

République du Sénégal

Un Peuple - Un But - Une Foi



Présidence de la République
Secrétariat général
Bureau Organisation et Méthodes



Guide de Suivi et d'Évaluation des programmes publics

2^e édition

Sous la supervision d’Astou Niang, Ph. D., conseillère aux affaires internationales, spécialiste en évaluation à l’École nationale d’administration publique (ENAP), Edoé Djimitri Agbodjan, expert en suivi évaluation, collaborateur ENAP, Boubacar Sané, Ph. D., expert suivi-évaluation du projet PRIEEG/ENAP, Oulèye Coumba Ba, directrice terrain du projet PRIEEG/ENAP et mise en page du document par Édeline Thérèse Cajou, technicienne en administration, ENAP. L’équipe du Bureau d’orientation et de méthodologie (BOM), composée des conseillers en organisation : Ousmane Seck , Makhtar Diop, Binetou Biaye et Oumar El Foutiyou Ba.

Éditeur : l’École nationale d’administration publique (ENAP) et le Bureau Organisation et Méthodes, Sénégal.

Publication – Mars 2025

© Bureau Organisation et Méthodes (BOM)

2^e Edition réalisée grâce à un financement du Projet de Renforcement institutionnel pour l'Équité et l'Égalité de Genre (ENAP/Affaires mondiales Canada)

Mars 2025

Infographie : École Nationale d'Administration Publique du Québec (ENAP)

www.bom.gouv.sn

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	IV
LISTE DES SIGLES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ENCADRÉS	IX
INTRODUCTION	1
Pourquoi un guide sur le suivi et l'évaluation des programmes publics?.....	1
Comment ce guide a-t-il été élaboré ?.....	2
Qui peut utiliser ce guide ?.....	3
Comment lire ce guide ?.....	3
CHAPITRE 1 : CADRE DE GESTION DE LA PERFORMANCE DES POLITIQUES PUBLIQUES AU SÉNÉGAL	4
1. Qu'est-ce que la performance publique ?	4
2. L'articulation de la chaîne planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation	6
2.1. La planification	6
2.2. La programmation	9
2.3. La budgétisation	12
2.4. Le suivi	12
2.5. L'évaluation.....	13
3. Le genre, une des préoccupations transversales des programmes publics.....	15
CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE ET ANIMATION D'UN SYSTÈME DE SUIVI DES PROGRAMMES.....	17
4. Le portage institutionnel du suivi des programmes.....	17
4.1. Portage du suivi au niveau d'un ministère	17
4.2. Portage du suivi à l'échelle du gouvernement.....	18
5. Les étapes de mise en place d'un dispositif de Suivi	20
5.1. Diagnostiquer l'existant.....	20
5.2. Déterminer les objectifs et résultats à suivre.....	23
5.3. Définition des dispositifs de collecte et d'analyse.....	26
5.4. Définition du circuit de l'information.....	35
6. L'animation d'un dispositif de suivi.....	37
6.1. Adoption et appropriation du plan de suivi.....	37
6.2. Collecte des données	38
6.3. Reporting et dissémination.....	39
CHAPITRE 3 : ÉVALUATION DES PROGRAMMES PUBLICS	43
7. Les principes de base de l'évaluation	43
8. Les types d'évaluations applicables à un programme	45

9.	Les critères d'évaluation.....	47
10.	Le processus d'évaluation.....	48
10.1.	La phase préparatoire de l'évaluation	48
10.2.	Mise en place d'un groupe de Référence technique.....	58
10.3.	Design / Conception de l'évaluation	58
10.4.	Élaborer la matrice d'évaluation.....	59
10.5.	Plan d'évaluation (rapport de démarrage)	60
11.	La mise en œuvre de l'évaluation.....	61
11.1.	Collecte des données.....	61
11.2.	Échantillonnage	61
12.	Détermination des sources de données	63
13.	Outils de collecte des données	64
14.	L'analyse des données	65
15.	L'élaboration du rapport d'évaluation	66
16.	Dissémination et utilisation des résultats de l'évaluation	67
	CONCLUSION	69
	RÉFÉRENCES	70
	ANNEXES.....	79

AVANT-PROPOS

Le Sénégal s'est inscrit dans une dynamique de transparence et de reddition des comptes pour une meilleure performance de ses politiques publiques. Cette volonté a été manifestée par la mise en place d'un cadre réglementaire et des arrangements institutionnels visant à encourager la pratique du suivi et de l'évaluation, ainsi que la budgétisation par programme. Ces changements exigent, des acteurs du cycle de vie des politiques publiques, de produire régulièrement des informations sur la performance.

Par ailleurs, l'Etat sénégalais a fait le choix d'inscrire ses politiques publiques dans le paradigme de développement durable, en adoptant les Objectifs de Développement Durable (ODD) qui exigent une production régulière de données désagrégées. Dans cette logique, l'administration publique a entrepris d'importantes réformes visant à institutionnaliser le genre et à l'intégrer dans la chaîne Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi et Evaluation (PPBSE) afin de construire une société sénégalaise inclusive et plus juste.

C'est dans cette dynamique de consécration de la logique de performance publique que le Bureau Organisation et Méthodes (BOM) a initié la révision du Guide de suivi et d'évaluation axés sur les résultats, dont la première édition remonte à 2019. Au-delà du besoin d'adaptation du Guide aux exigences des fonctions de suivi et d'évaluation au sein des ministères et autres institutions constitutionnelles, cet exercice d'actualisation vise à mettre en cohérence les manuels et guides similaires élaborés par d'autres entités publiques, dans une logique de capitalisation des acquis.

Cet effort participe ainsi de l'endogénéisation de la pratique du suivi et de l'évaluation au contexte sénégalais. En effet, à sept ans de l'échéance des ODD, l'Assemblée générale des Nations Unies, dans sa Résolution 77/L.64 du 13 avril 2023 a réaffirmé son appel aux Etats membres de renforcer les évaluations portées par les pays eux-mêmes (*country-led evaluation*), afin de mieux cerner les progrès vers la réalisation des ODD et de prendre des mesures correctives adaptées.

À l'image de ses pairs, notre pays est invité à se doter de ses propres outils et approches de suivi et d'évaluation, ainsi que de compétences nationales pour en renforcer la pratique. Ceci s'inscrit en droite ligne d'un engagement résolu vers une souveraineté nationale renforcée dans une perspective panafricaine. N'est-ce pas là d'ailleurs une réponse à l'appel de la communauté africaine de l'évaluation qui promeut une endogénéisation des méthodes et approches plus adaptées aux spécificités culturelles et aux priorités du continent.

Au demeurant, la révision du Guide a été menée dans le cadre d'une démarche participative et inclusive de co-construction et de capitalisation des acquis. Cette approche rend le présent document plus adapté à l'autoapprentissage et mieux intégré à l'environnement de l'administration publique.

Pour rappel, dans ce processus de révision, le BOM a été appuyé par Projet de Renforcement institutionnel pour l'Équité et l'Égalité du Genre (PRIEEG), dans le cadre du partenariat fécond initié entre le Gouvernement du Sénégal et l'École nationale d'Administration publique (ENAP) du Canada et Affaires mondiales Canada (AMC) pour promouvoir une gouvernance inclusive en renforçant les capacités des institutions et des collectivités territoriales à intégrer le genre dans les politiques publiques.

Je voudrais donc saluer l'esprit de collaboration qui a prévalu tout au long des travaux, en adressant mes plus vifs remerciements, au Ministère de la Famille et des Solidarités, au Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération, au Ministère des Finances et du Budget et aux ministères sectoriels qui ont participé activement au processus.

Je félicite aussi mes collaborateurs, les conseillers en organisation du BOM, et renouvelle mes remerciements au Projet de Renforcement institutionnel pour l'Équité et l'Égalité du Genre (PRIEEG) et à la Coopération canadienne, pour leur soutien et accompagnement dans ce processus fastidieux, mais exaltant.

J'espère que chaque lecteur et lectrice trouvera, dans ce Guide, des réponses aux principaux défis techniques et opérationnels pour faire du suivi et de l'évaluation des outils de performance collective.

Bonne lecture !

Ibrahima NDIAYE

Directeur général du Bureau Organisation et Méthodes

LISTE DES SIGLES

ACDI	Agence canadienne de Développement international
ACL	Approche du Cadre logique
AFREA	Association africaine d’Evaluation
AFRISTAT	Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne
ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance in humanitarian Action
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
BOCS	Bureau opérationnel de Coordination et de Suivi des Projets et Programmes
BOM	Bureau Organisation et Méthodes
BSEPPP	Bureau de Suivi et d’Evaluation des Politiques et Programmes publics
CASE	Cadre harmonisé de Suivi et Evaluation
CCG	Cellule de Contrôle de Gestion
CEP	Cellule d’Etudes et de Planification
CLEAR FA	Center for Learning on Evaluation and Results Francophone Africa
CMP	Cadre de Mesure de la Performance
CMR	Cadre de Mesure de Résultats
CRDI	Conseil de Recherche en Développement international du Canada
CREAM	Clear Relevant Economic Adequate Monitorable
DAGE	Direction de l’Administration générale et de l’Equipement
DD	Double Différence
DEEG	Direction de l’Equité et de l’Egalité de Genre
DGPPE	Direction générale de la Planification et des Politiques économiques
DPBEP	Document de Programmation budgétaire et économique pluriannuelle
DPPD	Document Programmation pluriannuelle des Dépenses
FFOM	Forces Faiblesses Opportunités Menaces
GAR	Gestion axée sur les résultats
GEI	Global Evaluation Initiative
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IDEAS	International Development Evaluation Associations
IE	Inspection interne
IE4D	Impact Evaluation For Development
IGE	Inspection générale de l’Etat
IGF	Inspection générale des Finances
INCE	National Evaluation Capacities Index
KEQ	Key Evaluation Question
LOLF	Loi organique relative aux Lois de Finances
LPSD	Lettre de Politique sectorielle de Développement
MCL	Méthode du Cadre logique
MESA	Monitoring and Evaluation System Analysis
MQE	Méthodes Quasi-Expérimentales
MSC	Méthode du Changement le plus Significatif
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODD	Objectifs de Développement Durable

OH	Outcome Harvesting
OS	Orientations stratégiques
PAP	Projet annuel de Performance
PESTEL	Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal
PIC	Practical Concepts Inc.
PIFED	Programme international de Formation en Evaluation du Développement
PIP	Programme d'Investissement Public
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPBSE	Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi et Evaluation
PPP	Partenariats Public – Privé
PRIEEG	Projet de Renforcement institutionnel pour l'Equité et l'Egalité de Genre
PSE	Plan Sénégal émergent
PSM	Appariement des Scores de propension
PTF	Partenaires techniques et financiers
PTPA	Plan de Travail pluriannuel
RAC	Revue annuelle conjointe
RAP	Rapport annuel de Performance
S&E	Suivi & Evaluation
SERAF	Suivi et évaluation axés sur les résultats en Afrique francophone
SNEEG	Stratégie nationale d'Equité et d'Egalité du Genre
SWOT	Strengths, weaknesses, Opportunities, and Threats
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
USAID	Agence Américaine pour le Développement International
USERP	Unité de Suivi et d'Evaluation des Résultats prioritaires
WSSCC	Water Supply and Sanitation Collaborative Council (Conseil de Concertation pour l'Approvisionnement en Eau et l'Assainissement)

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les trois objectifs de la performance publique.....	5
Tableau 2 : Articulation entre le long et le court terme dans le cadre de la GAR.....	6
Tableau 3 : Outils de planification.....	6
Tableau 4 : Éléments du DPPD	9
Tableau 5 : Interrelation entre les documents de planification et de programmation	11
Tableau 6 : Rôle du suivi et de l'évaluation dans le processus de budgétisation par programme	12
Tableau 7 : Extrait de Rapport annuel de performance du Ministère du Travail, du Dialogue et des Relations avec les institutions (2022)	13
Tableau 8 : Comparaison entre le Suivi, l'Audit et l'Évaluation.....	14
Tableau 9 : Modèle de tableau FFOM d'un diagnostic d'un système de suivi	22
Tableau 10 : Questions stratégiques et chaîne de résultats.....	24
Tableau 11 : Éléments de stratégie d'animation d'un atelier pour la formulation d'une chaîne de résultats de programme	25
Tableau 12 : Canevas de cadre logique	27
Tableau 13 : Tableau comparatif entre indicateurs quantitatifs et qualitatifs	28
Tableau 14 : Exemple d'indicateurs adossés à des résultats	30
Tableau 15 : Exemple de cadre logique renseigné.....	31
Tableau 16 : Canevas de cadre de mesure de la performance	33
Tableau 17 : Canevas de Cadre de mesure triennal de la performance d'un Ministère	34
Tableau 18 : Canevas de cadre de mesure de la performance annuel (programme)	34
Tableau 19 : Différences entre indicateurs du DPPD et ceux du PAP	35
Tableau 20 : Tableau de bord de suivi des activités	38
Tableau 21 : Canevas de cadre de performance pour la présentation des résultats d'un programme.....	39
Tableau 22 : Exemple de rapports à produire dans le cadre du suivi des programmes	40
Tableau 23 : Caractéristiques d'une évaluation sensible au genre	44
Tableau 24 : Catégories d'évaluation en fonction des trois questions fondamentales de pilotage d'un programme	46
Tableau 25 : Types de questions et d'évaluation en fonction du niveau de connaissance sur le programme	52
Tableau 26 : Modèle de matrice d'évaluation	60
Tableau 27 : Techniques d'échantillonnage	62
Tableau 28 : Modèles d'application des résultats issus d'une évaluation d'impact.....	67

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cycle du programme et activités spécifiques de suivi/évaluation afférentes.....	5
Figure 2 : Cadre programmatique en vigueur au Sénégal au 30 mars 2024 (schéma actualisé)	8
Figure 3 : Rapport annuel de performances	18
Figure 4 : Étapes du processus de mise en place d'un dispositif de suivi.....	20
Figure 5 : Exemple de circuit de l'information du Ministère en charge de l'Énergie	36
Figure 6 : Panorama de l'évaluation suivant le cycle d'une intervention	46
Figure 7 : Déterminants du choix de la méthode d'évaluation.....	59

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1 : le Suivi des programmes, un chantier en construction	19
Encadré 2 : Le suivi des ODD par les Revues nationales volontaires (VNR).....	42
Encadré 3 : Exemple d'une évaluation sensible au genre : l'évaluation finale du Programme conjoint « Genre, Hygiène et Assainissement »	45
Encadré 4 : L'évaluabilité d'un programme	49
Encadré 5 : La taille de l'échantillon et le principe de la saturation des données.....	63
Encadré 6 : La collecte des données dans le cadre de l'évaluation finale du Programme conjoint « Genre, Hygiène et Assainissement »	64

INTRODUCTION

Pourquoi un guide sur le suivi et l'évaluation des programmes publics?

Rendre disponible un référentiel national en matière de suivi et d'évaluation des programmes publics

Ce guide se veut un référentiel du suivi et de l'évaluation au sein de l'Administration publique sénégalaise. En effet, la dynamique d'accélération de la performance publique vise à consolider la Gestion axée sur les Résultats (GAR) en renforçant l'articulation de la chaîne planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation (PPBSE). A ce titre, ce document opérationnel vient compléter les outils disponibles pour l'articulation des maillons de cette chaîne.

Contribuer à combler le besoin de données probantes désagrégées

Avec le basculement en mode budget programme depuis 2020, les acteurs de la gestion publique doivent produire régulièrement des données probantes désagrégées et les utiliser dans la planification et la programmation triennale glissante. Or, les pratiques en matière de suivi et d'évaluation sont encore peu développées et peu standardisées, bien que des efforts notables aient été consentis à la production d'outils de planification et de programmation standardisés. Ce guide vise à combler ce déficit.

Prendre en compte la dimension genre dans l'exercice du suivi et de l'évaluation

L'Etat du Sénégal s'est engagé à prendre en compte des questions transversales, dont celles liées au genre dans les politiques publiques. Dans ce cadre, il a ratifié plusieurs instruments de promotion de la Femme.¹ Dans le même sillage, après les Plans d'Action de la Femme de 1982 et 1996, le pays s'est doté d'une Stratégie nationale pour l'Egalité et l'Equité de Genre (SNEEG), 2016-2026, dont la vision est de faire du Sénégal une société solidaire dans un Etat de droit, sans discrimination, où les hommes et les femmes ont les mêmes chances de participer à son développement et de jouir des bénéfices de la croissance.

Outre l'adoption de la loi n° 2010-11 du 28 mai 2010 instituant la parité absolue Hommes-Femmes, le Sénégal a favorisé la création de cellules genre dans les départements ministériels et l'institutionnalisation du budget sensible au genre. Ce choix a été réaffirmé dans la Stratégie nationale de développement 2025- 2029, qui vise à construire un Sénégal souverain, juste et prospère.

¹ Il s'agit notamment de la Convention sur l'Elimination de toutes les Formes de Discrimination à l'Egard des Femmes (CEDEF) de 1972, le Protocole à la Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples relatifs aux Droits de la Femme en Afrique (Maputo, 2003), la Déclaration Solennelle des Chefs d'Etat et de Gouvernements sur l'Egalité entre les Hommes et les Femmes en Afrique de 2004 et l'Acte Additionnel pour l'Egalité des Droits entre les Hommes et les Femmes pour le Développement durable dans l'Espace de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) de 2015.

