

**RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS  
NATIONAUX SUR L'EVALUATION DES  
POLITIQUES PUBLIQUES**

Dosso du  
**01 au 05**  
Juillet 2024



Haut Commissariat à la Modernisation de l'Etat

REPUBLIQUE DU NIGER  
*Fraternité – Travail – Progrès*



SERVICES DU PREMIER MINISTRE

\*\*\*\*\*

Haut Commissariat à la Modernisation de l'Etat



**TWENDE MBELE**

# **ATELIER DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS NATIONAUX SUR L'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES**

1 et 5  
juillet  
2024

Dosso,  
Niger

*Dr ElHadji Mamadou Ndiaye*

*Consultant indépendant en évaluation  
Enseignant-chercheur et formateur*

# **Cérémonie d'ouverture**

# EXPERIENCES DU CONSULTANT



Centre de Suivi Ecologique



**KIT** Royal Tropical Institute

**UNIVERSITE GASTON BERGER**

*L'excellence au service du développement*



**SENEVAL**  
ASSOCIATION SÉNÉGALAISE D'ÉVALUATION



# Expériences en Formations

JBE

Conférences américaine  
d'évaluation

AfrEA

CESAG CLEAR

UNIVERSITES

Stop aids Now

SenEval

ONGs

PNADT

# MERCI!

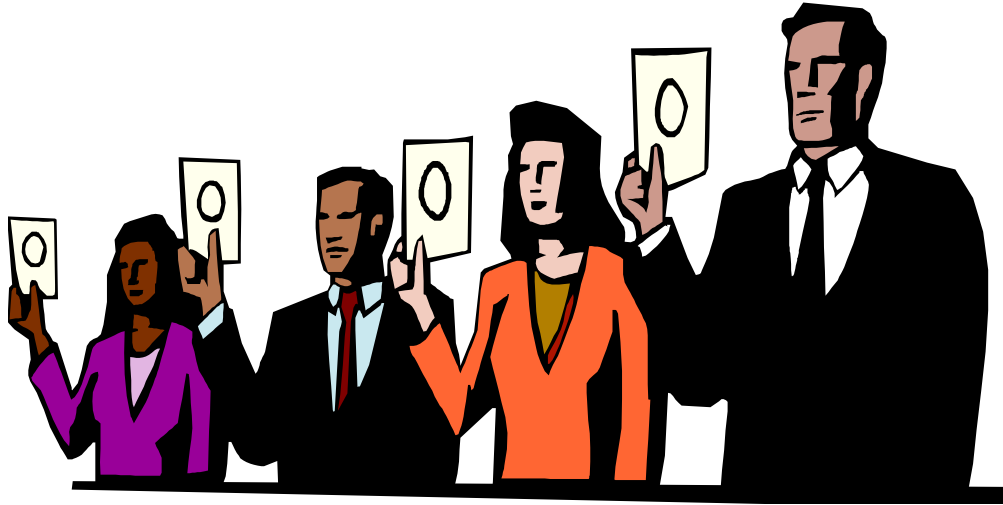
POUR VOTRE ATTENTION

Remerciements au CESAG CLEAR Afrique  
Francophone qui nous a autorisé à  
utiliser ses supports de formation



Plus d'informations  
[www.clearfa.org](http://www.clearfa.org)

# Présentation, attentes et questions



Mettez-vous par deux et présentez-vous  
(Prenez 3 minutes chacun):

- Votre nom
- Votre organisation
- Fruit préféré
- En venant ici aujourd'hui, quelle est votre **question** la plus urgente en matière d'évaluation ?

- une **attente**
- Utiliser des post it (Q&A)

Présentez **votre nouveau collègue** au groupe  
**Répétez** les noms de tous ceux qui se sont présentés avant vous



# ENTENDONS-NOUS!







# **Agenda de l'atelier**



## Objectif Général

- Contribuer au développement de la culture l'évaluation au Niger.

## Objectif spécifique

- Renforcer les capacités des participants en évaluation des politiques publiques pour développer leurs capacités techniques et leurs compétences institutionnelles à mener des évaluations.

# Résultats attendus

Les résultats attendus de l'atelier de formation sont les suivants :

Les participants ont une compréhension approfondie des fondamentaux, des principes, des contextes et des enjeux liés à l'évaluation des politiques publiques ;

Les participants sont en possession des outils et des connaissances nécessaires pour mener des évaluations rigoureuses et impartiales des politiques publiques ;

Des compétences en matière de préparation, de conduite et de gestion des évaluations de qualité, utiles à la prise de décision, améliorant ainsi la performance de la mise en œuvre des actions de développement sont acquises ;

Les capacités techniques et institutionnelles des participants en matière d'évaluation des politiques publiques et de contrôle de l'action publique sont renforcés ;

Les participants ont acquis des connaissances approfondies sur les concepts, les méthodes et les outils utilisés dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques ;

# Résultats attendus (suite)

Les résultats attendus de l'atelier de formation sont les suivants :

Les compétences des participants sont développées pour mener des évaluations rigoureuses et impartiales des politiques publiques, en utilisant des critères et des indicateurs pertinents ;

L'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre les participants, afin de favoriser une approche collaborative et d'améliorer la qualité des évaluations et du contrôle de l'action publique est promue ;

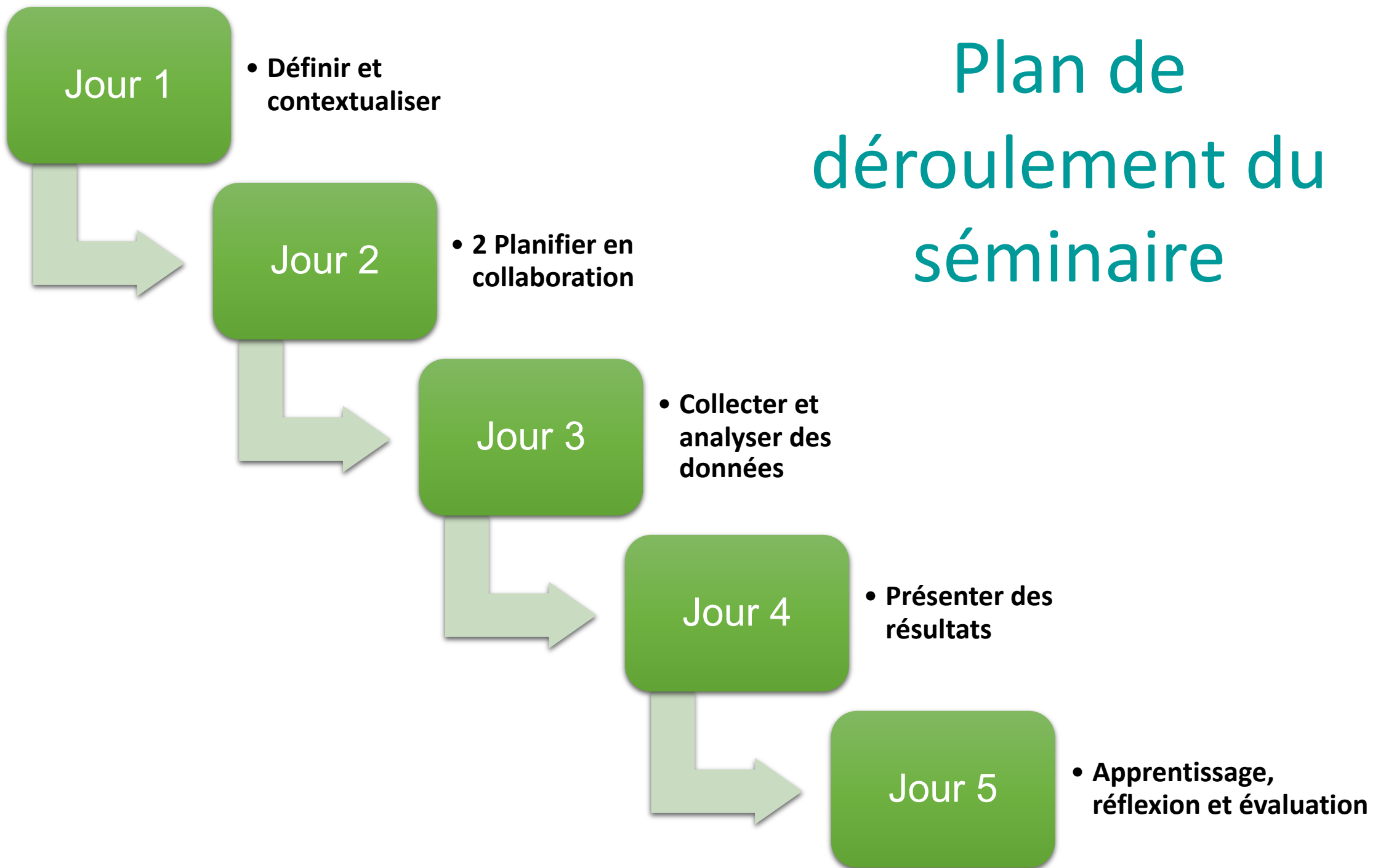
Les participants sont sensibilisés à l'importance de la transparence, de la responsabilité et de la bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques et dans la prise de décisions politiques ;

L'utilisation des résultats de l'évaluation des politiques publiques pour l'amélioration de la prise de décision, la planification stratégique et l'efficacité des programmes et projets de développement est encouragée.

