formuler des indicateurs
- (6) Élaborer un plan de S&E
- (7) Élaborer des instruments d'enquête
- (8) Collecter et analyser les données
- (9) Organiser et présenter les données en fonction des destinataires et d'événements
- (10) Assister la direction dans l'utilisation des résultats

- ✓ Identifier les intérêts et les attentes des parties prenantes vis-à-vis du système S&E
- ✓ S'accorder sur les objectifs du système S&E ainsi que sur les informations recherchées et l'utilisation prévue, notamment:
 - Pour quels processus décisionnels les données doivent-elles être collectées ?
 - Quel est le domaine de focalisation principal du système S&E ?
 - Dans le détail, quelles évolutions doivent être suivies et évaluées à l'aide de quel indicateur ?
- ✓ S'accorder sur l'organisation structurelle du système S&E (ex.: unité ou responsables du S&E, affectation hiérarchique, responsabilités, etc.)

- ✓ Prévoir les ressources financières
- ✓ Mettre à disposition les ressources en personnel
- ✓ Proposer des mesures de formation
- ✓ Définir un cadre temporel
- ✓ Créer un environnement favorable au suivi et à l'évaluation
(ex.: convaincre les partenaires, se montrer intéressé, utiliser les résultats du S&E pour ses propres décisions de pilotage)

- ✓ Analyse de la logique d'intervention de la stratégie de développement et de ses programmes (cadre logique, chaînes de résultats, etc.) et identification des activités, performances et résultats importants
- ✓ Analyse systémique de la structure des effets (mise en relation des différents niveaux – micro/méso/macro – entre eux)
- ✓ Adaptation du système S&E au modèle d'effets de la stratégie et de ses programmes
- ✓ Identification des champs de suivi et d'évaluation pertinents pour le pilotage (= sur lesquels une action est possible)

Les 7 questions à se poser:





Qu'est-ce qu'un indicateur ?

- « Circonstance ou caractéristique servant à fournir des indications sur autre chose »
(dictionnaire allemand Duden)
- « Grandeur déterminée directement de manière empirique et fournissant une information à propos d'une chose qui n'est elle-même pas directement quantifiable »
(dictionnaire de sociologie)

Les indicateurs sont des grandeurs (qualitatives ou quantitatives) obtenues de manière empirique et destinées informer indirectement sur un état de fait non ou difficilement mesurable.

- S Spécifique (specific):
L'indicateur est-il concret et univoque ?
- M Mesurable (measurable):
L'indicateur peut-il être observé ?
- A Atteignable (achievable):
Est-il concrètement possible de le mesurer ?
- R Réaliste (realistic/relevant):
L'indicateur est-il pertinent ?
- T Temporel (time bound/timely):
Peut-on mesurer l'indicateur sur un axe du temps ?

Le plan de S&E présente tous les champs de S&E avec leurs indicateurs. Il contient les informations relatives à la disponibilité des données, aux sources de données, aux méthodes de collecte ainsi qu'à la population de référence (recensement ou échantillon) et précise qui recueille les données et à quelle fréquence.

Le plan de S&E forme la clé de voûte de tout système S&E.

- ✓ Utiliser des instruments d'enquête quantitatifs (ex.: statistiques, données historiques, enquêtes par exemple à l'aide de sondages)...
 - ✓ ...et qualitatifs (ex.: entretiens détaillés, observations, visites, etc.)
 - ✓ Définir un échantillon
- ➔ Objectif: compléter le plan de S&E avec les données requises en temps utile

- ✓ Désigner et former les collaborateurs responsables
- ✓ Définir un calendrier pour la mise en œuvre
- ✓ Organiser et sauvegarder les données en fonction de la mission (gestion des données)
- ✓ Analyser et interpréter les données
- ✓ Formuler les conclusions du S&E
- ✓ Le cas échéant, formuler une recommandation

(9) Présenter les données en fonction des destinataires

- ✓ Axer la présentation et la communication des résultats sur les parties prenantes/les destinataires
- ✓ Présenter les résultats par rapport aux objectifs poursuivis
- ✓ Prévoir du temps pour la discussion et l'évaluation
- ✓ Tirer ensemble les conclusions

- ✓ Appréciation des résultats de S&E
- ✓ Examen des conclusions et recommandations formulées
- ✓ Examen des possibilités de mise en œuvre
- ✓ Définir la réponse de la direction (management response)
- ✓ Affecter les différentes tâches à des personnes précises et fixer un calendrier pour la mise en œuvre
- ✓ S'accorder sur un suivi de la mise en œuvre



- (1) Acceptation
- (2) Structure claire
- (3) Qualification
- (4) Utilisation
- (5) Critères de qualité

- ✓ Considérer le suivi et l'évaluation comme des tâches prioritaires
- ✓ Faire comprendre à toutes les parties prenantes les raisons et bénéfices du système S&E
- ✓ Impliquer d'emblée les parties prenantes dans l'élaboration du système S&E et les informer à intervalles réguliers
- ✓ Proscrire tout usage abusif des informations à des fins de contrôle ou de sanction
- ✓ Permettre les critiques ouvertes et constructives
- ✓ Veiller à la mise en œuvre des recommandations

→ Instaurer une culture de l'apprentissage

- ✓ Formuler des objectifs clairs pour le S&E et les communiquer avec transparence
- ✓ Répartir les tâches (y compris pour le partenaire)
- ✓ Définir les voies de communication
- ✓ Mettre à disposition les ressources financières et humaines nécessaires
- ✓ Instaurer un système S&E maniable
- ✓ Ancrer le système sur un plan institutionnel dans la structure de l'organisation (ex: dans un ministère)

→ Définir des responsabilités claires

- ✓ Convaincre les équipes de l'utilité de la tâche et les former suffisamment
- ✓ Les équipes doivent être en mesure d'assurer le suivi et l'évaluation avec compétence
- ✓ Les fonctions administrative et politique doivent comprendre le mode de fonctionnement d'un système S&E et s'en servent effectivement

→ Suivi et évaluation font partie intégrante de l'apprentissage organisationnel

- ✓ Collecter les données de référence (baseline/état des lieux)
- ✓ Conclusions fiables, valides, actuelles et exploitables
- ✓ Conclusions pertinentes pour le pilotage
- ✓ Responsabilités définies pour l'utilisation

→ Relations efficaces entre le système S&E, la direction (administration) et la politique

- ✓ **Utilité** – Le système S&E sert à satisfaire les besoins d'informations pratiques
- ✓ **Faisabilité** – Les méthodes, le déroulement, le calendrier et la réalisation sont réalistes, bien réfléchis et présentent un bon rapport coût-efficacité
- ✓ **Correction** – Les activités S&E sont mises en œuvre de façon légale et éthique, et tient compte des personnes affectées
- ✓ **Exactitude** – Les résultats du S&E contiennent et fournissent des informations fiables

→ Le S&E sert au pilotage politique



Veillez réfléchir à la façon dont vous pourriez, dans l'organisation où vous travaillez, mettre en œuvre ces 10 étapes d'instauration d'un système S&E destiné à éclairer une stratégie de développement nationale. Quelles difficultés doivent être surmontées ? À quels niveaux auriez-vous besoin d'aide ?



Merci de votre attention !



Prof. Reinhard Stockmann