En sa qualité de structure d'appui-conseil dédiée à la modernisation de l'Administration publique du Sénégal, le BOM met à disposition ce guide afin de promouvoir la culture de performance au sein de l'Administration.

Comment ce guide a-t-il été élaboré ?

Ce guide est le produit d'un processus participatif, inclusif et habilitant de révision du *Guide de suivi et évaluation axés sur les résultats* élaboré en 2019 par le Bureau Organisation et Méthodes. Il s'est conformé à des principes directeurs retenus de commun accord par les parties prenantes du processus.

PRINCIPES DIRECTEURS

Quatre principes directeurs ont guidé la révision du guide :

- ***Focus sur les programmes*** : en raison de l'avènement des budgets-programmes, le guide a été recentré sur les besoins de suivi et d'évaluation des programmes budgétaires ministériels ;
- ***Emphase sur le suivi et l'évaluation*** : cette nouvelle version du guide a aussi été recentrée davantage sur le suivi et l'évaluation ; les sections qui portaient sur la GAR et la planification ont été significativement réduites ;
- ***Complémentarité avec les guides existants*** : le présent guide est en synergie avec ceux des autres entités gouvernementales. Par exemple, pour que l'utilisateur dispose d'informations suffisantes sur l'analyse Genre, la GAR, la planification et la programmation, des renvois à des guides nationaux traitant spécifiquement de ces questions ont été faits ;
- ***Transversalité du genre*** : la dimension genre a été prise en compte à toutes les étapes du processus de suivi et d'évaluation des programmes.

APPROCHE PARTICIPATIVE

La révision du guide a bénéficié de la participation de représentants des principales entités en charge de la planification, de la programmation, du suivi et de l'évaluation des politiques publiques, mais également de la dimension équité et égalité du genre, avec la facilitation des équipes du BOM et du PRIEEG.

Une série de rencontres de cadrage de la mission a été organisée pour définir les objectifs, les principes directeurs et le périmètre de la révision ainsi que les modalités d'élaboration et de dissémination. Dans ce cadre, une évaluation de la première édition du guide a été conduite entre décembre 2023 et janvier 2024. Elle avait confirmé que le guide initial était peu connu des parties prenantes et celles qui en avaient connaissance l'avaient trouvé utile. Cependant, ces utilisateurs-rices avaient jugé que le guide était peu focalisé sur la démarche du suivi et de l'évaluation qui, pourtant, en était l'objet principal.

Par ailleurs, trois ateliers de co-production du guide ont été organisés entre le BOM et le PRIEEG, suivis d'une rencontre élargie à toutes les autres parties prenantes. Ces travaux ont permis de valider le plan détaillé du guide.

DÉMARCHE HABILITANTE

La révision du guide a été marquée par plusieurs activités de formation et de partage d'expériences. Par exemple, pour harmoniser la compréhension des concepts genre, suivi et évaluation, et doter toutes les parties prenantes des capacités nécessaires pour qu'elles apportent leur input au processus, trois ateliers de formation ont été organisés sur l'intégration du genre dans la chaîne PPBSE à l'intention du BOM, du BOCS et de la DEEG, puis un quatrième sur l'évaluation des interventions de développement (PIFED 2023 à Dakar).

Qui peut utiliser ce guide ?

Ce guide est destiné à toutes les parties prenantes du pilotage de la politique publique au Sénégal. Il répond aux besoins des commanditaires d'évaluation qui ont la responsabilité d'exprimer la demande d'évaluation et d'en gérer le processus.

Il répond en outre aux besoins des personnes qui cherchent des outils et orientations pour la conception et la mise en place de système de suivi et d'évaluation sensible au genre. Enfin, le guide fournit des orientations aux utilisateurs-trices des données de suivi et d'évaluation pour la prise de décision, en particulier celles relatives au genre.

Comment lire ce guide ?

Ce guide est divisé en trois chapitres. Le premier présente les enjeux de la performance de l'administration publique sénégalaise, afin de clarifier le contexte dans lequel le suivi et l'évaluation des programmes publics sont menés. Les deux autres chapitres sont respectivement consacrés au suivi et à l'évaluation. A ces trois chapitres, s'ajoutent un glossaire et des annexes.

Au niveau de chaque chapitre du Guide, le/la lecteur-trice est invité-e à porter son attention aux points suivants :

	Le symbole renvoie à des points d'attention.
Pour aller plus loin	Ces encadrés offrent des orientations vers la documentation appropriée pour approfondir les notions abordées dans le présent guide.
Encadrés	Ils présentent des exemples ou des explications complémentaires sur des sujets abordés.

CHAPITRE 1 :

CADRE DE GESTION DE LA PERFORMANCE DES POLITIQUES PUBLIQUES AU SÉNÉGAL

Ce premier chapitre du guide présente le cadre de gestion de la performance des politiques publiques au Sénégal.

Il définit la notion de performance publique en vue de :

- Mettre en exergue les obligations en matière de suivi et d'évaluation des programmes ;
- Énoncer les conditions préalables qui déterminent leur mise en œuvre.

Il présente l'articulation du suivi et de l'évaluation aux étapes du cycle de vie d'un programme (chaîne PPBSE). Enfin, il clarifie la notion de genre en tant que problématique transversale de la performance des politiques publiques.

1. Qu'est-ce que la performance publique ?

La performance d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, renvoie à « sa capacité à atteindre des objectifs (ou résultats) préalablement fixés » c'est-à-dire planifiés². Avec le basculement de l'administration publique sénégalaise en mode budget-programme, le programme est devenu l'unité de vote des crédits budgétaires et cadre de responsabilisation des acteurs sur la performance. Au titre de la loi organique n°2020-07 du 26 février 2020, au Sénégal, « un *programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme. Chaque programme est assorti d'objectifs précis, arrêtés en fonction de finalités d'intérêt général et des résultats attendus. Ces résultats, mesurés notamment par des indicateurs de performance, font l'objet d'évaluations régulières et donnent lieu à un rapport de performance élaboré en fin d'exercice par les ministères et institutions constitutionnelles concernés* ».

La mesure de cette performance doit prendre en compte trois dimensions :

1. ***L'efficacité socio-économique de l'action publique*** : c'est la capacité du programme à satisfaire les préoccupations des populations suivant leur posture de **citoyen-ne** ;
2. ***La qualité des services que les entités administratives délivrent*** : c'est la capacité à satisfaire les populations dans leur posture d'**usagers** des services publics ;
3. ***L'efficience de gestion*** : c'est la capacité à satisfaire les populations dans leur posture de **contribuables**.

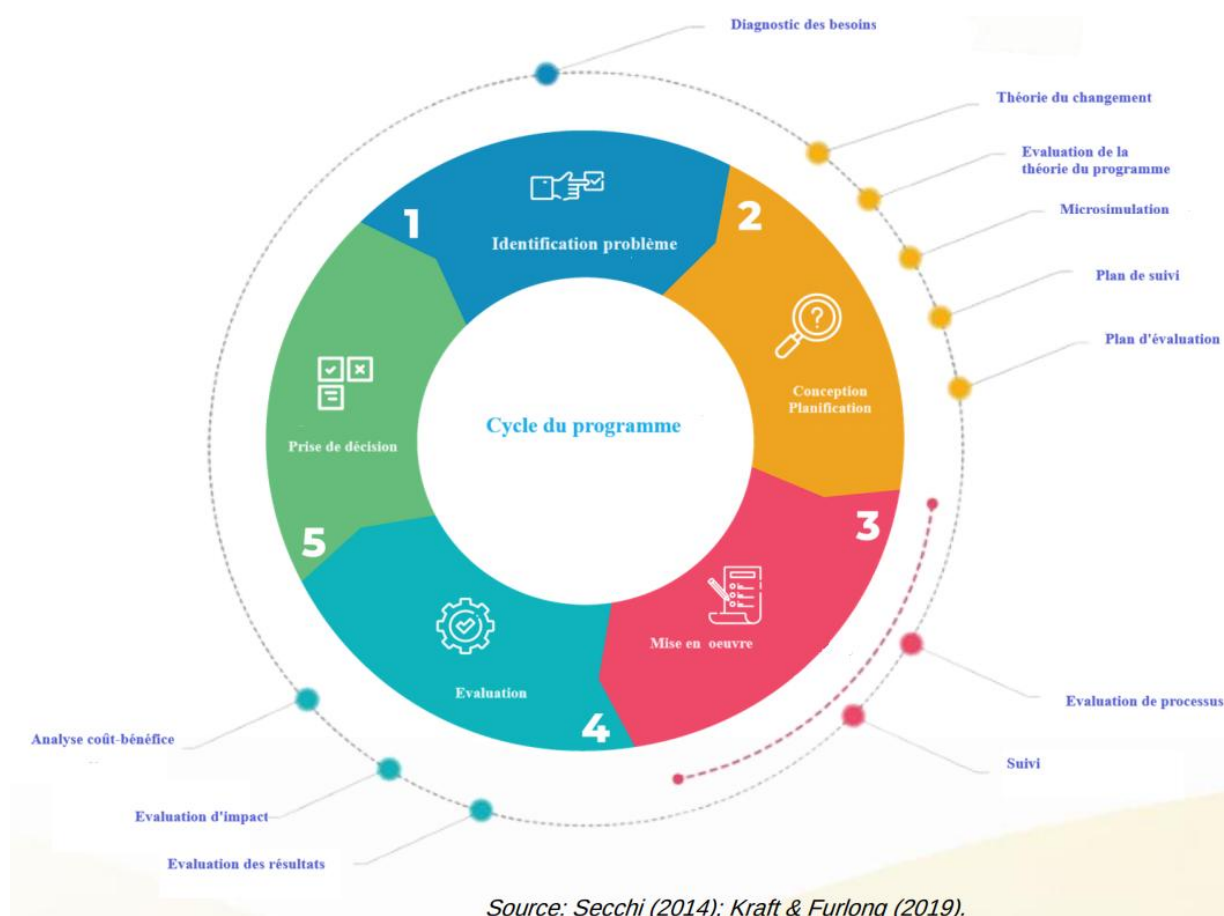
² *Guide de la performance*, Direction du Budget, Royaume du Maroc.

Tableau 1 : Les trois objectifs de la performance publique

Type d'objectif	Effets attendus	Bénéficiaires	Exemples
Objectif d'efficacité socio-économique	Modification de la réalité économique, sociale, environnementale, culturelle ou sanitaire	Les citoyen-nés	Réduire la délinquance
Objectif de qualité de service	Amélioration de la qualité du service rendu	Les usagers de l'administration	Améliorer l'accueil dans les services
Objectif d'efficience de gestion	Gains de productivité dans l'utilisation des moyens employés	Les contribuables	Optimiser la répartition des agents de santé dans les régions

En contexte de GAR, cette performance est recherchée à travers l'articulation fonctionnelle de la **planification**, la **programmation**, la **budgetisation**, le **suivi** et l'**évaluation** qui marquent le cycle de vie d'un programme. Le cycle de vie d'un programme est le processus qui débute avec l'identification d'un problème sociétal à résoudre, dont l'analyse des causes permet de concevoir des solutions qui sont ensuite planifiées et mises en œuvre, suivies et évaluées. Le schéma ci-dessous décrit ce cycle de vie du programme ainsi que les activités spécifiques de suivi et évaluation qui l'accompagnent et qui sont nécessaires à une bonne articulation de la chaîne PPBSE.

Figure 1 : Cycle du programme et activités spécifiques de suivi/évaluation afférentes



2. L'articulation de la chaîne planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation

Les éléments de la chaîne PPBSE sont articulés grâce à un processus d'élaboration d'une série d'engagements que prennent les parties prenantes de la politique publique de manière participative et inclusive. Ces engagements sont étalés sur le court, le moyen et le long terme, comme le présente le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Articulation entre le long et le court terme dans le cadre de la GAR

Étape du cycle du programme	Document de référence	Horizon temporaire de l'étape
Planification	Référentiel national de développement Politiques et stratégies sectorielles	Long et moyen terme
Programmation	DPPD, PAP	Moyen terme
Budgétisation	Budget, PAP	Court terme
Suivi	Rapports de suivi (RAC,...)	Court à long termes (Permanent)
Évaluation	Rapports d'évaluation (RAP,...)	Court à long termes (Périodique)

2.1. La planification

Dans le contexte de la GAR, la planification vise à transformer une situation insatisfaisante actuelle en une situation satisfaisante à long terme. A cet effet, elle consiste à définir des orientations et stratégie devant favoriser le progrès économique et social vers cette situation souhaitée en levant les contraintes qui font obstacles à ces progrès³. Il s'agit d'« une tentative délibérée des pouvoirs publics de coordonner la prise de décisions économiques à long terme (...), afin de réaliser un ensemble d'objectifs de développement déterminés à l'avance » (Todaro et Smith, 2006). Pour ce faire, elle fait appel à des outils participatifs dont certains sont énoncés dans le Tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Outils de planification

Étapes du processus de planification		Outils
Analyse du problème	Identification des problèmes	PESTEL, Matrice FFOM, Analyse des parties prenantes
	Définition des liens de causalité entre les problèmes	Arbre des problèmes
Formulation des objectifs		Arbre des objectifs
Élaboration de la stratégie d'intervention (résultats)		Chaîne de résultats Cadre de résultats/Cadre logique Théorie du changement
Définition des instruments de mesures du résultat		Cadre de mesure de résultats/rendement

³ Commission économique pour l'Afrique, *La planification au service du développement de l'Afrique. Enseignements, indications et leçons à tirer des expériences passées et présentes*, Nations Unies, 118 p.

Pour l'utilisation de ces outils, l'encadré ci-dessous présente des références utiles. Par ailleurs, certains de ces outils sont développés dans les chapitres 2 et 3 du présent guide.

Pour aller plus loin :

- Pour orienter l'élaboration des Lettres de politique sectorielle, le Ministère en charge du plan a développé un Guide méthodologique d'élaboration des lettres de politique sectorielle de développement, accessible en ligne :

[GUIDES ET MANUELS - Bienvenue sur le portail officiel de la DGPPE | Direction Générale de la Planification et des Politiques Economiques](#)

- En 2024, la DGPPE a révisé ce guide en le rendant sensible aux thématiques transversales dont le genre.
- Le Projet d'assistance technique en appui à la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent a élaboré un guide sur la méthodologie d'articulation de la chaîne PPBSE (Projet AT-PSE). Il présente un ensemble de six outils (analyse des parties prenantes, arbre des problèmes, arbre des objectifs, arbre des stratégies, cadre logique, chronogramme des activités et de l'échéancier des ressources).

[Série Chaîne PPBSE | AT-PSE Sénégal](#)

En somme, le processus de planification permet d'élaborer des documents majeurs, qui constituent des référentiels essentiels et l'objet du suivi et de l'évaluation. Il s'agit du plan de développement, de la lettre de politique sectorielle de développement et du document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP).

2.1.1. Le plan (la stratégie) de développement

Le plan de développement est le référentiel national de long et moyen termes d'un dispositif de suivi et évaluation des programmes. Ces objectifs et résultats constituent les finalités à suivre et à évaluer. L'Agenda national de transformation Sénégal 2050 est le référentiel des politiques. Il est décliné en une Stratégie nationale de développement pour la période de 2025 – 2029⁴. Cette stratégie nationale doit être déclinée en composantes opérationnelles au niveau des ministères. La lettre de politique sectorielle est un outil de ce processus.

⁴ Le Plan Sénégal émergent (PSE) à l'horizon 2035 a été jusqu'en 2024 le document de référence en matière de planification des politiques publiques au Sénégal.