**Questions**

**Attentes**

# Plan de déroulement du séminaire



5 mn

## Nos expériences

1. **Veillez prendre vos smartphones**
2. **Scannez le code QR ci-contre**
3. **Renseignez votre réponse.**



<https://app.sli.do/event/ga2YReUzeiyxwmFRj4sKgU>



**PAÛSE CAFÉ**



# Atelier de formation sur l'évaluation des politiques publiques

## Module 1: Définir et contextualiser

- Clarifier les concepts (suivi, évaluations, politiques publiques, d'évaluation des politiques publiques, cycle de vie d'une politique/programme);
- Distinguer l'évaluation des autres fonctions de gestion et de contrôle
- Comprendre le rôle l'évaluation des politiques publiques

# “Lotterie”

## Aidez moi à comprendre ...

1 Qu'est ce que le Suivi?

2 Qu'est ce que l'évaluation

3 Que signifie GAR ?

4 Qu'est ce qu'un Indicateur ? exemples

5 Quels sont les Types d'évaluation ?

6 Quels sont les Critères d'évaluation ?

7 Quand est ce qu'on évalue un projet ?

8 Qu'est ce que la Pertinence ?

9 Qu'est ce que l'Efficiency ?

10 Qu'est ce que l'Efficacité ?

11. Qu'est ce que l'Impact ?

12. Qu'est ce que la Durabilité ?

13. Qu'est ce qu'une Politique publique ?

14. Qu'est ce que l'évaluation d'une Politique publique ?

15. Qu'est ce qu'une théorie du changement ?

16. Qu'est ce qu'une chaîne de résultats ?

17. Qu'est ce que la capitalisation ?

18. Qu'est ce que la redevabilité ?

# Evaluation versus Suivi



## Qu'est ce que le suivi?

- **Qu'est-ce que?** Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.
- **Le but.** Déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, la cohérence, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité.
- **Son utilité.** Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision. (OCDE/CAD)

Processus **continu** de collecte systématique d'informations, selon des **indicateurs** choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les **progrès réalisés**, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués. (OCDE/CAD, Glossaire)

-Le suivi peut être un apport important pour l'évaluation

**Qu'est-ce que l'évaluation ?** Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.

**Le but.** Déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, la cohérence, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

**Son utilité.** Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision.

(OCDE/CAD)

## Processus systématique, par lequel:

- on **juge** (ou apprécie) la valeur d'une intervention;
- on **tire des leçons** qu'on **peut utiliser**;
  - dans une intervention en cours ou future

## Autrement dit:

- on évalue parce qu'on veut mieux faire
- elle est davantage un instrument de gestion que de contrôle

# Qu'est ce que l'évaluation?

« Appréciation **systematique et objective** d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la **pertinence** et l'accomplissement des objectifs, **l'efficience** en matière de développement, **l'efficacité, l'impact** et la **durabilité**. Une évaluation devrait fournir des informations **crédibles et utiles** permettant d'intégrer les **leçons** de l'expérience dans le processus de **décision** des bénéficiaires et des bailleurs de fonds ». (OCDE/CAD, Glossaire)

## Principaux types d'évaluation

Selon le moment de l'évaluation	Selon les personnes qui mènent l'évaluation	Selon les techniques ou méthodes d'évaluation
<p>L'<b>évaluation formative</b> est menée durant la mise en œuvre d'un projet/programme pour améliorer les performances et vérifier la conformité</p>	<p>L'<b>évaluation interne ou autoévaluation</b> est réalisée par les responsables de la mise en œuvre d'un projet/programme.</p>	<p>Une <b>évaluation en temps réel</b> est une évaluation menée pendant la mise en œuvre du projet/programme pour fournir des informations immédiates sur les moyens d'améliorer la mise en œuvre en cours</p>
<p>L'<b>évaluation récapitulative</b> est réalisée au terme de la mise en œuvre pour mesurer l'efficacité et l'impact du projet/programme</p>	<p>L'<b>évaluation externe ou indépendante</b> est effectuée par des évaluateurs qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre et apportent ainsi un certain degré d'objectivité et, bien souvent, un savoir-faire technique</p>	<p>Une <b>méta-évaluation</b> est utilisée pour évaluer le système d'évaluation. Elle est principalement utilisée pour : dresser l'inventaire des évaluations pour orienter le choix des activités d'évaluation</p>
<p>L'<b>évaluation à mi-parcours</b> est une évaluation formative conduite au milieu de la phase de mise en œuvre,</p>	<p>L'<b>évaluation participative</b> est menée avec les bénéficiaires et d'autres acteurs clés</p>	<p>Une <b>évaluation d'impact</b> est axée sur l'effet plutôt que sur la gestion et l'exécution d'un projet/programme</p>
<p>L'<b>évaluation finale</b> est une évaluation récapitulative (et souvent externe) menée au terme de la mise en œuvre pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs prévus du projet/programme ont été atteints.</p>	<p>L'<b>évaluation conjointe</b> est le fruit d'une collaboration entre plusieurs partenaires d'exécution. Elle permet de bâtir un consensus à différents niveaux, de gagner en crédibilité et d'assurer un soutien concerté.</p>	<p>Une <b>évaluation par secteur/ par groupe sectoriel</b> porte sur un ensemble d'activités, de projets ou de programmes connexes, généralement menés dans des lieux différents et mis en œuvre par plusieurs organisations</p>



## GAR ou Gestion axée sur les résultats

- Selon l'ACDI, la Gestion axée sur les résultats (GAR) est “un moyen pour améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition des résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement”.
- Le PNUD présente la GAR comme “une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. La GAR offre un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité.
- Selon la Déclaration de Paris, “axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.”
- La GAR est donc une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que sur la réalisation.
- **La gestion axée sur les résultats est une façon de gérer les projets ou programmes organisation avec une orientation mise sur les résultats (changements) à atteindre plutôt que sur les intrants utilisés ou les activités conduites.**
  - Ce qu'on a fait Vs Ce qu'on a obtenu

# Redevabilité



La Redevabilité est un moyen par lequel le pouvoir est exercé de façon responsable. La redevabilité humanitaire nécessite d'impliquer et de rendre des comptes aux différentes parties prenantes et en particulier aux personnes concernées par l'exercice de ce pouvoir.

3 éléments clés : **Participation, Information, Retour**

# Capitalisation

# Indicateurs de performance

- Les indicateurs sont des facteurs ou variables de nature quantitative ou qualitative qui constituent un moyen simple et fiable de mesurer les progrès, d'exprimer les changements liés à une intervention.
- Les Indicateurs de mesure de la performance de programme sont essentiellement des indicateurs de produits et de résultats, car ils sont plus pertinents pour le financement et la reddition des comptes sur la performance

## SMART :

- Spécifique
- Mesurable
- Atteignable
- Réaliste
- Dans le Temps

## CREAM+:

- Clear
- Relevant (pertinence )
- Economic
- Adequate
- Monitorable

## Pourquoi Evaluer?

- Prolonger l'intervention?
- Supprimer l'intervention?
- Tester des interventions en vue de passer à l'échelle nationale?
- Répliquer l'intervention ailleurs
- Convaincre bailleur? Résultats? Gestion?
- Améliorer ou réorienter l'intervention?
- Nouvelles connaissances?
- Plaidoyer et mobilisation?
- Améliorer les politiques et les plans?