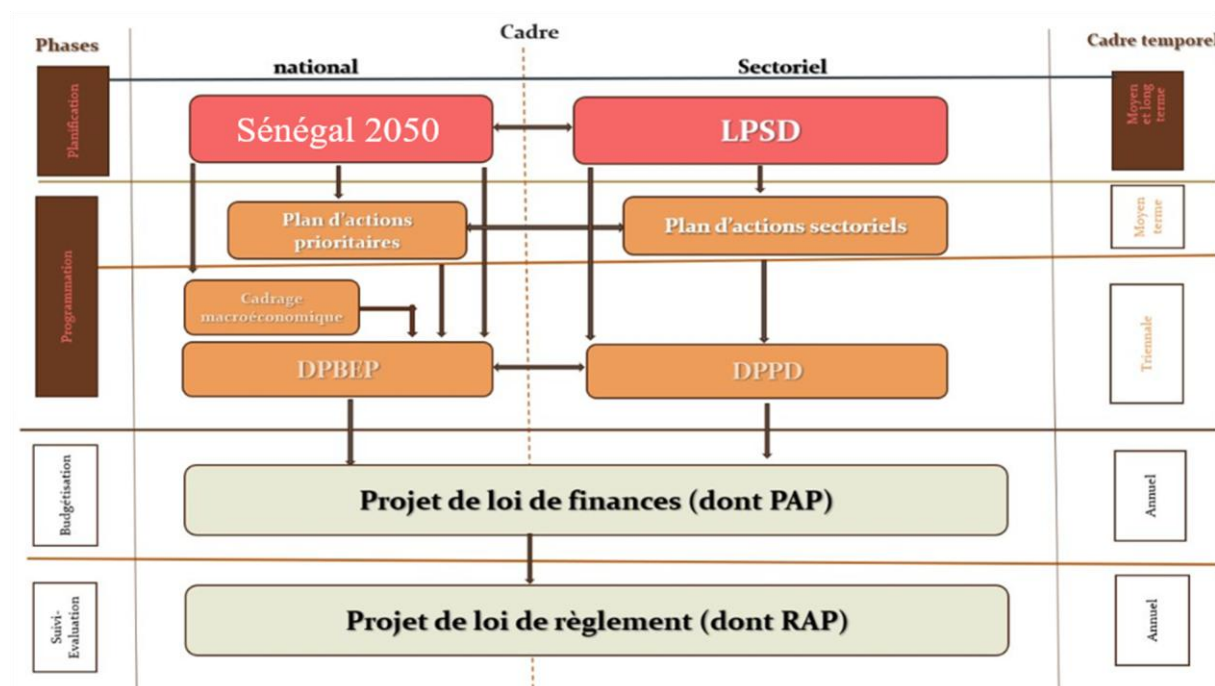
2.1.2. La Lettre de Politique sectorielle de Développement

Au sein d'un département ministériel, la Lettre de Politique sectorielle de Développement (LPSD) constitue l'un des principaux livrables du processus de planification stratégique axée sur les résultats. Elle est élaborée suivant des phases bien identifiées dans le Guide d'élaboration des Lettres de politique sectorielle de Développement. L'opérationnalisation de la LPSD s'effectue à partir de programmes.

2.1.3. Le Document de Programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP)

Consacré par la loi n°2020-07 du 26 février 2020 abrogeant et remplaçant la loi organique n°2011-15 du 08 juillet 2011 relative aux lois de finances, modifiée par la loi organique n°2016-34 du 23 décembre 2016, le DPBEP sert de référence à l'élaboration de la Loi de finances de l'année. Il porte sur une période minimale de trois (3) années. Le DPBEP fixe les priorités en matière de politique publique et présente l'évolution des ressources et des charges y afférentes.

Figure 2 : Cadre programmatique en vigueur au Sénégal au 30 mars 2024 (schéma actualisé)



Source : République du Sénégal, *Budget Genre 2022*, p.12.

Par ailleurs, le DPBEP établit le lien entre les stratégies de développement et le budget de l'Etat, et permet au Parlement, à travers un dialogue avec le Gouvernement communément appelé débat d'orientation budgétaire, d'apprécier les options stratégiques et les orientations budgétaires déclinées par celui-ci.

2.2. La programmation

Elle renvoie à une déclinaison opérationnelle de la stratégie sectorielle en un plan opérationnel dans un horizon temporel de trois ans. À l’instar des documents de planification, un ensemble de guides et orientations est disponible en ligne pour l’élaboration des documents de programmation.

Pour aller plus loin :

Pour orienter la programmation, le gouvernement a élaboré une série de guides disponibles en ligne :

- Direction générale du Budget (2022), Guide d’élaboration du document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) et du projet annuel de performance (PAP), Ministère des finances et du budget.
- Direction générale du Budget (2022), Guide d’élaboration du Rapport annuel de performance (RAP), Ministère des finances et du budget.
- Direction générale du Budget (2022), Guide sur la préparation du budget de l’Etat en mode budget programme, Ministère des finances et du budget.
- Document budgétaire genre de 2017 à 2023.
- Guide d’élaboration budget genre (en cours d’élaboration)

2.2.1. Le Document de Programmation pluriannuelle des Dépenses

Aux termes de l’article 52 de la loi organique n° 2011-15 du 8 juillet 2011 relative aux lois de finances, le DPPD prévoit, pour une période minimale de trois ans, à titre indicatif, l’évolution des crédits et des résultats attendus sur chaque programme en fonction des objectifs poursuivis. Le tableau ci-dessous présente les grandes lignes du contenu d’un DPPD.

Tableau 4 : Éléments du DPPD

Introduction	Orientation stratégique	Programmation pluriannuelle glissante	Difficultés et défis
Place du secteur dans l’économie nationale, sa contribution au PIB. Articulation des stratégies sectorielles avec les politiques nationales. Résumé des attributions du ministère.	Diagnostic global du secteur (analyse FFOM – Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). Chaque orientation stratégique déclinée en un et, à des exceptions près, en 2 programmes.	Présente les programmes, le cadre de performance et l’évolution des dépenses sur une période N-1 à T+3.	Identification des difficultés/contraintes. Détermination des principaux défis à relever.



Le format de cadre de mesure de résultats (CMR) proposé au niveau des LPSD devrait constituer également le cadre de performance des DPPD. C'est un élément déterminant en ce sens qu'il constitue le point de départ devant mener à la mise en place d'un système efficace de suivi et d'évaluation axés sur les résultats.

2.2.2. Le Projet annuel de Performance (PAP)

Etabli pour chaque programme, le Projet annuel de Performance fait partie des annexes explicatives qui accompagnent le projet de loi de finances (art. 45 de la LOLF 2011-15 du 08 juillet 2011). Il est préparé par le responsable de programme qui présente la stratégie, les objectifs et les indicateurs de performance du programme, avec l'appui d'un contrôleur de gestion.

Les PAP qui couvrent toutes les dépenses du budget de l'État hors service de la dette sont organisés autour de trois volets : i) la présentation du programme et ses actions, ii) la présentation des objectifs et des indicateurs de performance du programme, iii) la justification des moyens du programme ainsi que les annexes appropriées.



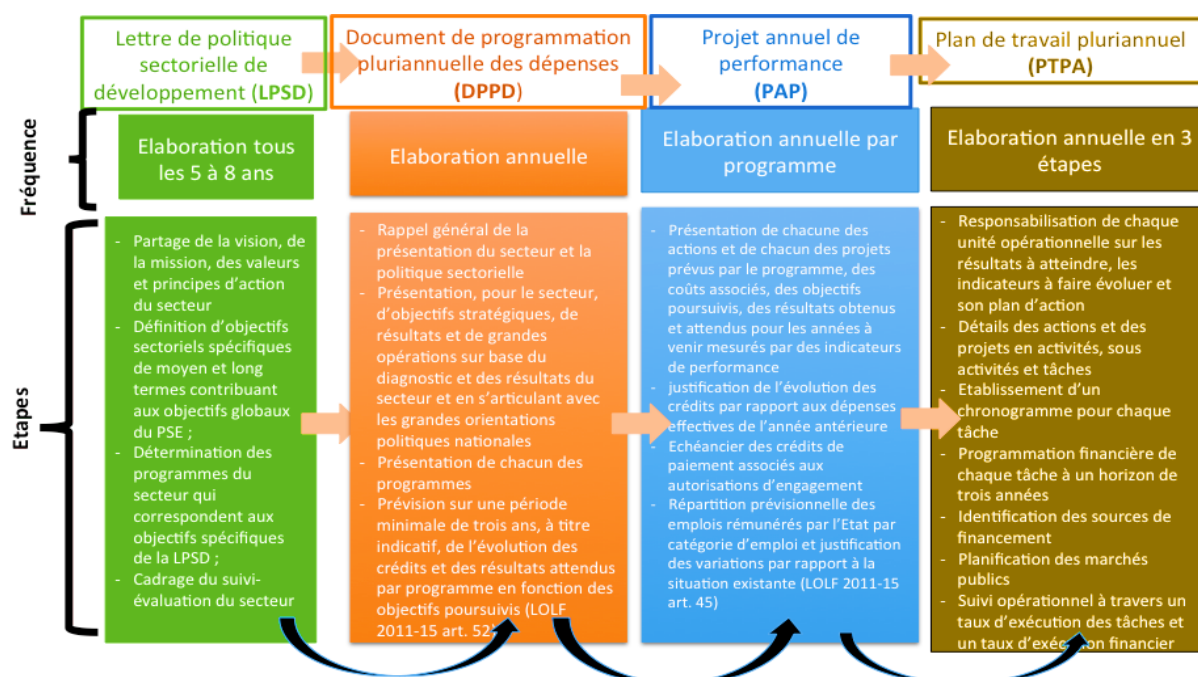
Pour mettre en œuvre les objectifs des politiques, le PAP doit prendre en compte tous les niveaux de changement prévu. La pratique actuelle tend encore trop souvent à produire des informations de performance sur les extrants, comme le souligne le dernier rapport d'appréciation de la Cour des comptes publié en 2023. Pour la définition des extrants et autres niveaux de résultats, le chapitre 2 du présent guide abordera la notion de chaîne de résultats.

2.2.3. Le Plan de Travail pluriannuel

Planifié sur un horizon temporel de trois ans, le PTPA détermine les responsabilités des différentes unités opérationnelles chargées de la mise en œuvre des projets/activités. C'est un instrument de planification des processus en cours (activités, sous-activités et tâches, marchés publics etc.) qui permet en définitive de lier les ressources aux résultats par une analyse comparative des taux d'exécution.

Le schéma ci-après présente les interrelations entre les documents évoqués plus haut.

Tableau 5 : Interrelation entre les documents de planification et de programmation



Le suivi et l'évaluation sensibles au genre intègrent tous ces documents et ne peuvent être correctement envisagés que s'il existe ce cadrage, en amont, des performances à atteindre qui déterminent le budget nécessaire.

2.3. La budgétisation

Le budget est « un mode de présentation de crédits budgétaires consistant à regrouper les actions d'un même ministère par programme, en rapprochant pour chacun d'eux les crédits de toute nature et les résultats physiques ou financiers attendus, le tout étant complété par une projection indicative portant sur plusieurs années » (Raymon et Jean, 2003 :80).

Le suivi et l'évaluation doivent contribuer à renforcer la qualité de la budgétisation en produisant des données probantes utiles comme le résume le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Rôle du suivi et de l'évaluation dans le processus de budgétisation par programme

Préoccupations de la démarche de budgétisation par programme	Rôle afférent au suivi et à l'évaluation
Classer les dépenses par objectif en fonction d'une stratégie plus globale (le Plan national de développement et ses déclinaisons)	L'évaluation intervient à cette étape pour permettre d'optimiser les choix en ayant connaissance des solutions sensibles à l'équité et à l'égalité de genre qui ont mieux marché ainsi que la synergie entre elles.
Comparer les coûts et les avantages des différents programmes	Le suivi et l'évaluation fournissent des informations désagrégées sur les résultats des programmes (coûts et avantages économiques et sociaux).
Classer les dépenses par priorité afin d'atteindre l'efficacité dans l'affectation des ressources.	L'évaluation informe sur les meilleures options en tenant compte du genre.
La recherche de l'efficacité, l'efficience et l'économie dans l'exécution des programmes.	La combinaison du suivi et de l'évaluation met la pression sur les institutions pour qu'elles améliorent leurs prestations.

2.4. Le suivi

Le suivi est le quatrième maillon de la chaîne PPBSE. Il est un processus continu de **collecte systématique d'informations**, suivant des **indicateurs choisis**, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'un programme en cours de mise en œuvre des éléments sur les résultats.

Il permet ainsi d'améliorer la planification et la programmation et il est nécessaire pour une mise en œuvre adéquate de l'évaluation.

Dans le processus de pilotage des programmes publics, le Projet annuel de Performance (PAP) et le Rapport annuel de performance (RAP) sont des documents clés de suivi. Alors que le premier établit les ambitions de performance, le second présente en fin d'exercice un état de la mise en œuvre. Il permet d'analyser les résultats et d'expliquer les écarts entre ce qui est prévu et réalisé.

Le tableau 8 est un extrait de RAP qui présente les niveaux de réalisation pour chaque objectif et indicateur.

Tableau 7 : Extrait de Rapport annuel de performance du Ministère du Travail, du Dialogue et des Relations avec les institutions (2022)

Objectifs spécifiques	Indicateurs	Réalisation n-2 (2021)	Cibles n-1 (2022)	Réalisation n-1 (2022)	Comparaison n-1/n-2 (2022/2021)		Comparaison cible/réalisation (n-1)	
		A	B	C	Ecart exécution n-1/n-2 (D=C-A)	Evolution en % (D/A)	Ecart/référence (C-B)	Taux d'exécution en % (C/B)
Améliorer le pilotage stratégique du ministère	Nombre de sessions de formation ou sensibilisation en genre	2	2	5	3	150%	3	250%
	Nombre d'acteurs formés sur le genre	33	60	119	86	261%	59	198%
	Disponibilité du document de stratégie genre	0	1	1	1		0	100%
	Nombre d'ITSS construites	3	3	3	0	0%	0	100%
	Nombre d'ITSS réhabilitées	4	4	4	0	0%	0	100%
	Nombre d'ITSS bénéficiaires de matériels infos et mobiliers	16	16	16	0	0%	0	100%
	Existence d'un draft de LPSD révisée	0	1	1	1		0	100%
	Nombre de sessions de formation du DSE sur la chaîne de PPBSE	1	2	2	1	100%	0	100%

Source : RAP du MTDRI, 2022

2.5. L'évaluation

L'évaluation des programmes est un acte permettant de porter un jugement selon une démarche critique fondée sur une collecte systématique à propos de multiples objets dans le but de prendre une décision (Ridde et Dagenais, 2010 : 15). Elle consiste à porter **un jugement sur les changements** anticipés ou non, bénéfiques, neutres ou nuisibles dudit programme.

Elle répond à trois finalités majeures :

- **La prise de décision pour la performance des politiques publiques** : à travers l'analyse des résultats des programmes, l'évaluation apporte aux décideurs le feed-back nécessaire à la prise de décision ;
- **La reddition des comptes** : la communication des résultats d'évaluation des programmes au Parlement, à la société civile et aux citoyens contribue à la promotion de la reddition des comptes et de la transparence dans la conduite des politiques publiques. A l'Assemblée nationale, les résultats d'évaluation doivent alimenter le Débat d'Orientation budgétaire (DOB) ainsi que le vote du budget ;
- **L'apprentissage et amélioration de la programmation budgétaire** : les résultats de l'évaluation éclairent les décideurs sur la pertinence des choix budgétaires (DPBEP) et des interventions de l'Etat (Programmes budgétaires), permettant d'améliorer à terme la qualité de la programmation pluriannuelle des ressources et des dépenses, d'une part, et des programmes budgétaires arrêtés par le Chef du Gouvernement, d'autre part.

Au sein de l'administration publique, l'évaluation est connexe aux fonctions de suivi, audit et inspection, qui lui sont complémentaires, mais dont elle se distingue du fait de ses finalités et modalités de mise en œuvre. Le tableau ci-dessous présente des éléments comparatifs de ces fonctions.

Tableau 8 : Comparaison entre le Suivi, l'Audit et l'Évaluation

Critères de comparaison	Suivi	Audit	Évaluation
Fréquence	Continu, régulier	Episodique (annuel, final)	Épisodique
Finalité	Se tenir à jour	Contrôle de conformité	Appréciation, jugement de valeur
Objectif principal	Connaître l'état d'avancement de la mise en œuvre, ajuster le plan de travail ou d'affectation des ressources	Garantir la conformité	Améliorer la pertinence, la conception, la mise en œuvre, l'efficacité, l'impact...
Horizon	Court terme	Court terme	Court, Moyen à long terme, au-delà du but d'une intervention spécifique
Échelle des résultats considérés	Intrants /activités /extrants	Activités/opérations	En plus, les effets à court, moyen et long terme
Sources d'information	Informations fournies régulièrement par le système de gestion	Information de suivi de gestion	Information de suivi, plus études, enquêtes, analyses, entretiens, observations
Réalisation	Responsable de programme, équipe de réalisation, responsable du suivi (CEP, CCG)	IGF, Inspections internes (IE), Auditeurs accrédités ou spécialisés	Évaluateurs externes ou internes (CEP)
Commanditaires	Responsable de programme BOCS	Parlement, Cour des comptes ou autorité gouvernementale (IGE, IGF,..)	Parlement, Cour des Comptes, autres structures de la fonction (BOM, BSEPPP, DGPPE...) ou autorité ayant décidé de la mise en œuvre du programme

Source : Adapté de *Enjeux et Tendances Émergentes de l'Évaluation des Politiques et des Programmes axés sur les enfants, adolescents et jeunes (PPEAJ)*, CLEAR Afrique francophone.

Considérant la complexité croissante des politiques publiques, les bonnes pratiques en matière de suivi et évaluation recommandent la prise en compte systématique d'une série de préoccupations communes à tous les problèmes traités par les politiques publiques.

3. Le genre, une des préoccupations transversales des programmes publics

Dans le cadre du paradigme du développement durable, les programmes publics doivent : 1- répondre aux besoins des populations considérées dans leur diversité, sans exclusion, suivant la maxime de « ne laisser personne pour compte » 2-préserver les intérêts des générations futures et, pour cela, sauvegarder les conditions de vie sur la planète.

Pour prendre en compte cette double préoccupation, ils doivent intégrer quelques questions transversales : l'environnement et le changement climatique, le genre, le numérique, les maladies émergentes et l'emploi.

Au nombre de ces problématiques transversales, le présent guide met l'accent sur le genre.

Le genre s'intéresse à la manière dont les sociétés et les institutions attribuent aux femmes et aux hommes des rôles, sur la base de leur sexe et de la manière dont les inégalités issues de cette spécialisation peuvent être ou sont corrigées.

Dans une perspective genre, le programme public doit prendre en compte quatre (4) dimensions dès la planification de l'intervention.

Il s'agit de :

- a) **La division du travail** : elle consiste à analyser et prendre en compte dans le programme la manière dont s'opère la répartition des rôles et des fonctions entre les hommes et les femmes afin de corriger les inégalités qui sont dues à cette répartition. Trois catégories de rôles sont souvent considérées :
 - **Le rôle productif** : il prend en compte la répartition des fonctions de production de biens et services pour la consommation et le commerce, c'est-à-dire toute activité réalisée moyennant des revenus ;
 - **Le rôle de reproduction** : il s'agit principalement d'intégrer la manière dont sont réparties les activités de « soin » et les inégalités que cela induit. Les activités de soin sont celles liées à la gestion de la famille, aux soins et entretiens des enfants, soins aux malades, travaux domestiques, etc. ;
 - **Les rôles communautaires** : il s'agit de considérer la manière dont le programme est/peut être influencé et influence les activités relatives à la participation aux groupes sociaux, religieux, politiques et autres champs collectifs.
- b) **L'accès et le contrôle des ressources** : l'accès traduit les occasions et les opportunités offertes à la personne pour profiter des ressources existantes. Le contrôle des ressources quant à lui correspond au pouvoir de décision qui détermine comment utiliser la ressource et qui a le droit d'y accéder et de la contrôler. Dans la plupart des cas, les femmes ont accès à la ressource sans toutefois en avoir le contrôle ; ce qui est une source importante de reproduction des inégalités. Un programme public doit pouvoir en tenir compte.

- c) **Les relations de pouvoir** : il s'agit ici de prendre en compte les relations de pouvoir. Il ne s'agit pas de renforcer le pouvoir des femmes pour qu'elles dominent les hommes. Il s'agit plutôt de prendre des mesures qui permettent une plus grande **synergie entre les deux sexes** pour atteindre une **situation plus juste**. On distingue quatre (4) types de pouvoirs qui peuvent influencer la manière ou les chances pour une personne de participer ou bénéficier d'une politique publique :
- **Pouvoir sur** : ce pouvoir repose sur des rapports de domination/subordination mutuellement exclusifs ; c'est un pouvoir qui s'exerce sur quelqu'un ;
 - **Pouvoir de** : il renvoie aux capacités intellectuelles (savoir et savoir-faire) et économiques (avoir) permettant à une personne d'avoir accès et le contrôle des moyens de production et de jouir de leurs bénéfices ; il s'agit d'être dans les capacités d'utiliser les moyens de production ;
 - **Pouvoir avec** : il prend en compte le pouvoir social et politique que détient une personne, sa capacité à jouir des arrangements de solidarité, à s'organiser pour négocier, pour défendre ses droits, à faire du lobbying ;
 - **Pouvoir intérieur** : il s'agit de l'image que l'on a de soi, la confiance en soi, l'estime de soi, l'identité, la conviction (religieuse) et la force psychologique (savoir être).
- d) **Capabilité** : le développement des capacités⁵ est la trame des programmes visant l'*autonomisation*, ou l'*empowerment* des femmes. Ces programmes visent à accompagner la personne à se doter des capacités réelles pour convertir leurs dotations en libertés réelles et à en jouir.

Pour aller plus loin :

L'analyse genre propose une diversité d'outils pour la prise en compte de ces dimensions lors de la planification, le suivi et l'évaluation.

Le site SENPROF propose une série d'outils pour cette analyse. On y retrouve un exposé sur l'analyse genre lors de la planification, ses principes, la gestion de ce processus ainsi que des outils.

[L'analyse Genre \[Formation en genre\] \(education.sn\)](http://education.sn)

Les deux chapitres suivants du guide qui portent respectivement sur le suivi et évaluation vont proposer une démarche et des outils pour la prise en compte de cette perspective du genre.

⁵ La notion de capabilité a été développée par Amartya Sen, Prix Nobel d'économie en 1998. Ses travaux sur la théorie du choix social sont aux fondements de l'indice du développement humain (IDH).

CHAPITRE 2 :

MISE EN PLACE ET ANIMATION D'UN SYSTÈME DE SUIVI DES PROGRAMMES

Ce chapitre du guide définit le processus de mise en place et d'animation d'un système de suivi des programmes publics. Il présente une série d'outils à la disposition des responsables du suivi des programmes.

Le chapitre est structuré en trois éléments :

- Le portage institutionnel du suivi des programmes publics ;
- Le processus de mise en place d'un dispositif de suivi ;
- L'animation du dispositif de suivi.

4. Le portage institutionnel du suivi des programmes

En application des directives de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) en matière de budgétisation par programme, le portage institutionnel du suivi au niveau du gouvernement se situe à un double niveau.

4.1. Portage du suivi au niveau d'un ministère

L'exercice de la fonction du suivi des programmes est du ressort du ministre lui-même, du secrétaire général, des responsables de programme et des responsables de suivi.

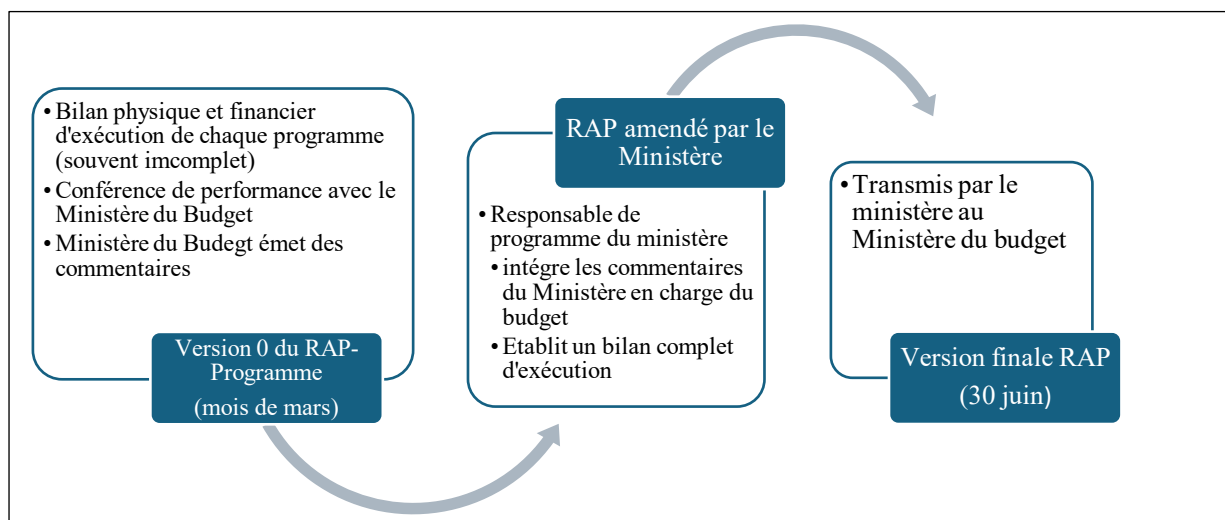
- **Le responsable de suivi** : il est la cheville ouvrière de la mise en place et de l'animation du dispositif de suivi.
- **Le Responsable de programme** : il est censé élaborer le Rapport annuel de performance qui présente l'état d'exécution physique et financière par programme. Le cadre de performance présenté dans le PAP est le document de base.
- **Le Secrétaire général du ministère** : il dirige la consolidation des RAP de chaque programme en un document unique qui rend compte des réalisations du Ministère sur chacun desdits programmes. Il officie en tant que Coordonnateur des programmes du ministère.

4.2. Portage du suivi à l'échelle du gouvernement

Deux ministères jouent un rôle prépondérant dans le suivi à l'échelle du gouvernement.

- **Ministère en charge du budget** : il centralise les RAP des ministères. A cet effet, il organise la Conférence de performance dans le courant du mois de mars de chaque année. C'est un moment d'échange avec les ministères, sur la base de leur première version de RAP. Les commentaires formulés lors de cette conférence permettent aux Ministères de finaliser leur RAP.

Figure 3 : Rapport annuel de performances



- **Ministère en charge du plan ou de l'économie** : il assure au niveau national le suivi de quelques indicateurs clés du programme national de développement afin de veiller aux équilibres macroéconomiques, notamment le respect des normes du Pacte de convergence et de stabilité. Il organise à cet effet la Revue annuelle conjointe (RAC), avec les contributions des ministères.

Encadré 1 : Le Suivi des programmes, un chantier en construction

Depuis le basculement de l'administration publique en mode budget programme, le suivi a connu des avancées significatives dans les ministères.

Ces progrès comprennent :

- La généralisation de l'élaboration du PAP et du RAP, dans les délais impartis, avec l'utilisation d'un cadre de mesure de la performance standardisé ;
- L'amélioration progressive de la qualité des documents produits, avec une maîtrise croissante du nombre d'indicateurs.

Toutefois, des défis persistants peuvent être relevés, notamment :

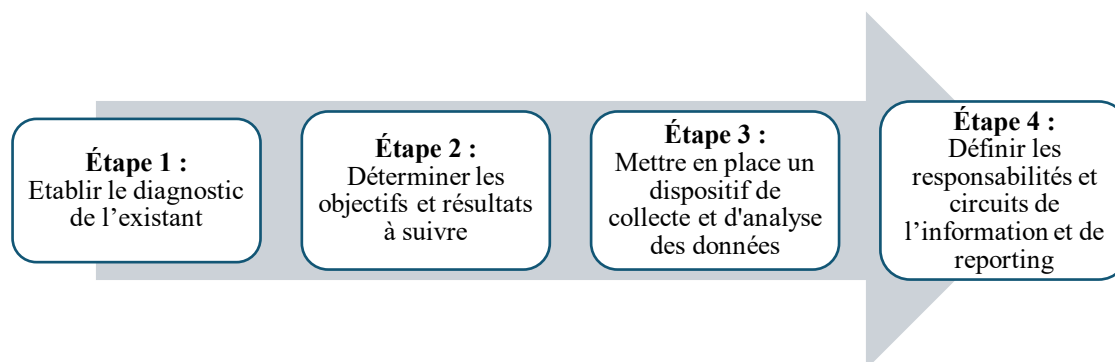
- Des difficultés persistantes à formuler des indicateurs pertinents ;
- Le nombre pléthorique d'indicateurs, allant à une quinzaine par programme ;
- Le déficit de capacité pour l'appropriation de la démarche et des outils ;
- « L'irresponsabilisation » des responsables de programme ; les DAGE continuant à assumer le rôle d'ordonnateur délégué, à la place de Responsables de programme qui sont censés rendre compte des résultats (Médé et al. 2020) ;
- Le flou persistant entre le rôle des Cellules d'étude et de planification et les Cellules de contrôle de gestion ;
- La faible prise en compte systématique des questions transversales (genre et changement climatique) dans les dispositifs de suivi.

À ces deux ministères, il faut ajouter les structures spécialisées qui peuvent être mises en place pour répondre à des besoins spécifiques d'information pour la prise de décision.

5. Les étapes de mise en place d'un dispositif de Suivi

Le processus de mise en place d'un dispositif de suivi sera présenté dans le cadre de ce guide en fonction des quatre étapes ci-dessous.

Figure 4 : Étapes du processus de mise en place d'un dispositif de suivi



5.1. Diagnostiquer l'existant

5.1.1. Objet du diagnostic

Le diagnostic est un préalable à la mise en place ou la prise en main d'un système de suivi. Il a une double utilité :

- Créer un cadre d'échange préalable entre les parties prenantes sur le dispositif de suivi (et évaluation) à mettre en place en créant les conditions de son appropriation ;
- Formuler des actions claires et réalisables à mettre en œuvre pour la mise en place et l'animation efficaces du dispositif.

Il peut être mené par un Ministère en vue de définir les modalités d'un nouveau système que l'on souhaite mettre en place, ou par un Responsable qui souhaite prendre en main un système existant ou améliorer son fonctionnement.

Il prend en compte trois niveaux d'analyse :

- **Le caractère favorable de l'environnement de la fonction « suivi »** : l'existence ou la qualité du cadre réglementaire encadrant le suivi ; la demande et l'intérêt aux données de suivi au niveau du gouvernement ;
- **La capacité de l'entité à effectuer le suivi** : la présence ou l'absence de défenseurs et d'incitatifs, les rôles et responsabilités, l'existence ou non d'outils, la mise à disposition de ressources financières et humaines, les obstacles au démarrage ;
- **La capacité des individus et responsable à animer le dispositif** : niveau des compétences, opportunités de formation, intérêt et motivation etc.

5.1.2. Pilotage du diagnostic

Le diagnostic doit être idéalement porté par les premiers responsables du Ministère (Ministre, SG). Son lancement doit faire l'objet d'une décision interne du Ministre. Sa mise en œuvre peut être confiée au Responsable en charge du suivi, qui pourrait être assisté, au besoin, par un consultant externe. Un comité de pilotage du diagnostic peut être mis en place, regroupant les parties prenantes clé des politiques, programmes et projets du ministère.

Il pourrait avoir pour mission de :

- Formuler les orientations générales sur le diagnostic ;
- Faciliter la mobilisation des parties prenantes au diagnostic ;
- Approuver les conclusions ;
- Faciliter la mise en œuvre des recommandations.

Ce comité de pilotage peut être appuyé, au besoin, par un comité technique dont la mission pourrait consister à :

- Veiller à la mise en œuvre des orientations du Comité de pilotage ;
- Élaborer ou formuler un avis technique sur la méthodologie du diagnostic ;
- Valider les livrables ;
- Transmettre les livrables au Comité de pilotage pour approbation finale.

Il est important de veiller à une représentation adéquate d'hommes et de femmes au sein de ces comités pour une meilleure prise en compte, au niveau du pilotage du suivi, de la dimension genre et de l'inclusion. Ces éléments doivent faire l'objet d'orientations claires et spécifiques pour être prises en compte dans le processus.

5.1.3. Méthodologie du diagnostic

Le diagnostic doit permettre de dresser un état des lieux de la fonction en termes de Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM). Il doit en outre présenter la pratique actuelle et les besoins en matière de suivi et de reporting, et formuler des recommandations en termes d'actions concrètes à mener pour l'efficacité du suivi et son alignement sur les priorités de l'organisation. Pour permettre l'appropriation et l'utilisation des résultats, le diagnostic doit être participatif, avec l'implication effective d'une proportion représentative des parties prenantes, réparties dans des proportions équitables entre hommes, femmes, personnes en situation de handicap etc. Il nécessite le plus souvent une revue documentaire, des entretiens individuels, des focus groupes, des ateliers de discussion.

5.1.4. Livrables du diagnostic

Les livrables du diagnostic sont :

- Une synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces ;
- Les recommandations ;
- Un plan de renforcement des capacités.

Le tableau ci-dessous présente un exemple de synthèse des éléments du diagnostic.

Tableau 9 : Modèle de tableau FFOM d'un diagnostic d'un système de suivi

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Environnement du suivi			
Obligation de produire les données de suivi fixée par des textes	Les sources de données secondaires dont les enquêtes de l'Institut de statistiques ne sont pas disponibles	Basculement de l'administration en mode budget programme	Priorités concurrentes du gouvernement
Objectifs et résultats à suivre bien définis Rôle et responsabilité des parties prenantes clairement définis	Les institutions tierces désignées comme sources de la collecte des données pour renseigner les indicateurs de performance ne disposent pas toutes des mécanismes pour les produire		
Capacité organisationnelle de suivi et reporting			
Le Ministère s'est doté d'un plan de suivi et de reporting avec des échéances connues des parties prenantes	Le Ministère ne dispose pas d'un budget spécifique pour le suivi	VNR en cours de mise en œuvre	
	Les données de référence ne sont que partiellement renseignées	Enquête QUIBB prévue en 2024	
Le programme est doté d'un cadre logique et cadre de performance sensible au genre	Les canaux de transmission des données sont manuels et non digitalisés		
Capacités individuelles pour la mise en œuvre du suivi			
Les membres de l'équipe du programme ont en moyenne 5 ans d'expérience en S&E.	Faible expérience et connaissance sur le genre	Des ressources sont disponibles auprès de partenaires pour la formation des agents.	Surcharge administrative

Les recommandations du diagnostic doivent formuler des propositions répondant à la liste non exhaustive suivante :

- Les attentes par rapport au suivi ;
- Les priorités à suivre, y compris celles relatives aux engagements internationaux et ceux en matière de genre ;
- Les obligations de reddition de compte et la manière dont les acteurs doivent/peuvent y répondre ;

- Qui va faire quoi ?
- Qui doit être formé, par quels moyens ?
- Les outils (y compris numériques), ainsi que les mesures à mettre en place pour faciliter l'exercice de la fonction ;
- etc.

Ces recommandations doivent idéalement être présentées sous la forme **d'un plan d'action pour le renforcement du dispositif de suivi** (et évaluation, si le diagnostic couvre aussi la dimension évaluation). Un modèle est présenté en Annexe 4.