## Quoi évaluer?

- Projets/Programmes (Elimination Vers de Guinée)
- Politiques Publiques (PSE)
- Stratégies (SONU, équité)
- Plans (PAQUET, PNDS)
- Lois (Loi de 1999 contre pratiques néfastes)
- Autres mesures (subventions)
- Agenda global/africain: ODD, Agenda 2063, CDE, Déclaration de Paris, etc.



# QUIZ! Suivi ou Evaluation? Est-ce du suivi ou de l'évaluation ?”

1. Nous avons collecté des données sur l'efficacité du programme.
2. Nous avons analysé les résultats pour mesurer l'impact de la politique.
3. Nous avons suivi les progrès du projet chaque semaine.
4. Nous avons évalué la satisfaction des utilisateurs après la mise en œuvre du nouveau système.
5. Le rapport d'évaluation sera présenté lors de la réunion de demain.
6. Nous avons suivi les indicateurs de performance financière tout au long du trimestre.
7. L'évaluation des compétences des employés est prévue pour le mois prochain.
8. Nous avons évalué l'efficacité de la campagne de sensibilisation.
9. Le suivi des livrables du projet est essentiel pour respecter les délais.
10. Nous avons évalué l'impact environnemental de notre nouvelle usine.
11. Le Comité national de la population et du développement veut savoir si les programmes exécutés dans une province réduisent les grossesses précoces chez les adolescentes.
12. Le bailleur veut savoir combien d'enfants ont été vaccinés par votre programme cette année.
13. Le responsable de l'éducation du district veut savoir si la nouvelle intervention pilote - un transfert monétaire conditionnel aux familles pour le maintien des filles dans l'école secondaire - a l'effet escompté.
14. La direction technique du ministère de la famille veut apprécier à mi-parcours les effets d'une nouvelle stratégie – effets attendus et inattendus - visant à engager les pères et les oncles dans des actions de protection des enfants contre la violence domestique.
15. La direction de la santé veut savoir si la prise en charge des accouchements dans les centres de santé répond aux normes nationales

Suivi	Dimension	Evaluation
Périodique, régulier	Fréquence	Episodique
Suivi continu, se tenir à jour	Finalité	Appréciation, jugement de valeur
Connaître l'état d'avancement de la mise en œuvre, ajuster le travail	Objet principal	Améliorer la pertinence, la conception, la mise en oeuvre, l'efficacité, l'impact...
Court terme	Horizon	Moyen à long terme, au-delà du but d'une intervention spécifique
Mise en œuvre (intrants /activités /extrants)	Echelle des résultats	En plus, les effets à court, moyen et long terme

# Jouons un peu ...

- Remplir le questionnaire Suivi ou évaluation
- Puis aller vers questions d'évaluation (coller la question et ajouter une autre)



Matching game – Match the questions at right to their programme assessment area that evaluation aims to answer

**1) Pertinence**

**2) Cohérence**

**3) Efficience**

**4) Efficacité**

**5) Impact**

**6) Durabilité**

**A) Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale?**

**B) L'intervention répond-elle au problème?**

**C) Quelle différence l'intervention fait-elle?**

**D)**

**E) L'intervention s'accorde avec d'autres interventions menées?**

**F) Les bénéfices seront-ils durables ?**

**G) L'intervention atteint-elle ses objectifs?**

Critères	Questions	
<b>Pertinence</b>	<p>L'idée de projet est-elle adaptée à la réalité locale ?</p> <p>Répond-elle à un problème prioritaire ressenti par les bénéficiaires ?</p>	
<b>Cohérence</b>	Externe	<p>Les solutions préconisées sont-elles adaptées aux caractéristiques sociales, géographiques, économiques, culturelles et administratives du milieu (quartier, village, région)? Sont-elles conformes aux politiques locales et nationales?</p> <p>Les moyens prévus permettent-ils de réaliser les activités ?</p>
	Interne	<p>Les activités envisagées convergent-elles vers l'amélioration souhaitée ?</p>
<b>Efficiences</b>	<p>Le projet atteint-il son objectif à des coûts raisonnables et sans gaspillage ?</p>	
<b>Faisabilité</b>	<p>Est-ce que les moyens financiers, matériels et humains sont disponibles pour réaliser les activités dans les délais prévus ?</p>	
<b>Impact</b>	<p>Quels sont les effets concrets du projet sur les conditions de vie des bénéficiaires ?</p>	
<b>Durabilité</b>	<p>Les résultats durent-ils dans le temps ?</p> <p>Le projet peut-il être répliqué ?</p>	

# Critères d'Evaluation

- **Pertinence** – L'intervention répond-elle au problème?
- **Cohérence** – L'intervention s'accorde-elle avec les autres interventions menées?
- **Efficienc**e – Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale?
- **Efficacité** – L'intervention atteint-elle ses objectifs?
- **Impact** –Quelle différence l'intervention fait-elle?
- **Durabilité** –Les bénéfices seront-ils durables ?
- **Source: EvalNet du CAD de l'OECD, 2020**

# Différentes types d'évaluation répondent aux buts & questions différentes

- **Diagnostic / Prospective / Ex ante**

- Évalue les chances de réussite d'une intervention (la qualité de sa conception)
- Détermine la capacité d'une intervention à être évalué (**évaluabilité**)

- **Formative / Mi-parcours**

- Centrée sur l'amélioration des performances, avant et au cours de la mise en œuvre
- Les leçons apprises

- **Sommative / Finale**

- Met l'accent sur les résultats (conséquences) et leçons apprises

- **Évaluation ex-post**

- Met l'accent sur les résultats (conséquences)
- Apprécie les effets induits (positifs et/ou négatifs) sur les bénéficiaires et milieu bénéficiaire

- **Évaluation Développementale** (accompagnement de l'intervention, apprentissage)

- Évaluation de **performance** (modèle USAID)

# Jouons un peu ...

- Remplir le questionnaire Suivi ou évaluation

# L'évaluation est

---

Processus systémique

---

Méthodologie appropriée (méthodes de recherche en sciences sociales, méthodes sensibles à la culture)

---

Adapté au contexte

---

Répondre à des questions précises

---

Générer des données, informations et des connaissances

---

Un processus de renforcement des capacités d'évaluation

---

Informé, contribuer ou guider la prise de décision et la planification

---

Améliorer la vie des personnes, de la communauté et de la société

# Qu'est ce que l'évaluation n'est pas?

- Audit
- Inspection / Contrôle
- Une panacée
- Une science exacte; une vérité absolue
- Une profession bien réglementée
- Un «post mortem »
- GARD/RBM
- Pas une fonction "autonome « (planification, gestion, suivi)
- Pas le monopole exclusif d'une seule institution/structure
- Évaluation n'est pas le suivi (par ex. ODD)

## Evaluation, Suivi, Audit

	AUDIT	SUIVI	EVALUATION
<b>FREQUENCE</b>	Episodique annuel/final	Périodique, fréquence régulière	Episodique, à mi-parcours, à postériori
<b>ACTION PRINCIPALE</b>	Contrôle de conformité par rapport aux normes internes	Enregistrement, supervision, comparaison avec le planning	Appréciation, mesure des effets, attribution des causalités
<b>OBJECTIF</b>	Garantir le respect des normes, mettre fin aux pratiques non conformes	Améliorer l'efficacité interne, modifier le plan d'activité ou l'affectation des ressources	Améliorer l'efficacité externe, les effets, l'impact de la future programmation
<b>SOURCES D'INFORMATION</b>	Information de suivi de gestion	Informations fournies régulièrement par le système de gestion	Information de suivi, plus études, enquêtes, analyses, entretiens.
<b>COMMANDITAIRES</b>	Autorité de l'organisation ou sa tutelle	Chef de projet responsable de la conduite du projet	Autorités ayant décidé de la réalisation du projet
<b>REALISATION PAR</b>	Des auditeurs spécialisés et accrédités (internes ou externes)	L'équipe responsable de la mise en œuvre du projet	Evaluateurs externes du projet (internes ou externes à l'organisation), avec dans certains cas une auto-évaluation
<b>DESTINATAIRE PRINCIPAL</b>	Autorité de l'organisation ou de sa tutelle	Chef de projet, équipe de réalisation	Autorités ayant décidé de la réalisation du projet

Source : DGCID (Direction Générale de la Coopération et du Développement)



# Constats sur l'évaluation en contexte africain

- Quels sont les principaux constats ?