5.2. Déterminer les objectifs et résultats à suivre

Les documents de planification (Stratégie nationale, LPSD) et de programmation (DPPD, PAP) constituent les références pour déterminer les objectifs et résultats à suivre.

Lorsque ces documents ne sont pas suffisamment bien formulés lors de la planification, ils doivent être reconstitués ou amendés au moment du suivi. La chaîne de résultats est un outil essentiel pour cet exercice.

5.2.1. Définition et utilité de la chaîne de résultats

La chaîne de résultat permet de suivre non seulement l'utilisation des ressources et la réalisation des activités, mais aussi et surtout le progrès vers l'atteinte des résultats à courts, moyens et longs termes, en répondant aux trois questions suivantes :

- Quelle est le (s) changement(s) ultime(s) que le programme vise et dans quelle mesure ce changement est-il inclusif, autrement dit est-il favorable aux intérêts des divers groupes comme les hommes et les femmes ? (Pourquoi ?)
- Quelles sont les améliorations directes apportées par les activités du programme sur les différentes catégories ciblées en tenant compte du genre ? (Quoi ?)
- Comment le programme prévoit d'utiliser les ressources pour apporter ces améliorations dont il est directement redevable en fonction des parties prenantes, des sexes, des enfants - adolescents et jeunes (EAH), des personnes vivant avec handicaps et autres groupes vulnérables, tant dans les milieux ruraux qu'urbains ? (Comment ?)

Le tableau ci-dessous présente les éléments de la chaîne de résultats.

Tableau 10 : Questions stratégiques et chaîne de résultats

Questionnement stratégique	Éléments de la chaîne de résultats	Exemples
Pourquoi ?	Objectif global/Résultat ultime ou impact : il désigne le plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à un programme d'une manière déterminante et qui est la conséquence d'un ou de plusieurs résultats intermédiaires. Il s'agit d'un changement d'état durable chez les bénéficiaires. Dans le cadre d'un programme, il peut être l'objectif spécifique de la lettre de politique sectorielle.	Les comportements, attitudes et pratiques des citoyens et citoyennes sont favorables à l'égalité de genre et à l'intégrité physique et morale des femmes et des hommes.
Quoi ?	Objectifs spécifiques/Résultats intermédiaires ou effets : ils correspondent au changement auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint les résultats immédiats. Ce sont des résultats à moyen terme. Ils sont habituellement atteints à la fin d'un programme et ils se retrouvent généralement au niveau d'un changement de comportement ou de pratiques chez les bénéficiaires.	→ Les femmes exercent leurs droits juridiques. → Les hommes respectent les droits humains des femmes.
Comment ?	Résultats immédiats : il correspond au changement constaté lorsque les extrants sont combinés. Il s'inscrit dans le court terme.	→ Femmes et hommes connaissent les droits juridiques des femmes
	Réalisations/produits/livrables/extrants ⁶ : Produits ou services découlant directement des activités d'un programme ou d'une initiative.	→ Femmes et hommes sont formés sur les droits juridiques
	Activités : Mesures prises ou travaux effectués pour mobiliser les intrants afin de produire des extrants.	→ Campagne de plaidoyer → Atelier de formation
	Ressources/Intrants : Ressources financières, humaines, matérielles et d'information utilisées pour produire des extrants au moyen des activités et atteindre des résultats.	Prêt, dons, équipes de mise en œuvre, consultants etc.

Source : Adapté de : Direction Générale du Budget (2022), *Guide d'élaboration du document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) et du projet annuel de performance (PAP)*, ministère des Finances et du Budget, Dakar. ACDI – Énoncé de politique de la gestion axée sur les résultats, juin 2008.

⁶ La spécification des éléments de la chaîne de résultats varie d'une organisation à une autre.

5.2.2. Construction de la chaîne de résultat d'un programme

La chaîne de résultats doit être idéalement élaborée suivant une démarche de co-construction, avec une participation effective des parties prenantes en veillant à une bonne représentativité des différents groupes. Le Responsable de suivi doit veiller à une participation réelle des femmes, des jeunes et autres groupes vulnérables dans ce processus. « C'est le fait même de réfléchir ensemble avec les femmes et les hommes concernés qui est un acte d'empowerment » (Commission Femmes et Développement (2007) : 16). Le tableau ci-dessous en propose une démarche.

Tableau 11 : Éléments de stratégie d'animation d'un atelier pour la formulation d'une chaîne de résultats de programme

Éléments de la chaîne de résultats à définir	Activités	Travail à faire
Formulation du résultat final du programme	Atelier participatif et inclusif combinant travaux en plénière et consultation des parties prenantes	Extraire l'énoncé de résultat de la Lettre de politique sectorielle de développement (LPSD) Clarifier et harmoniser sa compréhension avec les différentes parties prenantes
Détermination des résultats intermédiaires et immédiats	Atelier avec travaux de formulation en petit groupe suivi d'une restitution en plénière	Décliner les différents niveaux de résultats en sous résultats, en veillant à prendre en compte les dimensions genre
Vérification de l'alignement stratégique des résultats sur la mission	Atelier participatif avec travail en plénière Recueil de l'avis d'experts	Clarifier la compréhension des libellés Tester la plausibilité des liens de causalité

Pour aller plus loin :

- Pour orienter l'élaboration des Lettres de politique sectorielle, le Ministère en charge du plan a développé un Guide méthodologique d'élaboration des lettres de politique sectorielle de développement, accessible en ligne : [GUIDES ET MANUELS - Bienvenue sur le portail officiel de la DGPPE | Direction Générale de la Planification et des Politiques Economiques](#)
En 2024, la DGPPE a révisé ce guide en le rendant sensible aux thématiques transversales dont le genre.

5.2.3. Test de la sensibilité genre de la chaîne de résultat

Pour être sensible au genre, la chaîne de résultats doit permettre de répondre positivement à l'essentiel des questions suivantes :

- La chaîne de résultat comporte-t-elle des résultats visant l'égalité, l'équité l'autonomisation ?
- Les résultats prennent-ils en compte les sexospécificités, les préoccupations, les besoins et les priorités des hommes et des femmes, des filles et des garçons et autres groupes défavorisés ;
- Les résultats traduisent-ils des améliorations des conditions des populations cibles, en fonction des aspects ci-après :

Leurs capacités en termes d'avoir, savoir et savoir être

Avoir	Savoir	Savoir être
Les revenus et la qualité de vie dans la zone X se sont améliorés pour les femmes et pour les hommes.	Les femmes ont une meilleure connaissance de leurs droits sur toute l'étendue du territoire	Les hommes respectent les droits humains des femmes en milieu rural et urbain.

Leurs capacités d'accès et contrôle des ressources

Accès aux ressources	Contrôle des ressources
L'accès des ménages (hommes et femmes) aux services médicaux et pharmaceutiques dans la commune X est amélioré	Les femmes participent plus à la prise de décision sur la répartition des ressources communautaires

Pouvoir de, sur, avec et confiance en soi

Pouvoir de	Pouvoir sur	Pouvoir avec	Pouvoir en
Les compétences de X femmes en gestion des activités génératrices de revenu sont améliorées.	Le Programme a augmenté le temps et les moyens disponibles aux femmes pour participer à la vie communautaire	Les femmes se concertent au sein d'associations et revendiquent ensemble leurs droits	Les femmes exercent leurs droits juridiques. Les femmes créent et développent davantage d'activités génératrices de revenu

Pour aller plus loin : Formulation des résultats sensibles au genre

- Gestion axée sur les résultats sensibles au genre. Module de référence, GIZ.
- Pour des programmes spécifiques portant sur l'autonomisation des femmes (empowerment), le guide de la Commission Femmes et Développement est une bonne ressource pour comprendre comment prendre en compte la situation des femmes à différents niveaux de la chaîne, de sorte à traduire la manière dont le programme améliore la situation des catégories genres en termes de leur avoir, savoir et savoir-faire, pouvoir et vouloir. Commission Femmes et Développement (2007) L'approche de l'empowerment des femmes. Un guide méthodologique, Bruxelles, 45p.

5.3. Définition des dispositifs de collecte et d'analyse

Pour collecter les données sur les résultats définis dans la chaîne, il est indispensable de spécifier les indicateurs de mesure, ainsi que les dispositifs à mettre en place pour collecter les informations nécessaires. Deux outils permettent de s'accorder sur ces dispositifs de collecte et d'analyse des données. Il s'agit du cadre logique ⁷(cadre de résultat) et du cadre de mesure de la performance.

⁷ Le cadre logique, traité dans les pages suivantes, est appelé cadre de résultat dans le cadre de la méthode GAR

5.3.1. Le Cadre logique

DÉFINITION ET UTILITÉ

Le Cadre Logique⁸ est utilisé pour représenter la logique d'intervention du programme, les indicateurs qui permettront de mesurer les avancées, ainsi que les moyens pour collecter les informations et données désagrégées requises pour assurer le suivi et l'évaluation.

Le cadre logique est concrètement une matrice à quatre (4) colonnes (Voir Tableau ci-dessous). La première colonne présente la logique de l'intervention. Du bas vers le haut, elle présente le processus qui part des activités jusqu'à l'impact (résultat ultime). La seconde et la troisième colonne spécifient les indicateurs et les sources de vérification. La dernière colonne (Hypothèses) présente les conditions externes au programme qui doivent cependant être remplies pour garantir le succès des actions à mener.

Tableau 12 : Canevas de cadre logique

Stratégie d'intervention	Indicateurs de performance	Sources de vérification	Hypothèses / Risques
Objectif global/Impact La finalité du projet : Pourquoi a-t-on réalisé ce projet ?	Comment mesurer l'atteinte de ce(s) résultat(s) ? (% , taux, niveau, nombre, volume, coût, etc.)	Sources à consulter pour s'assurer que les indicateurs sont atteints	
Résultats/Effets Les conséquences des extrants : qu'ont permis d'obtenir les extrants ?	Comment mesurer l'atteinte de ce(s) résultat(s) ? (% , taux, niveau, nombre, volume, coût, etc.)	Sources à consulter pour s'assurer que les indicateurs sont atteints	Hypothèses : Quelles sont les conditions nécessaires à l'obtention des résultats ? Risques : Qu'est-ce qui pourrait nuire à la réalisation des résultats ?
Réalisations/Extrants /Produits Produits immédiats des activités : Qu'a-t-on produit ?	Comment mesurer l'atteinte de ce(s) résultat(s) ? (% , taux, niveau, nombre, volume, coût, etc.)	Sources à consulter pour s'assurer que les indicateurs sont atteints	Hypothèses : Quelles sont les conditions nécessaires à l'obtention des résultats ? Risques : Qu'est-ce qui pourrait nuire à la réalisation des résultats ?
Activités	Intrants		Hypothèses : Quelles sont les conditions nécessaires à l'obtention des intrants ? Risques : Qu'est-ce qui pourrait nuire à l'obtention des intrants ?

⁸ La Méthode du Cadre Logique (MCL) ou l'approche cadre Logique (ACL), a été mise au point en 1969 aux Etats-Unis par la firme Pratical Concepts Inc. (PIC), pour le compte de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID). Son succès a amené plusieurs organisations à l'adopter et à l'adapter à leur propre contexte. Il existe donc plusieurs versions de la même méthode.

L'INDICATEUR

L'indicateur est *une variable ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou partiellement un état, une situation et/ou l'évolution d'un programme*. Il peut prendre la forme d'un **nombre**, d'un **fait**, d'une **opinion** ou d'une **perception** qui démontre ou qui permet de mesurer, à un moment donné, les progrès réalisés vers l'atteinte d'un résultat attendu (Afristat 2013). A ce titre, il peut être quantitatif ou qualitatif. Le tableau ci-dessous illustre la différence entre un indicateur quantitatif et un indicateur qualitatif.

Tableau 13 : Tableau comparatif entre indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
Mesures statistiques quantitatives :	Jugement qualitatif ou perception :
Nombre, fréquences, pourcentage, ratio...	Congruence avec, Qualité de, Portée de, Niveau de...
Exemples	
Nombre de femmes dans les postes de décision	Niveau de satisfaction des bénéficiaires d'un service.
Taux d'emploi des hommes et des femmes dans le secteur public.	Qualité des services fournis.
Ratio hommes/ femmes dans les postes de décision dans les ministères.	Perception des hommes vis-à-vis de la participation des femmes aux activités.
	Adéquation entre les outils développés et la capacité d'absorption des bénéficiaires.

Source : Afristat (2013), *Guide pratique pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des programmes stratégiques de travail d'AFRISTAT*, p.25]

Dans une perspective genre, on distinguera essentiellement deux types d'indicateurs :

- **Les indicateurs sensibles au genre** : ils constituent une mesure des changements à propos des écarts entre les femmes et les hommes durant une période donnée. Exemple : Ecart d'alphabétisation entre femmes et hommes dans un pays ;
- **Les indicateurs sexospécifiques** : ils renvoient aux changements dans les domaines qui ne concernent qu'un seul sexe. Exemple : Violence contre les femmes ou le taux de mortalité maternelle.

Au regard des fonctions⁹ d'un indicateur, une attention particulière doit être accordée à leur formulation. Des indicateurs mal formulés peuvent dérouter tout un programme ou contribuer à une appréciation erronée de sa performance !

⁹ L'indicateur est une pièce maîtresse du pilotage d'un programme. Il permet de fixer des cibles traduisant les objectifs/résultats, mesurer les réalisations par rapport à ces cibles, comprendre et analyser ces réalisations, orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance, nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques, améliorer la reddition des comptes (Source : CLEAR FA, *Manuel du suivi évaluation axée sur les résultats en Afrique francophone* – SERAF).

Les critères CREAM ci-dessous peuvent être utilisés pour apprécier la qualité d'un indicateur.

« CREAM »
▪ C: Clear (clair): précis et non ambigu, suffisamment précis pour assurer une mesure objective des améliorations en termes de genre. ▪ R: Relevant (pertinent) : permet de mesurer de manière appropriée le résultat en question. Reflète aussi directement que possible l'objectif ou le processus qui est représenté. ▪ E: Economic (économique): disponible à un coût raisonnable; permettant une collecte de données de manière pratique à un coût raisonnable, tout en tenant compte du coût des activités nécessaires pour l'utilisation d'outils spécifiques à la collecte de données sensible au genre; ▪ A: Adequate (adéquat) : fournissant une base suffisante pour évaluer la performance; sensible aux changements dans l'objectif ou le processus qu'il est supposé mesurer, mais relativement non affecté par d'autres changements; désagréé selon les besoins de l'analyse et culturellement sensible; ▪ M: Monitorable (susceptible d'être suivi): pouvant faire l'objet d'une mesure fréquente et objective sur les différents sous-groupes (femmes, hommes, jeunes filles et garçons, enfants, populations vivant avec handicap etc.)

Quelques recommandations pour l'élaboration des indicateurs :

- Disposer ou collecter des données de base (situation de référence) au moment d'élaborer les indicateurs du programme.
- Aligner les indicateurs sensibles au genre sur les composantes de la chaîne de résultats, de sorte à obtenir une « chaîne d'indicateurs » composée d'indicateurs d'extrants, de résultats immédiats, de résultats intermédiaires et du résultat ultime.
- Exprimer les indicateurs de résultat sous la forme de mesures observables, beaucoup plus parlant pour les décideurs (exemple : pourcentage de) ;
- Privilégier l'usage d'indicateurs simples et éviter autant que possible les indicateurs complexes, tels que les indicateurs composites qui sont en général obtenus en pondérant différentes variables.
- Documenter les indicateurs pour que l'on puisse analyser et interpréter leur signification en toute connaissance de cause. Dans cette perspective, chaque indicateur peut faire l'objet d'une fiche signalétique explicitant ses conditions d'élaboration (mode de collecte des données de base, unité de mesure, formule de calcul, clés d'interprétation) et désignant l'entité en charge de la collecte et de la centralisation des données. Un catalogue d'indicateurs peut aussi être stabilisé par secteur pour faciliter le suivi.
- Choisir les indicateurs de manière participative, par exemple en travail de groupe, avec une implication des sous-groupes. Il s'agit de sélectionner l'indicateur qui permet de mettre en exergue le résultat obtenu et de traduire le mieux possible, le cas échéant, le progrès réalisé, en prenant en compte le statut et le point de vue de la diversité des parties prenantes.

Tableau 14 : Exemple d'indicateurs adossés à des résultats

Logique d'intervention	Indicateurs
Les comportements, attitudes et pratiques des citoyens et citoyennes sont favorables à l'égalité de genre et à l'intégrité physique et morale des femmes et des hommes.	Niveau de sensibilité des populations aux questions de genre
Les citoyens et citoyennes ont une perception positive de l'équité et l'égalité de genre au Sénégal	% de citoyens et % de citoyennes ayant une perception positive de l'équité et de l'égalité de genre
Les entités gouvernementales, religieuses, coutumières et le patronat ont mis en place des initiatives en faveur de l'équité et l'égalité de genre	Pourcentage des entités gouvernementales, religieuses, coutumières et le patronat ayant mis en place des mesures fonctionnelles en faveur de l'équité et de l'égalité de genre
Les violences basées sur le genre sont prévenues, combattues	Nombre de cas de violence déclarés désagrégés selon le sexe et selon le milieu
Les victimes de violence basée sur le genre bénéficient d'une assistance psycho-sociale, médicale et juridique.	Pourcentage de victimes, désagrégé selon le sexe et selon le milieu, prises en charge par les dispositifs d'assistance mis en place par le programme

Source : Adapté du Cadre de mesure du rendement de la SNEEG

LES RISQUES OU HYPOTHÈSES

Les risques représentent les événements dont la survenance est susceptible de constituer une menace pour le succès d'un projet. Ils sont le revers des hypothèses qui sont les conditions requises pour l'atteinte du résultat mais qui sont indépendants de la volonté de l'équipe programme. Ils sont élaborés dans le cadre logique et on les retrouvera dans la théorie du changement utilisée par les évaluateurs. Ils sont aussi une source d'information importante pour le contrôle (interne et de gestion).

Tableau 15 : Exemple de cadre logique renseigné

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de données	Hypothèse
Les comportements, attitudes et pratiques des citoyens et citoyennes sont favorables à l'égalité de genre et à l'intégrité physique et morale des femmes et des hommes.	Niveau de sensibilité des populations aux questions de genre	Enquête Données de la Police nationale sur les violences déclarées Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD)	
Les citoyens et citoyennes ont une perception positive de l'équité et l'égalité de genre au Sénégal	Perception des questions de genre	Enquête	Le climat social est apaisé
Les entités gouvernementales, religieuses, coutumières et le patronat ont mis en place des initiatives en faveur de l'équité et l'égalité de genre	Pourcentage des entités gouvernementales, religieuses, coutumières et le patronat ayant mis en place des mesures fonctionnelles en faveur de l'équité et de l'égalité de genre	Revue documentaire Enquête ANSD	Les organisations adhèrent aux mesures incitatives de promotion de l'équité et de l'égalité mises en place
Adoption d'instruments juridiques de protection des droits de femmes ;		Nombre et portée des instruments mis en place	Mise à disposition à temps et en quantité suffisante des ressources nécessaires

Source : Adapté du Cadre de mesure du rendement de la SNEEG

5.3.2. La théorie du changement

La théorie du changement, le modèle logique et les chaînes de résultats sont des outils qui témoignent « d'une vision explicite (et donc évaluable) de la façon dont on pense que le changement induit par une intervention doit se produire » (Davis, 2008 cité dans Tsala 2019). Elle permet à l'évaluateur-trice de :

- Juger de la logique de l'intervention ;
- Vérifier si les changements attendus se sont effectivement produits ;
- Recommander des ajustements pour atteindre les résultats.

La théorie du changement décrit concrètement la manière dont s'enchâssent les éléments composant la chaîne de résultats à travers une explicitation des liens de cause à effet et, à ce titre, permet à tout acteur de comprendre la logique qui sous-tend le succès escompté de la mise en œuvre de l'intervention.

5.3.3. Le cadre de mesure de la performance

DÉFINITION ET UTILITÉ

Le cadre de mesure de la performance est « un plan permettant de recueillir systématiquement des données pertinentes pendant toute la durée d'investissement afin d'évaluer et de mettre en évidence les progrès vers les résultats escomptés. » (ACDI, 2009 :12). Normalement, il est élaboré au moment de la planification et devient ensuite un outil de suivi et d'évaluation.

Le cadre de mesure de la performance est l'outil de base de l'élaboration des LPSD, DPPD, PAP et RAP. Il permet ainsi aux responsables des programmes et au Ministère de mettre à la disposition de l'Assemblée nationale des informations pertinentes pour analyser les succès et les points faibles du programme et de favoriser, le cas échéant, la prise de décision.

STRUCTURE DU CADRE DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Un cadre de mesure de la performance standard comprend sept colonnes dont les deux premières sont basées sur le cadre logique.

Tableau 16 : Canevas de cadre de mesure de la performance

Résultats	Indicateurs	Valeur de l'indicateur		Sources d'information	Méthode et fréquence de collecte de données	Responsable
		Référence	Cible			
Résultat ultime/Impact						
Résultats intermédiaires/Effets						
Résultats immédiats						
Réalisations/Extrants						

La colonne « Résultats » reprend les résultats définis dans la chaîne de résultat du cadre logique et les « Indicateurs » sont ceux définis pour évaluer les résultats.

On ajoute les éléments suivants :

- **Les données de référence (colonne référence) :** elles représentent les conditions qui existaient avant le début de la réalisation du projet. Elles constituent le point de repère pour l'évaluation des performances. Elles décrivent la situation du secteur, y compris celle de la prise en compte du genre, avant l'intervention. S'il existe des données historiques valables et surtout fiables, il est conseillé de les utiliser. Sinon, il va falloir les collecter ou essayer de les reconstituer ou de les approcher en partant d'une situation similaire.
- **La cible de résultat :** elle est une valeur particulière visée par le programme dans un intervalle de temps donnée par rapport à un résultat escompté. Les cibles sont définies à tous les niveaux. Les cibles annuelles tracent le chemin annuel de la trajectoire du progrès. Ces cibles intermédiaires sont estimées en tenant compte de l'état de mise en œuvre, des ressources disponibles et du rythme souhaité pour les changements. Il est nécessaire d'établir des cibles réalistes et différenciées selon le genre, en tenant également compte de la correction des disparités, pour chaque indicateur de résultat ou d'extrait au regard des données de base déterminée. Elles doivent être validées par les autorités du département ministériel concerné.
- **Source de données :** il est fortement recommandé de mettre l'accent sur les sources existantes, afin d'optimiser la valeur des données existantes. Exemple : bénéficiaires, PTF, documents gouvernementaux, rapports de structures techniques (ANSD). En fonction de la nature des indicateurs, les responsables peuvent opter pour des sources primaires (collecte de données brutes) ou pour des données secondaires (rapports, documents, études déjà réalisées).
- **Méthode de collecte :** elle indique comment les informations nécessaires seront recueillies. Le choix d'une méthode de collecte des données varie en fonction du type d'indicateur et des fins auxquelles l'information est recueillie. Elle varie aussi selon la fréquence à laquelle cette information sera recueillie. La fréquence de collecte représente l'intervalle de temps à laquelle les données sont collectées. S'il y a possibilité d'opérer un choix entre plusieurs méthodes, il faudrait évaluer les avantages et inconvénients de chaque méthode à partir de critères (exactitude, difficulté, fiabilité, délai, caractère pratique, coût). Les techniques spécifiques de collecte de données sensibles au genre doivent être utilisées.

- **Responsable** : Il renvoie à l'acteur dont la responsabilité est engagée dans la collecte et la validation des données. Il est recommandé d'éviter toute ambiguïté dans sa désignation ; par exemple, en évitant d'énoncer plusieurs responsables pour la même activité.



Le cadre de mesure de la performance peut aussi comporter une colonne précisant les unités de mesure de l'indicateur qui peuvent être très diverses : unité monétaire, ratios, quantité, qualité, durée, etc. Il peut aussi comporter une colonne précisant les utilisateurs des informations collectées.

LE CADRE DE MESURE DE LA PERFORMANCE DANS LE CADRE DU BUDGET PROGRAMME

Au niveau des ministères, on distingue deux variantes de cadre de mesure de la performance : le CMP applicable au niveau programme et celui à l'échelle ministérielle. Ces deux canevas de CMP sont présentés ci-dessous (Tableau 17 et Tableau 18).

Tableau 17 : Canevas de Cadre de mesure triennal de la performance d'un Ministère

Objectif général	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Actions	Indicateurs de performance	Référence		Cible n+1	Cible n+2	Cible n+3
					Année	Valeur			
Objectif général 1	OS 1								
	OS 2								
OG 2									

Source : Direction Générale du Budget (2022), *Guide d'élaboration du document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) et du projet annuel de performance (PAP)*, ministère des Finances et du Budget, Dakar.

Tableau 18 : Canevas de cadre de mesure de la performance annuel (programme)

Objectif spécifique du programme	Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Valeurs de référence	Réalisé année n-1	Cible en année	Cible en année n+1	Structure responsable
Objectif 1								
Objectif 2								

Cette situation s'explique par le fait que les indicateurs du DPPD se situent à un niveau plus élevé de la chaîne que ceux du PAP, en raison du principe de la déclinaison en cascade des résultats et indicateurs, comme le résume le tableau ci-dessous.

Tableau 19 : Différences entre indicateurs du DPPD et ceux du PAP

Indicateurs du DPPD		Indicateurs du PAP
Ont un caractère transversal et reflète au mieux la politique globale du ministère	Versus	Sont spécifiques au programme (stratégie opérationnelle du ministère ¹⁰)
S'inscrivent sur la durée et présentent un intérêt économique, politique, social ou environnemental		
Reflètent au cas échéant les indicateurs des ODD		
Ont une périodicité pluriannuelle		Sont renseignés annuellement

Source : Direction Générale du Budget (2022), *Guide d'élaboration du document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) et du projet annuel de performance (PAP)*, ministère des Finances et du Budget, Dakar.

SENSIBILITÉ GENRE DU CADRE DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Tout comme le cadre logique, les composantes du cadre de mesure de la performance doivent aussi prendre en compte les conditions des hommes et des femmes, des filles et garçons.

- Les cibles de résultats, à l'image des indicateurs, reflètent-ils les améliorations en matière de parité et d'équité, d'avoir, savoir, savoir-faire, pouvoir et vouloir des groupes et sous-groupes cibles ?
- Les méthodes de collecte de données prévues sont-elles adaptées pour favoriser l'expression des femmes et hommes ? Permettent-elles de surmonter les barrières socio-culturelles à la prise de parole des jeunes, enfants, femmes et personnes vivant avec handicap ?
- Le consensus entre les parties prenantes a-t-il été recherché lors du choix des composantes du cadre ?

5.4. Définition du circuit de l'information

Bien que le cadre de mesure de la performance offre un plan global pour le suivi, il n'est pas suffisamment précis sur le processus de collecte, traitement, analyse et partage des données entre les parties prenantes.

La description de ce processus a une double fonction :

- Clarifier avec les parties prenantes du processus, les attentes portées sur chacune d'elles ;
- Veiller à ce que le processus assure la légitimité et la fiabilité des données collectées.

¹⁰ La stratégie du programme doit permettre de comprendre les objectifs du programme sur un exercice budgétaire au regard de la politique publique qu'il doit satisfaire, les moyens mis en œuvre à cet effet, les actions et les activités principales, le lien entre les moyens, les activités, les produits et les résultats. (DGB, 2022:13).

Pour définir ce processus, deux types d'actions peuvent être nécessaires :

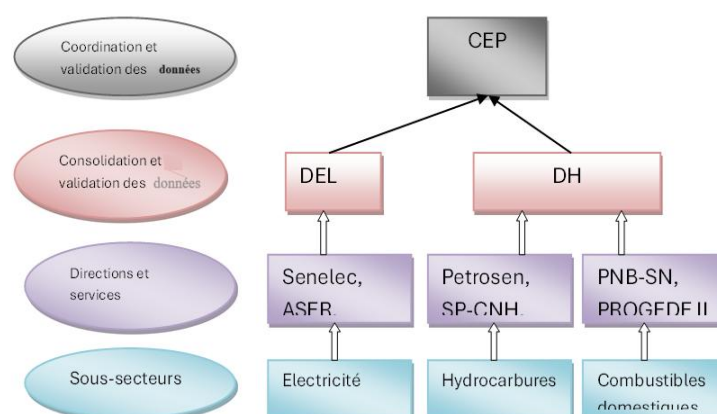
Décrire en détail l'organisation de la collecte, le traitement et l'analyse des données et des parties prenantes :

Il s'agit de préciser pour chaque variable de la logique d'intervention et pour chaque indicateur les données à collecter pour le renseigner, les structures impliquée(s), la périodicité et le procédé de la collecte etc. La Matrice de suivi présentée est un outil usité à cet effet (Voir Annexe 2). Cette matrice peut être complétée par une fiche signalétique de chaque indicateur qui explique la manière dont celui-ci sera calculé.

Décrire le circuit de l'information

Pour décrire de manière précise le circuit de l'information, il est recommandé de cartographier les services impliqués du programme dans le secteur ou département ministériel. Cette cartographie permet de préciser les relations entre ces services dans le cadre de la collecte, du traitement et de l'analyse des données qui vont s'opérer.

Figure 5 : Exemple de circuit de l'information du Ministère en charge de l'Énergie



Le plan de travail du responsable de suivi

Sur la base des outils définis précédemment, le Responsable de suivi doit se doter d'un plan de travail. Il comprend les éléments suivants :

- **Le calendrier du suivi (et des évaluations)** : il s'agit ici de définir les moments clés où les données seront collectées. Cela inclut les échéances spécifiques des enquêtes, des rapports et des évaluations.

Les questions auxquelles le suivi doit répondre : Ces questions peuvent concerner l'efficacité des interventions, l'atteinte des objectifs, l'impact sur les hommes et les femmes, les filles et les garçons, etc.

- **Méthodologie** : elle permet de préciser davantage les considérations techniques à prendre en compte pour collecter les données, les traiter et les analyser. Il s'agit par exemple des conditions dans lesquelles les enquêtes, les entretiens, les observations seront menées.

- **Stratégie de mise en œuvre efficace** : elle décrit les actions à mettre en œuvre pour la réussite du suivi telles que les formations du personnel, la mise à jour des outils de collecte, la gestion des données et la communication des résultats.
- **Résultats attendus** : Il convient d'énoncer clairement les résultats, au moment de la planification, y compris ceux liés au genre, que l'on espère atteindre grâce au suivi du programme. Cela peut inclure des indicateurs spécifiques et des cibles.

Responsabilités : il s'agit ici de définir qui sera responsable de chaque activité, et les liens fonctionnels clairs entre les parties prenantes à l'aide d'un organigramme décrivant le circuit d'information. Cela peut inclure des membres de l'équipe des projets associés au programme, des évaluateurs externes et d'autres parties prenantes.

Outils de S&E appropriés : il s'agit de présenter les outils et les systèmes qui seront utilisés pour collecter, stocker et analyser les données en veillant à prendre en compte la dimension genre. Il convient de préciser également la manière dont les résultats seront communiqués aux parties prenantes (Ministères, Assemblée nationale, société civile, etc.).

- **Autres ressources et capacités requises** : il s'agit de présenter les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le plan de S&E, telles que le personnel, le financement et les compétences techniques.

Ce plan de travail devra être approuvé par le supérieur hiérarchique du Responsable en charge du suivi.

6. L'animation d'un dispositif de suivi

6.1. Adoption et appropriation du plan de suivi

Plusieurs facteurs peuvent handicaper le fonctionnement efficace d'un dispositif de suivi, même lorsqu'il a été bien planifié. On peut citer à ce titre, les coûts liés à la mise en œuvre, la résistance des gestionnaires des programmes, les besoins en formation du personnel non comblés, les changements dans les priorités législatives et celles du Gouvernement, l'instabilité dans la collecte des données dans le temps, l'instabilité politique.

Le Responsable en charge du suivi doit aller au-delà de la « technicité » pour se muer en un promoteur et négociateur pour favoriser l'appropriation et le fonctionnement effectif.

À cet effet, il (elle) doit :

- S'assurer constamment que les résultats suivis sont bien alignés sur les priorités des plus hauts responsables ;
- Maintenir un plaidoyer auprès des acteurs concernés (cadres du ministère, Institut de la statistique, ministère des finances, parlement, etc.) sur les engagements pris dans le cadre du programme et le besoin de données régulières pour satisfaire aux exigences de la gestion axée sur les résultats ;

- Chercher toute opportunité pour établir une relation entre les informations sur les résultats, le budget et les décisions relatives à l'allocation de ressources ;
- Démontrer régulièrement la valeur ajoutée du suivi pour intéresser les décideurs et les habituer à utiliser les données (ils en demanderont plus ensuite !) ; ceci peut nécessiter parfois de lancer un projet pilote de suivi et valorisation de données sur des questions prioritaires ;
- Mettre en place des mécanismes incitatifs au bénéfice des acteurs concernés.

Une charte évoquant les rôles et responsabilité de chaque acteur peut être élaborée pour encadrer et objectiver le dialogue entre les acteurs engagés dans la planification et la mise en œuvre de la stratégie sectorielle.

6.2. Collecte des données

Le cadre logique (cadre de résultats), le cadre de mesure de la performance, la matrice du suivi, plan de suivi ou les fiches signalétiques des indicateurs sont des sources d'information importantes pour choisir les techniques à utiliser au moment de collecter les données. Toutefois, même si ces outils de planification n'ont pas pris en charge la dimension genre, la collecte de données doit être conduite avec une intention délibérée de prendre en compte le genre.

Les techniques de collecte de données doivent être sélectionnées et développées dans cette logique. Plusieurs techniques de collecte de données peuvent être combinées. Une liste de ces techniques est proposée en Annexe 10.

La fiche de suivi ci-dessous est un exemple de canevas pouvant être utilisé pour la collecte des informations. Elle peut être adaptée aux éléments de la chaîne de résultat, suivant l'objet du suivi (ressources, activités, résultats, impact).