## Contexte de Développement qui Conditionne la Pratique Evaluative

- **Contextes complexes et dynamiques**, en plein changement
  - **Pression populaire pour meilleure performance du gouvernement**
  - **Prise de conscience de l'importance de l'évaluation & résultats**
  - Pressions de l'extérieur, obligation d'accepter définitions du succès & modalités d'action imposées
  - **Polarisation de l'espace politique**
  - **Compétition pour ressources** (Ecart entre politiques et moyens)
  - Faibles capacités d'appliquer les lois & exécuter les programmes
  - **Faiblesse planification, budgétisation, systèmes d'information**
  - Prolifération des acteurs, de plans, & initiatives, souvent sans ressources additionnelles mais avec exigences onéreuses
  - Faible coordination/harmonisation bailleurs (à la Déclaration de Paris)
  - Wicked Policy Problems – Problèmes politiques complexes/pernicieux
  - Théories du changement trop souvent basées sur idées simplistes
- Revue proposée par Ian Hopwood

# Conséquences pour la pratique évaluative

- Méthodes d'évaluation ne tiennent pas suffisamment compte des besoins & circonstances
- Trop d'évaluations ni utiles ni pertinentes pour décideurs (focalisées sur projets, surtout intrants-extrants & peu sur effets & impacts)
- Connaissances et enseignements pas synthétisés pour permettre l'utilisation au-delà du projet
- Peur de « l'échec » et de « mauvaises nouvelles »
- Faiblesse des cadre logiques/chaines des résultats
- Evaluations ne tiennent pas compte de l'imprévisibilité des interventions (incertitude – « territoire inconnu »)

# Défis

**Evaluation des  
Politiques publiques**

**Système national et  
institutionnalisation**

**Politique nationale  
d'évaluation**

**Utilisation des  
résultats des  
évaluations**

**Résultats de Haut  
Niveau (ex. ODD)**

**Professionnalisation  
-Normes, Standards,  
Ethique**

**Financement des  
évaluations**

**Inclusion; inégalités;  
équité genre**

**Renforcement des  
capacités nationales**

**Complexité  
(évaluation  
développementale?)**

**« Mauvaise  
utilisation »:  
preuves d'ailleurs**

**Promotion d'esprit  
d'apprentissage et  
expérimentation**

**Meilleure implication des  
chercheurs**

# Discussion de table (15 minutes)

Discuter sur les forces et les faiblesses constatées chez les commanditaires et les évaluateurs au Niger  
utiliser les posts-it pour noter chaque idée

## Commanditaires

Forces	Faiblesses

## Evaluateurs

Forces	Faiblesses

# Perceptions & Rôles de l'Evaluation et de l'Évaluateur

---

- Evaluation de plus en plus comme un bien public
- Evaluation comme partie intégrante de la bonne gouvernance, adaptée aux réalités africaines
- Essentiel pour la **redevabilité et l'apprentissage**, avec un potentiel de pouvoir transformationnel (mais encore insuffisamment réalisé),
- A l'opposé de la perception de l'évaluation comme une imposition pour accéder au financement des bailleurs (ou Ministère des Finances)
- Interaction de la redevabilité et de l'apprentissage
- L'évaluation transformationnelle – l'évaluateur comme acteur engagé!
- L'évaluateur comme acteur autonome, ayant un profil professionnel

# Evaluation des politiques publiques

# L'évaluation n'est pas une fonction isolée: une approche “systèmes” s'impose pour les Etats et structures

Interface entre le système d'évaluation avec:

- Formulation des politiques
- Planification et programmation
- Finances publiques – Budgétisation et allocation des ressources
- Gestion axée sur résultats de développement/gestion performance
- Système national des statistiques & systèmes sectoriels d'information
- Audit (et Inspection)
- Réformes de finances publiques (UEMOA)
  - Document pluriannuel de programmation des dépenses
  - Plan annuel de performance





# Quelques définitions

## La politique publique est

- un document officiel
- un processus politique
- une intervention authoritative
- une orientation

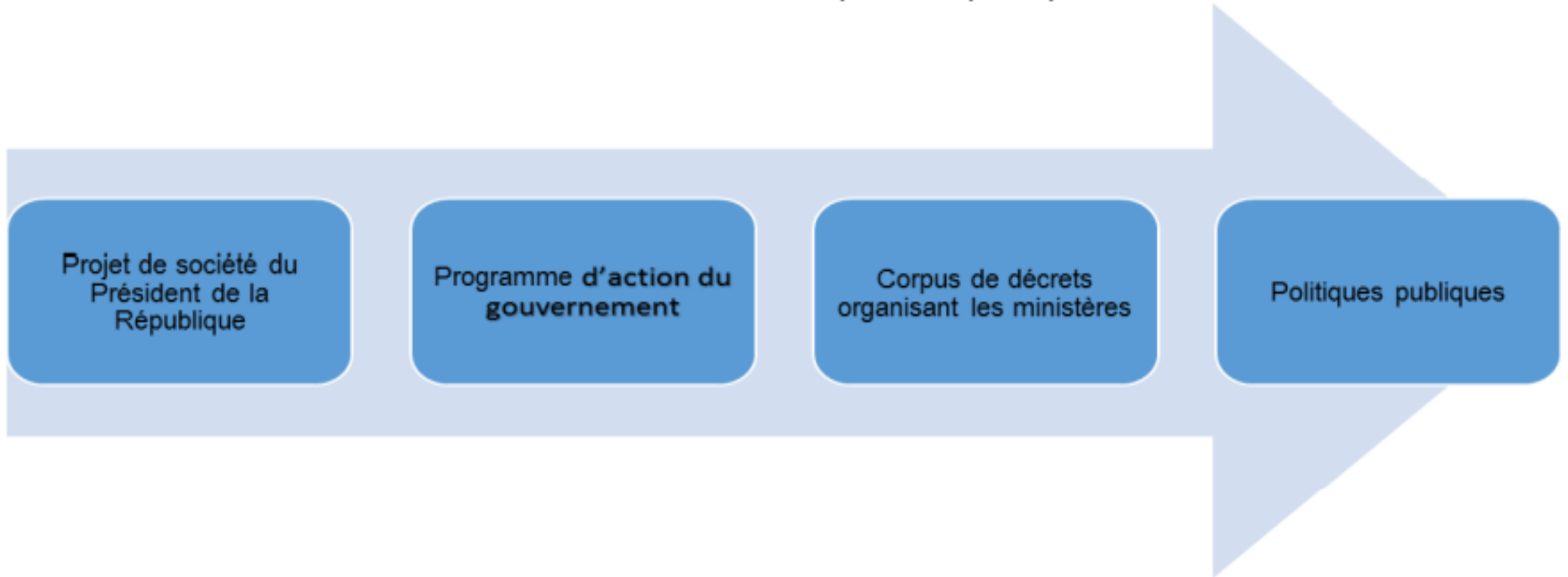
les interventions (c'est-à-dire les projets, programmes et règlements) sont d'habitude reflétés dans les documents officiels, suite à un processus **politico-administratif**.

Chaque intervention (ou politique publique) cible quelque chose (un territoire, un problème) et-ou quelqu'un (une population).

**Chaque intervention** promeut (implicitement ou explicitement) certaines valeurs sociales, politiques, morales et-ou économiques.