Tableau 20 : Tableau de bord de suivi des activités

(Nom de l'organisation)		Responsable	Date de début		% (d'avancement)	Date de fin		Commentaires
N°	Activités/Tâches	Nom et Prénoms	Planifiée	Réalisée	Au .../.../...	Planifiée	Réalisée	
1°	A.							
2°	B.							
3°	C.							

6.2.1. Traitement des données

Le traitement et l'analyse des données sont du ressort des services ou directions techniques du ministère (Directions centrales, services déconcentrés et administrations placées sous-tutelle ou sous contrôle).

Le traitement des données doit permettre d'assurer leur qualité. Il permet par exemple de constater et remédier, si possible, aux données manquantes, de vérifier la qualité des sources, de procéder à des triangulations au besoin, etc. Il est très important d'établir des moyens de

contrôle de la qualité des données. Par exemple, on devra vérifier que les données sont bien renseignées et désagrégées (peu ou pas de valeurs manquantes selon le genre) et qu'il n'existe pas de valeurs aberrantes. Une valeur aberrante s'écarte en général de la tendance globale, ou par rapport à ce qui a été initialement prévu (soit trop faible ou trop grande). On devra vérifier toutes les sources potentielles d'erreurs.

6.2.2. L'analyse des données

L'analyse des données de suivi cherche à montrer le progrès vers les résultats y compris selon le genre. A cet effet, elle peut porter sur :

- **L'analyse des écarts** : elle compare la référence de base de la performance à l'état du réalisé, de l'échéancier et de la performance des coûts ;
- **L'analyse des tendances** : elle cherche à mesurer la performance du projet/programme dans le temps pour vérifier si elle se dégrade ou s'améliore ;
- **L'analyse de la valeur acquise** : elle permet de déterminer la contribution actuelle, la valeur produite par les actions réalisées et sur cette base de déterminer la valeur potentielle à la fin du projet/programme.

Par ailleurs, le suivi peut faire recours aux conclusions des évaluations et des recherches, ou faire appel à des évaluations pour rendre compte de la contribution des actions engagées par le programme. Le Responsable en charge du suivi peut mener une revue documentaire, une métasynthèse des études disponibles pour en tirer les leçons.

6.3. Reporting et dissémination

Dans le cadre des programmes budgétaires, le rapport de performance est l'outil clé de reporting sur les réalisations d'un programme à l'intention de la Représentation nationale. Ci-dessous, un canevas de cadre de performance d'un rapport de performance qui sert de base à la présentation des résultats atteints par un programme.

Dans ce canevas, les cibles prévues et réalisées ainsi que les écarts constatés doivent être présentés en veillant à les désagréger selon le sexe, le milieu de résidence, etc. De la même manière, les justifications doivent produire des explications spécifiques à la dimension genre.

Tableau 21 : Canevas de cadre de performance pour la présentation des résultats d'un programme

	Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Mode/méthode de calcul	Moyen de vérification	Valeur de référence	Cible prévue	Cible réalisée	Écart	Justification
Objectif 1										
Objectif 2										

Direction Générale du Budget (2022), *Guide d'élaboration du rapport annuel de performance (RAP)*, ministère des Finances et du Budget, Dakar, p.7.

D'autres rapports peuvent aussi être produits pour satisfaire aux exigences de reporting et de reddition de compte au niveau national et dans le cadre des engagements internationaux par le biais des ministères ou structures habilités (Tableau 22).

Tableau 22 : Exemple de rapports à produire dans le cadre du suivi des programmes

Type de Rapport à établir	Périodicité
RAP	Annuelle
Rapports mensuels	Mensuelle
Revue sectorielle	Annuelle
Rapports d'activités trimestriels	4 fois par an
Revue annuelle conjointe – RAC (Plan national de développement et ODD)	Annuelle
Revue nationale volontaire (VNR)	Régulier (au moins chaque 5 ans), volontaire

Pour garantir l'appropriation du rapport, il est indispensable de mettre en place une procédure participative et inclusive de validation, qui peut généralement se présenter ainsi :

- L'équipe désignée conçoit le rapport (souvent la CEP ou son équivalent) en prenant soin d'intégrer les contributions des directions techniques, de la DAGE, des structures sous tutelle administrative, des services rattachés, des services déconcentrés et des services décentralisés ;
- Validation technique interne au niveau du ministère ;
- Validation externe avec des participants qui ne dépendent pas du ministère (souvent le ministère de l'économie et des finances et les parties prenantes concernées) ;
- Validation politique à un niveau de décision approprié.

Le rapport validé doit faire l'objet de diffusion suivant une stratégie qui doit être définie en fonction des cibles et des usages attendus. En fonction de ces deux éléments, la stratégie devra déterminer :

- L'arbitrage sur les éléments à diffuser ;
- Le format du rapport à diffuser (court, long, physique, électronique etc.) ;
- Le nombre d'exemplaires ;
- Les activités de diffusion (courrier officiel, atelier, panneaux publicitaires, campagnes, rencontre de plaidoyer, formation, radio, télévision, webinaires, publipostage) ;
- Le calendrier de diffusion

Encadré 2 : Le suivi des ODD par les Revues nationales volontaires (VNR)

Cadre général de suivi des ODD

Au Sénégal, le dispositif institutionnel de suivi des ODD est arrimé au cadre harmonisé de suivi-évaluation (CASE 2015) du Plan national de développement. Les indicateurs du Plan national, des ODD et de l'agenda 2063 de l'Union africaine sont articulés à un seul et unique mécanisme de suivi-évaluation du Système national de Planification (SNP). À ce titre, un rapport annuel de suivi adopté par toutes les catégories d'acteurs au développement, notamment, les Organisations de la Société civile, les Élus territoriaux, le Secteur privé et les Partenaires au Développement met en exergue les progrès accomplis et les recommandations (Revue annuelle conjointe – RAC). En 2018, ce dispositif participatif avait facilité l'élaboration du rapport de revue nationale volontaire (VNR) du Sénégal.

Le pays a procédé ensuite à l'élaboration d'une seconde VNR en 2022.

Dispositif pour l'élaboration du VNR2

La préparation du rapport s'est déroulée avec la mise en place d'un Comité de supervision. Cette étape a permis d'identifier et de mobiliser les parties prenantes au développement durable composées des différents segments de l'Administration, à travers les Ministères, la Société civile, les Collectivités territoriales, le secteur privé, le Parlement, les partenaires au développement et les instituts de recherche impliqués dans le suivi et la mise en œuvre des ODD. Le processus technique est piloté par le ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération (MEPC), via la Direction générale de la Planification et des Politiques économiques (DGPPE), en rapport avec le ministère de l'Environnement et du Développement durable (MEDD) et le Système des Nations Unies (SNU) au Sénégal.

Collecte et analyse des données

Des séries de collecte de données et d'analyse des résultats de la mise en œuvre des ODD ont été organisées. En effet, la DGPPE, l'ANSD, les Sectoriels clés et la Task-force du SNU ont assuré la rédaction et la consolidation du rapport. Parallèlement, les acteurs de la société civile ont élaboré un rapport de contribution alternatif.

Processus de validation du rapport

Pour l'appropriation du mécanisme de suivi et d'examen des ODD et dans le souci d'une large inclusion et de participation, un atelier national s'est tenu les 12 et 13 mai 2022, pour examiner et valider techniquement le rapport de la VNR 2. Le 16 mai 2022, un atelier virtuel a été tenu pour partager le rapport avec les acteurs déconcentrés et décentralisés, notamment les représentants des gouverneurs, des services techniques régionaux, les agences régionales de développement (ARD) et les autres acteurs locaux de développement. Enfin, la version finale issue de ces validations techniques a fait l'objet d'une validation politique de haut niveau, en présence des membres du Gouvernement, des chefs d'agence du SNU, de hauts représentants des partenaires et des présidents des autres commissions d'acteurs. La principale contrainte rencontrée au cours du processus est la non-disponibilité de certaines données, malgré la réalisation de certaines enquêtes statistiques clés et le manque de financement pour mener à bien les activités de suivi de la mise en œuvre des ODD.

Leçons clé en matière de genre

Il apparaît que les statistiques disponibles sur le genre restent encore insuffisantes. La situation est encore pire de ce qui est des données sur la situation du handicap. Très peu de données sont disponibles sur le statut de personne handicapée. La production statistique au niveau régional reste également insuffisante, notamment, en matière de couverture, de désagrégation et de temporalité.

La production de données désagrégées demeure un défi important pour la mise en œuvre des ODD et des politiques économiques et sociales du pays.

CHAPITRE 3 :

ÉVALUATION DES PROGRAMMES PUBLICS

Cette section présente la démarche évaluative de manière à répondre aux besoins des commanditaires d'évaluation et ceux qui en font l'assurance qualité.

A ce titre, le chapitre met davantage l'accent sur le processus évaluatif que sur les méthodes d'analyse des données.

Il aborde cinq sous-thèmes :

- Les principes de base pour la prise en compte du genre dans l'évaluation ;
- Les types d'évaluation applicable à un programme ;
- Les critères d'évaluation ;
- Le processus d'évaluation ;
- La dissémination et utilisation des résultats d'évaluation.

7. Les principes de base de l'évaluation

Tout comme les programmes publics, l'évaluation, en tant qu'activité humaine, est elle-même source de tensions et de relations/jeux de pouvoir (Valéry Ride et Christian Dagenais, 2010). Ces tensions sont portées par les positions des acteurs concernés, qu'on peut classer en quatre grands groupes (Knoepfel, Larrue et Varone 2006 cité par Katia Horber-Papazian, 2018 : 8) :

- *Les décideurs* : ce sont les autorités politiques et administratives qui élaborent et mettent en œuvre les politiques publiques, programmes ou plans d'actions ; ils sont les **commanditaires** de l'évaluation ou **utilisateurs** de ses résultats ;
- *Le public cible* : ce sont les personnes physiques ou morales dont le comportement est jugé politiquement comme la cause (in)directe du problème collectif et qui est visé par la politique publique ; ils **peuvent participer** à l'évaluation et **peuvent subir** les décisions issues de l'utilisation des résultats ;
- *Les bénéficiaires finaux* : ce sont les personnes physiques (hommes/femmes, filles/garçons, groupes vulnérables) ou morales qui sont directement touchées par le problème collectif et qui en subissent les effets négatifs, qui devraient être atténués par la mise en œuvre de la politique publique, du programme ou du plan d'action ; ils **participent à l'évaluation** et **subiront les décisions** issues de l'utilisation des résultats ;

- *Les tiers perdants* : personnes physiques (hommes/femmes, filles/garçons, groupes vulnérables) ou morales qui, sans être directement visées par la politique publique, voient leur situation individuelle et/ou collective se modifier négativement de manière durable à la suite de la mise en œuvre de la politique publique ; ils peuvent **participer** à l'évaluation et **peuvent subir** les décisions issues de l'utilisation des résultats
- *Les tiers gagnants* : personnes physiques (hommes/femmes, filles/garçons, groupes vulnérables) ou morales qui, sans être directement visées par la politique publique, voient leur situation individuelle et/ou collective se modifier positivement de manière durable grâce à la politique publique. Ils **peuvent participer** à l'évaluation et **peuvent subir** les décisions issues de l'utilisation des résultats.

Ces acteurs n'ont pas tous les mêmes statuts, ni le même niveau de pouvoir d'influence. Ces éléments appellent de la part des évaluateurs une meilleure intégration du genre.

Comment tenir compte du genre dans l'évaluation ?

Inscrite dans la dynamique de ces relations de pouvoir (souvent implicites) et influencée par les préjugés et posture (souvent inconscients) de l'évaluateur lui-même, l'évaluation peut contribuer à renforcer les inégalités de genre préexistantes. L'évaluateur ou le commanditaire de l'évaluation doit donc être sensible à ce risque pour prendre les mesures nécessaires en vue d'en faire un outil de création de valeur publique et de justice sociale.

La sensibilité genre de l'évaluation doit être perceptible dans **ses buts, sa démarche méthodologique, le caractère désagréé de ses conclusions et recommandations et l'utilisation qui est faite de ces résultats** (Tableau 23).

Tableau 23 : Caractéristiques d'une évaluation sensible au genre

Objectif de l'évaluation	Démarche méthodologique	Conclusions et recommandations	Utilisation des résultats
L'évaluation a l'objectif explicite de prendre en compte les inégalités de genre. Des indicateurs pour mesurer la transformation des rapports de genre, l'amélioration de la situation des femmes et l'augmentation du pouvoir des femmes sont définis et sont considérés comme partie intégrante des éléments à évaluer.	Le processus et les outils d'évaluation sont élaborés et mis en œuvre avec les femmes, les jeunes, les enfants et autres populations défavorisées. Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont utilisés pour mesurer les résultats du programme sur les femmes et les hommes et sur les rapports de genre.	Les résultats de l'évaluation sont désagréés de manière à mettre en exergue la situation spécifique des femmes, hommes etc.	Les résultats peuvent être utilisés pour corriger les inégalités de genre.

Encadré 3 : Exemple d'une évaluation sensible au genre : l'évaluation finale du Programme conjoint « Genre, Hygiène et Assainissement »

Le Programme Conjoint est mis en œuvre par ONU Femmes et le Conseil de Concertation pour l'Approvisionnement en Eau et l'Assainissement (WSSCC) au Sénégal, au Niger, au Cameroun et dans la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Le programme travaille avec les Ministères en charge de l'Hydraulique et de l'Assainissement, de l'Environnement, de la Femme et la Famille, de la Santé Maternelle et du Développement Local, les municipalités et les organisations au niveau local, ainsi que le réseau des journalistes.

Objectif de l'évaluation : il est libellé comme suit « l'évaluation finale indépendante [...] doit être à la fois un exercice sommatif et formatif/ tourné vers l'avenir et dont le but est de soutenir WSSCC et ONU Femmes dans leur apprentissage, leur réflexion et leur future prise de décision ».

Démarche méthodologique : « l'évaluation a été réalisée suivant une modalité conjointe qui a fait appel aux principes de l'évaluation participative, aux enseignements partagés, à la réflexion et à l'amélioration générale du programme ».

Recommandations et conclusions : les conclusions sont présentées en fonction de résultats et indicateurs désagregés et portant entre autres sur :

- La pertinence du programme pour les jeunes filles et les femmes ;
- Son efficacité à résoudre les problèmes identifiés dont ceux relatifs aux besoins spécifiques des femmes et des jeunes en matière d'assainissement, hygiène, etc.
- Sa capacité à prendre en compte les questions genre et droits de la personne.

Utilisation : les recommandations sont adressées à chaque entité partie prenante pour que les conclusions soient intégrées dans leurs programmes et budgets respectifs pour mettre à l'échelle les efforts de prise en compte des besoins des femmes et jeunes filles.

Source : WSSCC et ONU Femmes (2018) *Evaluation finale du programme conjoint « genre, hygiène et assainissement*, 138p.

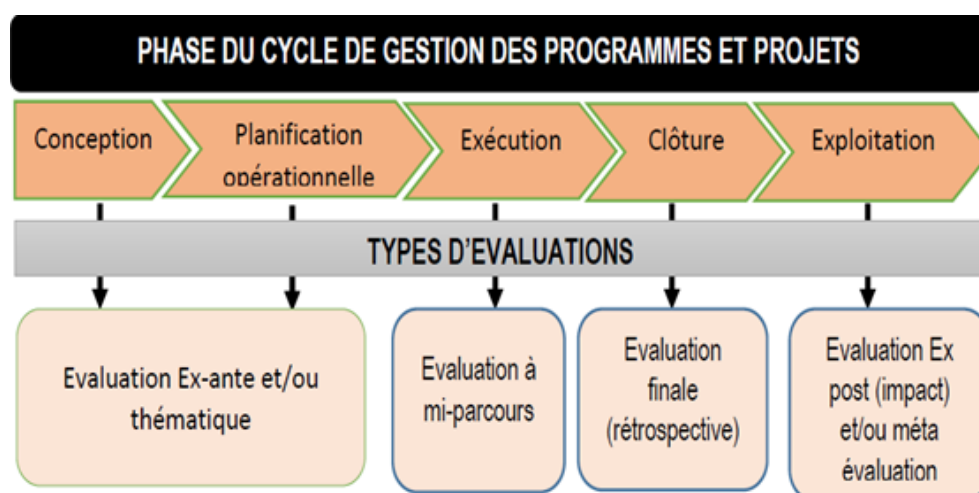
8. Les types d'évaluations applicables à un programme

L'évaluation ponctue le cycle de vie d'un programme en vue de répondre à des besoins de prise de décision auxquels le suivi ne saurait apporter une information suffisante. Elle permet de répondre à trois questions fondamentales que les acteurs peuvent se poser : que veut-on faire ? Que s'est-il passé ? Quel changement peut-on mesurer ou démontrer ?

Tableau 24 : Catégories d'évaluation en fonction des trois questions fondamentales de pilotage d'un programme

Type de question	Catégorie d'évaluation	Type d'analyse correspondant
Que veut-on faire ?	Évaluation prospective	Évaluation des besoins, de la théorie du changement, évaluation des ressources nécessaires etc.
Que s'est-il passé ?	Évaluation descriptive	Suivi, évaluation de processus, audit financier, évaluation qualitative avec les acteurs/bénéficiaires etc.
Quels sont les changements survenus qu'on peut- mesurer ou expliquer ?	Évaluation de résultats et d'impact	Méthodes expérimentales et quasi-expérimentales Méthodes qualitatives Autres méthodes évaluatives

D'une manière générale, le cycle de vie d'un programme est ponctué par quatre types d'évaluation. Il s'agit de l'évaluation ex-ante, de l'évaluation à mi-parcours, de l'évaluation finale et de l'évaluation ex-post. Ces notions sont définies dans le Glossaire en Annexe 11 et sont présentées dans le schéma ci-dessous.