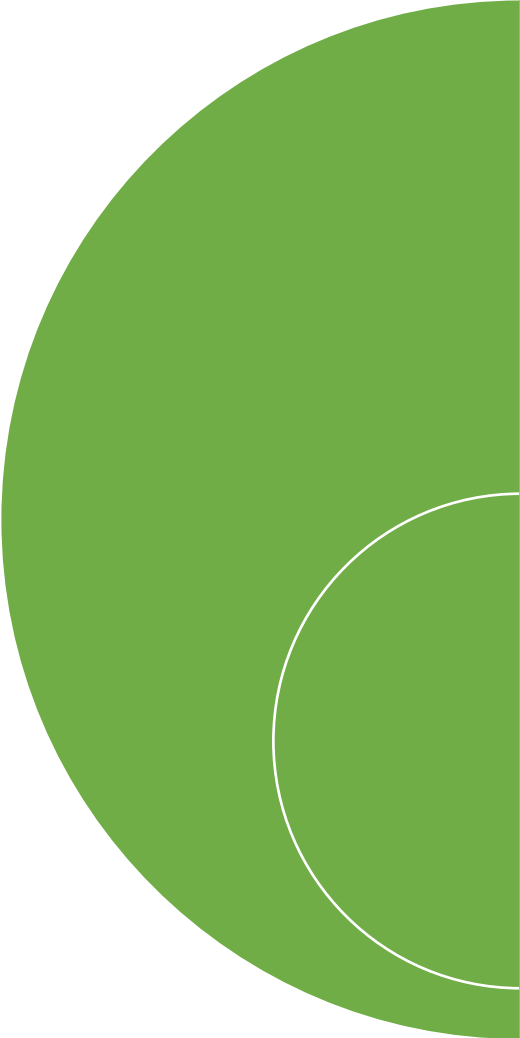
# D'un projet de société aux politiques

**Schéma 1** : Articulation des PP avec les orientations et priorités politiques



Source: Ministère de la planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (2014, *Guide méthodologique d'élaboration des politiques publiques*, p.19.

# Politique publique au Niger



C'est un ensemble d'actions coordonnées mises en œuvre par les institutions et les administrations publiques avec un ensemble de moyens (humains, financiers et matériels) afin d'atteindre un ensemble d'objectifs et résultats préalablement fixés.

Au sens du guide et définition du didacticiel de la directive n°06/2009, c'est un ensemble d'actions conduites par les institutions et les administrations publiques afin de faire évoluer une situation donnée.  
(PNE Niger)

# Évaluer une politique publique...

- C'est tenter de répondre par un jugement de valeur à une question posée à propos de cette politique. Qui dit jugement de valeur doit préciser de **quelle valeur** il parle, renvoyant à l'énonciation de critères, qu'il faut déterminer avant de les instrumentaliser par des observations qui seront analysées sous forme d'indicateurs. Cette conception de l'évaluation est celle que promeut le modèle visant **l'utilisation de l'évaluation**.
- C'est donc porter une appréciation sur sa valeur, au regard d'un certain nombre de critères tels que sa pertinence, son efficacité, son efficience, sa cohérence, sa capacité à répondre aux besoins qui l'ont fait naître...
- Cette appréciation dépend du point de vue de celui qui l'observe : d'où l'importance des regards croisés, celui des décideurs, des opérateurs, des bénéficiaires, voire des non bénéficiaires ou des citoyens.
- C'est une activité proche d'autres formes d'observation, telles que le contrôle, le contrôle de gestion ou l'audit.

# On évalue avec des critères qui peuvent être contextualisés

- ***Pertinence*** : permet de vérifier l'adéquation entre la raison d'être du programme et les besoins socioéconomiques à satisfaire.
- ***Efficacité*** : permet de mesurer le degré de réalisation des objectifs du programme évalué. Une comparaison entre les résultats attendus (extrants, effets, impacts) et les résultats obtenus par la mise en œuvre du programme est essentielle.
- ***Efficienc***e : permet d'examiner les résultats obtenus en fonction des ressources qui ont été investies pour les produire. Ce critère vérifie si des résultats comparables peuvent être obtenus par d'autres moyens à coût moindre.
- ***Effets et impacts*** : permet de connaître les effets réellement dus à la réalisation du programme. Il est nécessaire de distinguer les effets attendus des effets non prévus.

# Définition d'une PNE

- Une PNE est une politique formelle définissant l'objectif, les responsabilités, les fonctions et le mode d'organisation de la fonction évaluation du secteur public dans un pays donné. Elle rend obligatoire ou institutionnalise la réalisation d'évaluations sur une base régulière (Segone, Bamberger et Reddy 2015).
- Elle fournissent une unité de mesure et un cheminement par lequel les programmes du secteur public sont sélectionnés pour être évalués ; Elle fixe les délais pour entreprendre et achever les évaluations, ainsi que le processus de sélection de la structure chargée de mener l'évaluation (Segone, Bamberger et Reddy 2015).



# Extrait PNE Niger (page 8 et 9 a voir)

---

Le suivi et l'évaluation sont consacrés par les dispositions de la loi 2011-20 du 8 août 2011, déterminant l'organisation générale de l'administration civile de l'Etat et fixant ses missions.

---

Ils sont également mentionnés dans tous les documents de référence de pilotage et de gestion publique de l'économie nationale. En outre, des efforts appréciables peuvent être relevés quant à la mise en place de structures étatiques telles que les Directions des Statistiques (DS), les Directions des Etudes et de la Programmation (DEP), la Cellule d'Analyse des Politiques Publiques et d'Evaluation de l'Action Gouvernementale (CAPEG), l'Institut National de la Statistique (INS) et ses structures déconcentrées et la Cellule de Suivi et Evaluation au Ministère du Plan sur le plan institutionnel.

---

L'évolution de la planification des actions de développement , l'existence des cadres de développement et la définition des Objectifs de Développement Durable (ODD), la multiplication des initiatives internationales convergentes comme la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement ont contribué à considérer le suivi-évaluation comme une exigence pour tous les pays, en particulier ceux en développement où la pratique de l'évaluation est souvent embryonnaire. L'évaluation est alors de plus en plus placée au cœur des processus de décision et de fonctionnement des institutions étatiques, des organismes multilatéraux et des agences de développement

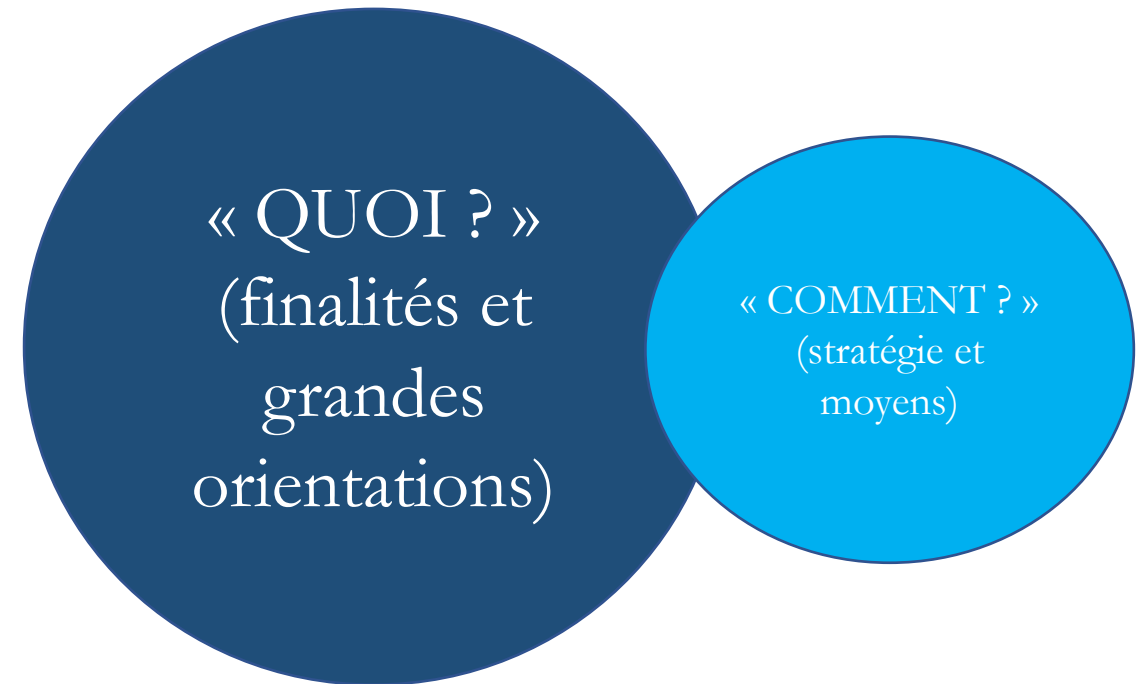


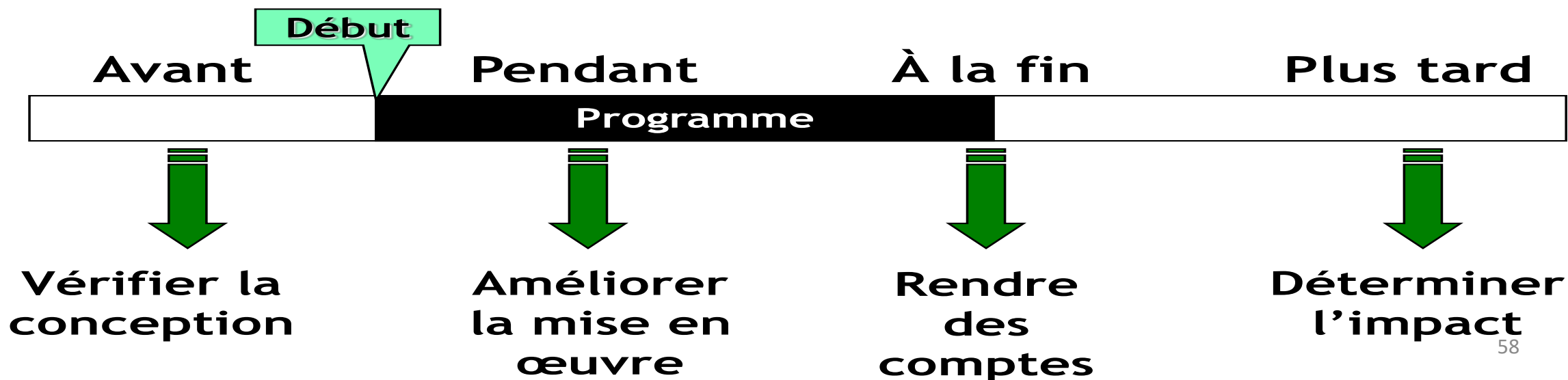
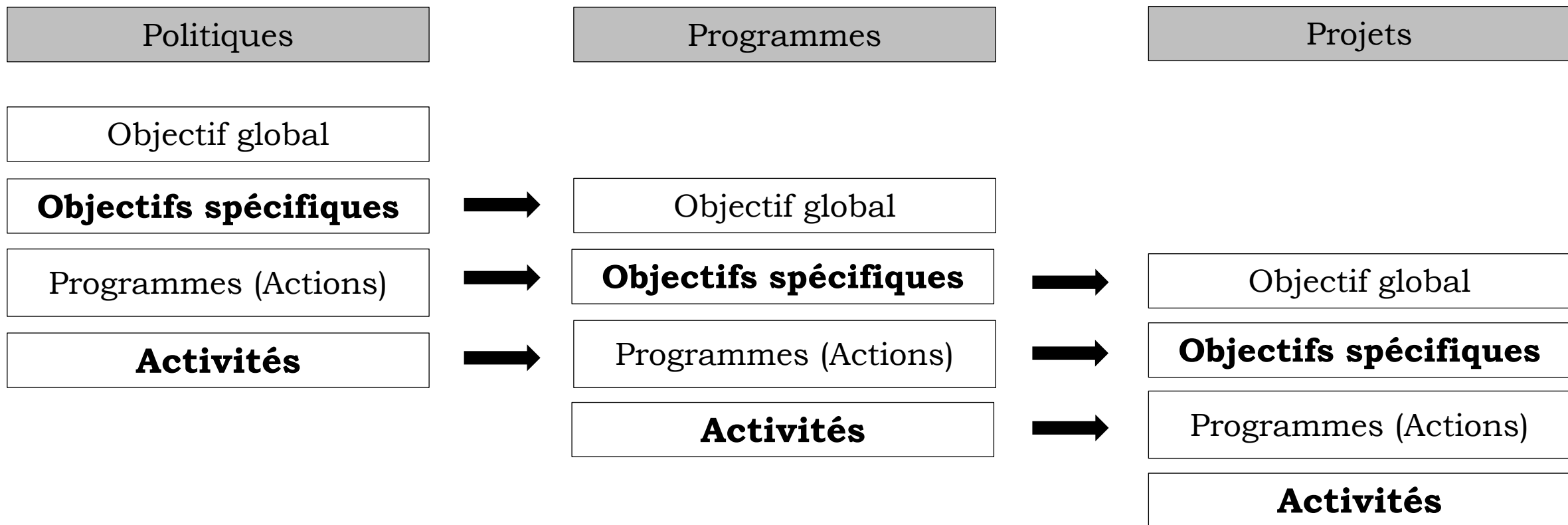
# OBJET ET PERIMETRE DE L'ÉVALUATION DES PP

- La **POLITIQUE** est une **orientation globale dans un secteur donné** qui, **en vertu d'un transfert de compétences** consenti par les États membres à l'Union dans le Traité, font l'objet d'interventions concertées des États membres et éventuellement d'interventions déterminantes et directes des institutions communautaires. **Dans ce cadre, la politique s'opérationnalise à travers des programmes et des projets.**

(Commission de l'UEMOA)

Importance relative du contenu des politiques





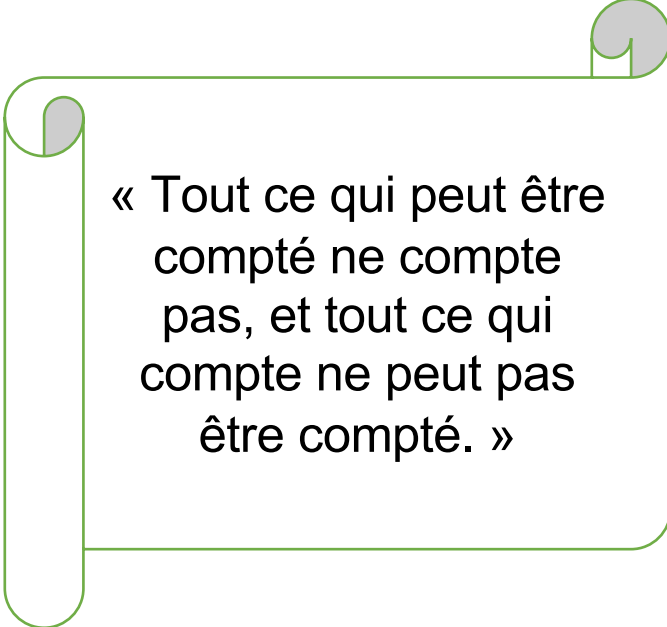
# L'évaluation n'est pas une fonction isolée : Gestion Axée sur les Résultats (GAR ou GRD)

GAR - Stratégie de conception et management du programmes et politiques orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets et impact (OCDE/CAD)

- Appuyée par un système de suivi et d'évaluation
- Basée sur méthodes, indicateurs, et techniques de collecte et contrôle de qualité des données

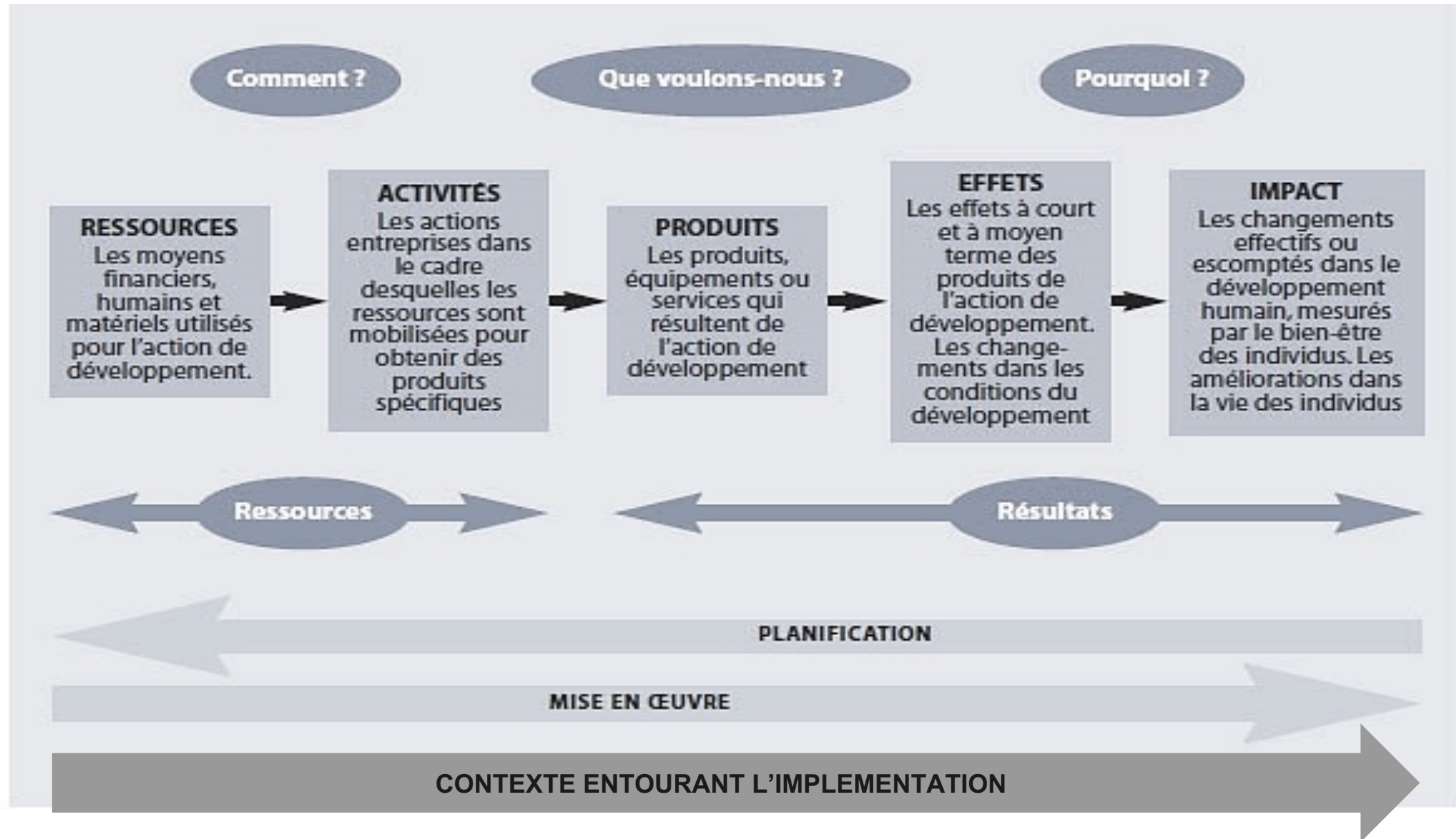
**ET**

- Permettant l'analyse et prise de décision, tenant compte du **contexte** de la mise en œuvre



« Tout ce qui peut être compté ne compte pas, et tout ce qui compte ne peut pas être compté. »

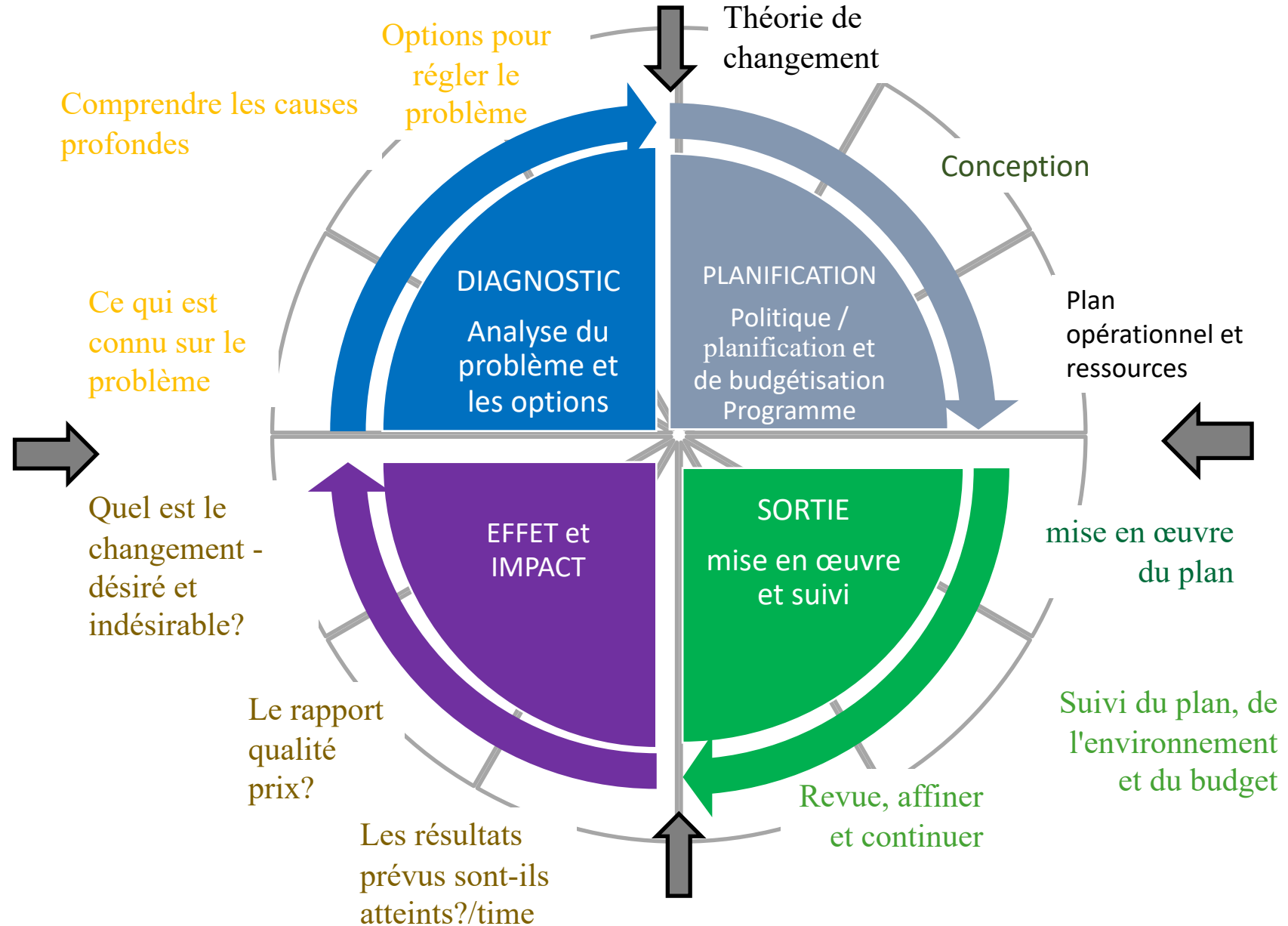
# Chaine de résultats (Gestion Axées sur les Résultats)





# Cycle de vie politique/programme

(Source : University of Cape Town)



# EN CONCLUSION

## L'évaluation des PP est:

- Un instrument de gestion des PP;
- Une appréciation de valeur
- Préoccupation de résultats (changement d'une situation non souhaitée)
- Diverses manières d'évaluer
- Exercice pluridisciplinaire/interdisciplinaire
- Une intervention complexe

Pause déjeuner



## Durée 1h30

- 3 groupes mixtes à constituer pour un travail de groupe de 60 minutes
- Nous allons faire une revue de la PNE du Niger et échanger sur l'importance de la culture évaluative et son impact sur la gouvernance publique.
- Echanger sur : Institutionnalisation de l'évaluation, guide national d'évaluation, professionnalisation de l'évaluation, formation et certification en évaluation des PP
- Examen de documents, état des lieux et actions à mener
- Support : PNE Niger
- Padex ou ordinateur, marqueurs, post-it
- Plénière (30 minutes)



## Activité 1 : faire une revue de la PNE

Aspect évalué	Etat des lieux (constats et réalisations)	Aspects à améliorer (points faibles, goulots d'étranglements, difficultés)	Recommandations ou actions à mener pour améliorer la PNE

## Activité 2 : discuter des sujets suivants (constats et recommandations) :

1. Institutionnalisation de l'évaluation au Niger
2. Formation et certification en évaluation
3. Professionnalisation de l'évaluation au Niger
4. Guide national d'évaluation
5. Communauté de pratique

Partage des constats de la méthaévaluation  
faites par le Clear sur 6 pays dont le Niger

# Lectures complémentaires



## Conseils pratiques sur l'évaluation

- Real World Evaluation: Working under budget, time, data, and political constraints. 3rd edition 2019 (pdf summary version <https://gsdrc.org/document-library/realworld-evaluation-working-under-budget-time-data-and-political-constraints-an-overview/>)
- Guide d'évaluation du PNUD <http://web.undp.org/evaluation/guideline/French/index.shtml>
- Better Evaluation website [www.betterevaluation.org](http://www.betterevaluation.org)
- EVAL Centre de ressources en evaluation siteweb [www.eval.fr](http://www.eval.fr)
- Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/ programmes 2011. Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

## Conseils pratiques sur les programmes axés sur les jeunes personnes et leur évaluation

- UNICEF Programme Guidance for the Second Decade: Programming With and for Adolescents (2018)
- A Guide to Monitoring and Evaluating Adolescent Reproductive Health Programs (2000) FOCUS on Young Adults
- Eval4Action Standards for enhancing meaningful engagement of youth in evaluation
- [https://www.moodle2.uqam.ca/coursv3/pluginfile.php/2323525/mod\\_resource/content/0/Referentiel\\_des\\_competences\\_professionnelles\\_FR.pdf](https://www.moodle2.uqam.ca/coursv3/pluginfile.php/2323525/mod_resource/content/0/Referentiel_des_competences_professionnelles_FR.pdf)
- Normes et règles d'évaluation (United Nations Evaluation Group (UNEG))  
[www.unevaluation.org/document/download/2700](http://www.unevaluation.org/document/download/2700)

# Déclaration de Paris (2005) – Un Rappel

*Initiative pour l'efficacité de l'aide, endossée par plus de 100 acteurs, avec 56 engagements, autour de 5 principes (et 12 indicateurs de suivi):*

- **Appropriation:** Pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination
- **Alignement:** Donneurs reposent l'ensemble de leur soutien sur stratégies nationales de développement, les institutions & procédures pays partenaires
- **Harmonisation:** Actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective
- **Gestion Axée sur les Résultats :** Gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats
- **Responsabilité Mutuelle:** Donneurs et pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement

# Qui sont les acteurs? (Génériques)

## Qui sont les acteurs? (Génériques)

- Gouvernements (Ministères etc.)
- Parlements
- Donateurs
- ONGs
- Fondations
- Société civile
- Commanditaires/Gestionnaires
- Evalueurs
- Académiciens - Chercheurs
- Citoyens

## Qui sont les acteurs? (Global)

- EvalNet
- UNEG
- 3IE
- JPAL
- IOCE
- IDEAS
- AfrEA
- AfCOP-MfDR
- African Evidence Network (AEN)
- CLEAR
- WACIE
- MOPAN
- ALNAP
- EvalPartners
- F3E

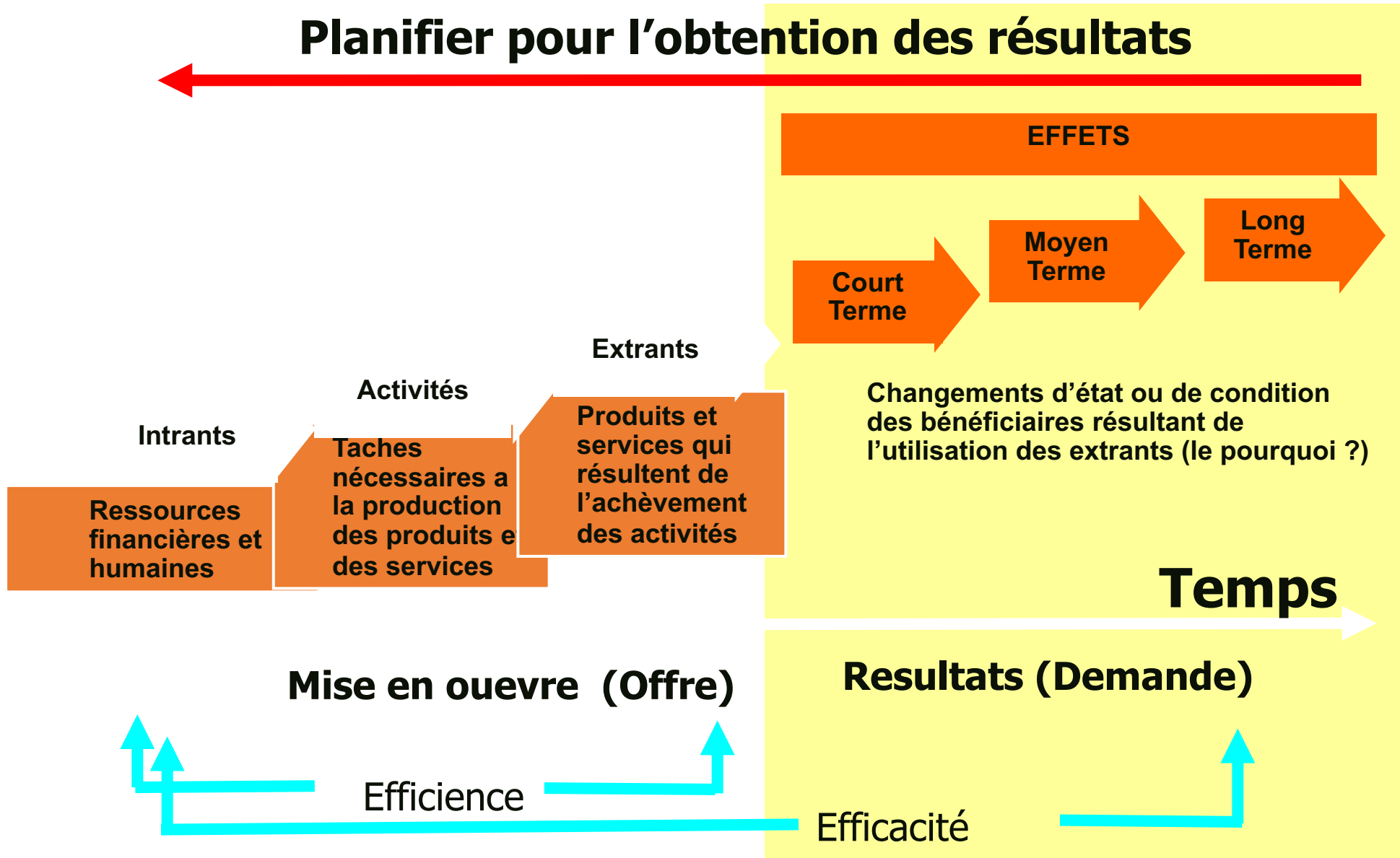
- DGPPE(DPN)
- BPE
- BOS
- BOM
- CASE
- CNDEPP
- ANSD
- Assemblée Nationale
- Ministères (CEP)
- CLEAR
- Cours de Comptes
- Association Nationale (SenEval,

# HANDOUT - CRITÈRES D'ÉVALUATION DU CAD/OCDE

<b>Pertinence</b>	<b>Cohérence</b>	<b>Efficacité</b>	<b>Efficienne</b>	<b>Impact</b>	<b>Viabilité= durabilité</b>
<p>Mesure dans laquelle les activités d'aide correspondent aux priorités et aux politiques du groupe ciblé, partenaires ou donateurs.</p>	<p>Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution.</p>	<p>Mesure du degré de réalisation des objectifs de l'activité d'aide,</p>	<p>Mesure les résultats (qualitatifs ou quantitatifs) obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre.</p>	<p>Measure des effets positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induits par une intervention. Y compris les impacts positifs et négatifs de facteurs externes.</p>	<p>Mesure si les bienfaits d'une intervention ont des chances de perdurer une fois que le donneur aura achevé de la financer et si l'environnement restent viable-.</p>
<p>-Dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils toujours valides ?                      -Les activités et les résultats observés sont-ils compatibles avec des objectifs fixés ?                      -Sont-ils compatibles avec l'impact et les effets escomptés ?</p>	<p>-L'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions menées?</p>	<p>-Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints ou sont susceptibles de l'être ?                      -Quels ont été les principales raisons de la réalisation ou de la non-réalisation des objectifs?</p>	<p>-Les activités étaient-elles efficaces par rapport à leur coût ?                      -Les objectifs ont-ils été atteints dans les délais prévus ?                      -Le programme a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficacité au vu des autres possibilités existantes ?</p>	<p>-Quelles sont les conséquences du programme et comment s'expliquent-elles ?                      -Quel changement concret l'activité concernée a-t-elle apporté aux bénéficiaires ?</p>	<p>-Dans quelle mesure les bienfaits résultant d'un programme perdurent-ils après le retrait des bailleurs de fond ?                      -Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité d'un programme/projet ?</p>

# Modèle de chaîne des résultats

## Planifier pour l'obtention des résultats



quizz