Figure 6 : Panorama de l'évaluation suivant le cycle d'une intervention**Pour aller plus loin :****L'évaluation ex-ante**

La lettre d'orientation budgétaire 2024 du Sénégal rend obligatoire l'évaluation ex-ante des projets avant leur inscription dans le PIP.

Pour orienter l'évaluation ex-antée des projets d'investissement au Sénégal, le Ministère des finances a élaboré un Guide d'évaluation des projets et programmes suivant la méthode avantage-coûts, accessible en ligne :

[GUIDES ET MANUELS - Bienvenue sur le portail officiel de la DGPPE | Direction Générale de la Planification et des Politiques Economiques](#)



Les évaluations peuvent prendre aussi des formes variées selon que l'évaluateur est interne ou externe à l'équipe du programme évalué. Dans ce cas, on parle d'évaluation externe, interne ou mixte (Cf. Glossaire).



D'une manière générale, la pratique de différents types d'évaluation renforce la qualité de l'évaluation. Par exemple, pour conduire une évaluation d'impact de qualité, il est nécessaire d'avoir préalablement conduit une évaluation des besoins, celle de la théorie du changement et celle du processus. Ces évaluations sont des inputs à l'évaluation d'impact, notamment dans le cas des évaluations d'impact randomisés.

L'évaluation rapide, une approche évaluative pour faire face aux urgences

Une évaluation rigoureuse peut prendre 12 mois à 5 ans. Face au besoin de prendre une décision urgente, il peut être nécessaire de réduire la durée de l'évaluation. L'évaluation rapide est une forme d'évaluation qui dure entre six (6) à douze (12) semaines à partir de son lancement à la finalisation du rapport. Elle peut être mis en œuvre à n'importe quel moment du cycle de vie du programme.

L'initiative Twende Mbele a élaboré à ce sujet un *Guide d'évaluation rapide* accessible en ligne :

[Guide d'évaluation rapide - Twende Mbele](#)

9. Les critères d'évaluation

L'évaluation s'appuie sur les critères d'analyse qui orientent les questions auxquelles l'on cherche à apporter des réponses pour la prise de décision.

On peut généralement distinguer trois groupes de critères :

- **Les critères du CAD-OCDE** : édités puis révisés en 2019 par le CAD/OCDE, ils sont largement utilisés un peu partout dans le monde. On en distingue six (6) : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, viabilité, impact. Evaluation Criteria - OECD
- **Les critères nationaux** : ils sont généralement inspirés par les critères de l'OCDE et les complètent afin de mieux adapter les évaluations aux spécificités des contextes nationaux. Ces critères existent surtout dans les pays qui disposent de documents d'orientation générale sur l'évaluation, comme les politiques ou lois nationales d'évaluation ;
- **Les principes, standards et règles** : ils sont énoncés par diverses organisations africaines et internationales dans le souci de mieux adapter les évaluations à des enjeux spécifiques. C'est le cas par exemple des principes relevant de l'Agenda de l'évaluation *Made in Africa*, portée par l'Association africaine d'évaluation (AFREA), ou ceux portant spécifiquement sur l'évaluation dans le système des Nations-unies, ou dans le domaine humanitaire.

Pour aller plus loin :

- *Principes africains pour l'évaluation « Made in Africa »*, AFREA
Edités en 2021, ils sont éclatés en cinq principes clés et 22 principes de mise en œuvre.

Le document est accessible à partir du lien ci-dessous :

[Les-principes-africains-de-l'evaluation.pdf \(afrea.org\)](#)

- *Guide de l'évaluation de l'action humanitaire*, ALNAP
Ce guide accessible gratuitement en ligne présente une liste de critères complémentaires applicables aux interventions humanitaires ainsi qu'une liste de normes et standards qui peuvent inspirer dans le choix des critères dans des domaines spécifiques (droits de l'enfant, états fragiles, réfugiés etc.)
- *Normes et règles de l'évaluation*, Groupe des Nations-Unies pour l'Evaluation
Ce document clarifie les procédures pour les évaluations menées dans le système onusien et dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

[Detail of Norms and Standards for Evaluation \(2016\) \(unevaluation.org\)](#)

10. Le processus d'évaluation

Le processus d'évaluation peut être subdivisé en trois grandes phases interconnectées : la phase préparatoire, la phase de mise en œuvre de l'évaluation et la phase de dissémination et d'utilisation des résultats de l'évaluation.

10.1. La phase préparatoire de l'évaluation

La préparation de l'évaluation consiste à poser les cinq (5) actions suivantes :

- Cerner le contexte et la raison pour laquelle l'évaluation va être entreprise ;
- Concevoir des questions pertinentes, précises et en nombre raisonnable ;
- Spécifier le modèle de causalité à analyser ;
- Bien spécifier les indicateurs de résultats à évaluer ;
- Élaborer le plan de mise en œuvre de l'évaluation.

10.1.1. Définir le contexte et la raison d'être de l'évaluation

Prendre le temps de définir clairement le contexte et la raison d'être de l'évaluation est une étape indispensable pour la réussite du processus évaluatif. Cette définition doit permettre de mener les actions suivantes :

- **Définir les activités/actions à évaluer** : il s'agit de répondre aux questions suivantes : quel aspect du programme en question doit être évalué ? Doit-on évaluer l'ensemble du programme sous un aspect particulier ? Un ou plusieurs plans d'action ? L'essentiel est que chacun sache précisément ce qui va être examiné. La clarification de ces éléments avant

l'entame de l'évaluation permet d'éviter les malentendus, les déceptions, et les résistances à l'évaluation lors du processus évaluatif.

- **Cartographier les parties prenantes concernées** : l'utilisation des résultats de l'évaluation dépend elle-même du niveau d'implication des parties prenantes (acteurs institutionnels et catégories genres). A cet effet, il est primordial dès l'entame du processus de définir les acteurs qui seront directement et indirectement concernés par l'évaluation envisagée.
- **Analyser les avis concernant l'évaluation projetée** : Que pensent les personnes concernées (hommes, femmes, groupes vulnérables, personnes en situation de handicap, etc.) du programme à évaluer ? Sont-elles ouvertes à l'idée de l'évaluation ? Comprennent-elles la raison d'être de l'évaluation ? Quelle pourrait être l'utilité de leur point de vue ? Quels sont les bruits de couloir à ce propos ? Ces questions permettent de dresser un état des lieux, subjectif certes, mais précieux pour cerner les pistes à explorer et les mesures d'accompagnement à envisager.
- **Rechercher le consensus sur les objectifs visés par l'évaluation** : une évaluation peut avoir des objectifs et attentes implicites et explicites, qui vont déterminer le jeu des acteurs durant le processus évaluatif. Pour limiter au minimum les risques de dérapage les objectifs visés par l'évaluation doivent être clairement définis et partagés.



A cette étape de l'évaluation, il est recommandé d'élaborer une note décrivant le projet évaluatif. Cette note conceptuelle est différente des TDRs et du Plan d'évaluation. Elle peut inclure des informations sur la raison d'être : la question traitée, l'intervention en cours, les bénéficiaires (hommes, femmes, groupes vulnérables, personnes en situation de handicap, etc.) et les résultats escomptés, l'ampleur de l'intervention, le budget et les ressources alloués, l'état de la mise en œuvre du programme, les rôles des organisations partenaires et des autres parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre, les circonstances géographiques, sociales, politiques, économiques et institutionnelles qui créent des opportunités ou des défis, les changements significatifs opérés lors de l'intervention (en raison de l'évolution des facteurs contextuels ou des enseignements tirés), ce qui est considéré comme étant en dehors des limites de l'évaluation (par exemple, certaines activités ou les impacts à plus long terme) (Source : CRDI). **Il convient ensuite de vérifier cette définition avec les différentes parties prenantes.**

Encadré 4 : L'évaluabilité d'un programme

L'évaluabilité est la mesure dans laquelle une politique, un programme ou un projet peut être évalué de manière fiable et crédible. Pour être évaluable, l'intervention publique doit être formulée dans un ou plusieurs documents officiels. Ce document doit contenir les informations nécessaires tel que des actions et activités alignées sur des objectifs prédéfinis, assortis d'indicateurs, de valeurs de référence et de valeurs cibles. Par ailleurs, l'intervention doit disposer des moyens et ressources nécessaires à son évaluation. L'évaluation de l'évaluabilité doit être réalisée par l'institution commanditaire ou par l'expert en évaluation. Une liste de vérification pour déterminer l'évaluabilité est présentée en annexe 3.

10.1.2. Concevoir les questions d'évaluation

10.1.2.1. Types de questions évaluatives

Il existe trois types de questions d'évaluation :

- *Les questions descriptives* visent à décrire ce qui est (qui, quoi, comment, où, quand, combien).
 - Exemples : en quoi les actions du département ministériel évalué sont-elles complémentaires de celles des autres directions, des partenaires techniques et financiers ? Une coordination existe-t-elle entre eux ? Quelles ont été les modalités et stratégies initiées dans le cadre du programme pour s'attaquer aux inégalités de genre ?
- *Les questions normatives permettent la mise en relation de ce qui est avec un objectif, une cible, une référence. Elles visent à comparer ce qui est avec ce qui devrait être.*
 - Exemple : la mise en œuvre des actions de modernisation de l'administration publique est-elle conforme aux objectifs poursuivis par les réformes ? A quel point l'intervention est-elle conforme aux cadres normatifs et aux engagements relatifs à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ?
- *Les questions à orientation causale visent à déterminer les raisons de ce qui est, à mettre en évidence les relations de cause à effet.*
 - Exemples : l'appui du Ministère aux structures de financement décentralisé a-t-il amélioré l'accès des femmes aux services financiers décentralisés ? Quels sont les facteurs qui expliquent cette amélioration ?

10.1.2.2. Sources des questions évaluatives

Plusieurs raisons peuvent susciter une évaluation : les conclusions d'une vérification ou audit de la Cour des comptes, une préoccupation soulevée par l'Assemblée nationale, des promesses formulées par les décideurs de l'Exécutif, les besoins de planification ou de pilotage de programmes, etc. La formulation des questions principales doit tenir compte de ces utilisations prévues de l'évaluation, les critères retenus, ou le niveau actuel de connaissance sur le programme.

L'utilisation prévue de l'évaluation

- Voici quelques cas :
 - *Raison d'être du programme* : Quels sont les besoins des hommes et des femmes ? Quels sont leurs besoins non satisfaits ?
 - *Conception du programme* : Quelle est la meilleure façon de concevoir le programme pour mieux satisfaire les priorités du Ministère, du gouvernement, ou les besoins des citoyen-nés en fonction du sexe et dans leur diversité ?
 - *Évaluation du processus (on veut améliorer la mise en œuvre actuelle)* : l'intervention est-elle mise en œuvre conformément au plan ? Qu'est-ce qui a été fait d'innovant dans le cadre de ce programme ?
 - *Évaluation des résultats / de l'impact* : Quels sont les résultats obtenus pour chaque catégorie de la population (hommes, femmes, groupes vulnérables, personnes en situation de handicap, etc.) ? Qu'est-ce qui a (ou n'a pas) fonctionné pour qui et dans quelles circonstances ?
 - *Évaluation économique* : l'intervention a-t-elle été rentable (par rapport à d'autres solutions) ? Quel a été le rapport entre les coûts et les bénéfices ?
- **Les critères d'évaluation** : lorsqu'ils sont retenus par le Commanditaire, ils déterminent les types de questions évaluatives à formuler. Par exemple, si la préoccupation est d'analyser le critère d'efficacité du programme, les questions doivent être formulées en conséquence.
- **Le niveau des connaissances existantes sur le programme** : les questions seront aussi déterminées par les niveaux de connaissance actuelle sur le programme (Tableau 25).

Tableau 25 : Types de questions et d'évaluation en fonction du niveau de connaissance sur le programme

État de la connaissance sur le programme	Type d'évaluation envisageable	Type de questions
Nous savons ce qui fonctionne et pourquoi	Évaluation descriptive Évaluation de processus	Est-ce que les processus sont respectés (décrire les activités par rapport à une norme convenue) ? Quelle est la valeur de ce qui est fait (décrire les résultats par rapport à une déclaration convenue, des objectifs et/ou des besoins) ?
Nous ne savons pas si cela fonctionne	Évaluation de la théorie du changement	Les actions produisent-elles les résultats escomptés ?
Nous ne savons pas quelle est la meilleure façon de procéder	Évaluation de la théorie, évaluation du processus, évaluation d'impact, coût bénéfice,	Une série de questions sur les options et leurs coûts relatifs
Il est difficile de savoir ce qui pourrait fonctionner	Recherche-action/apprentissage et partage des résultats	Une série de questions sur les premiers signes de réussite ou d'échec.

Source : CRDI



Les questions évaluatives doivent être limitées en nombre pour mieux canaliser les efforts. Le réseau *Better Evaluation* recommande de limiter leur nombre à plus ou moins 7. L'expérience montre qu'au-delà de ce nombre, il devient difficile d'aller suffisamment en profondeur. Dans le même temps, ce nombre de questions est généralement suffisant pour couvrir suffisamment le périmètre d'un programme.

Pour aller plus loin :

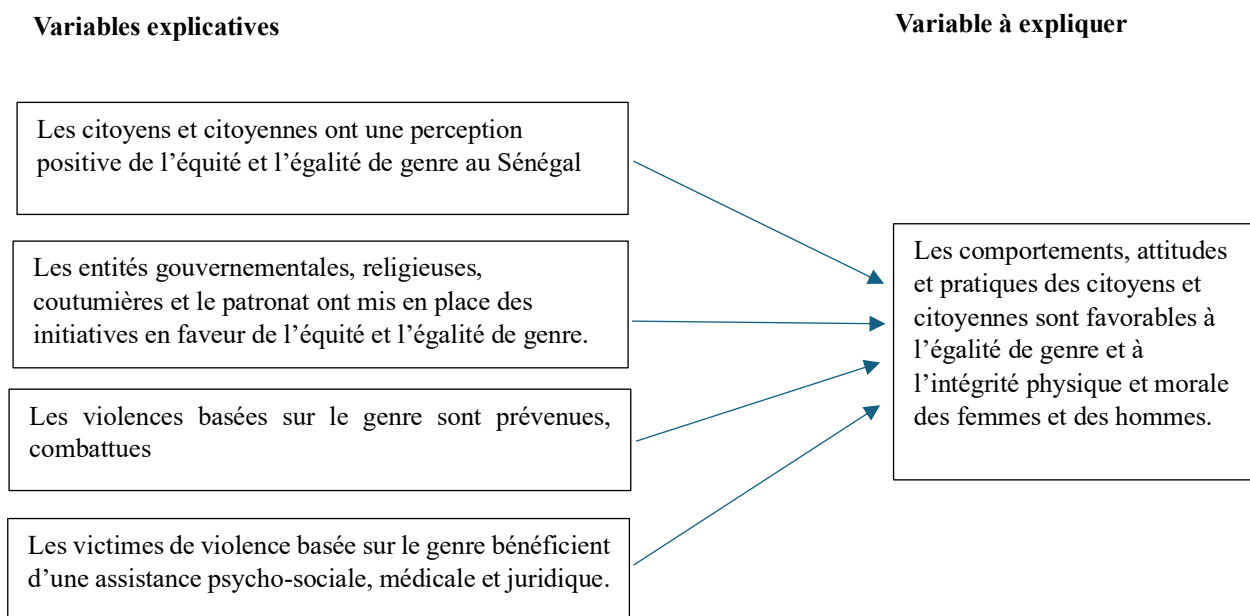
Des orientations pour l'élaboration des questions sont accessibles sur le site de Better Evaluation :

[Specify the key evaluation questions - Rainbow Framework \(betterevaluation.org\)](https://www.betterevaluation.org/en/evaluation/questions)

10.1.3. Élaborer le modèle d'analyse

A travers l'évaluation, on cherche à expliquer les raisons pour lesquelles une situation particulière du programme ou de ses résultats s'est produite. Par exemple, on cherche à savoir pourquoi le programme n'a pas atteint ses objectifs ? Quelle a été sa contribution à un résultat du Plan stratégique du ministère ou du Plan national de développement.

On est ainsi amené à établir des liens de causalité entre des variables expliquées (dépendantes) et des variables explicatives (indépendantes).



Source : Conçu à partir du Cadre de mesure du rendement de la SNEEG 2

La définition des relations entre les variables doit nécessairement s'appuyer sur les éléments *Suivants* :

- La connaissance existante sur l'objet à évaluer (par exemple, qu'est-ce qu'on sait sur la capacité d'une telle activité [l'accès au microcrédit] à produire l'effet souhaité [l'autonomisation de la femme] ?) ;
- La littérature ou d'autres évaluations existantes ;
- La théorie du changement ou la chaîne de résultats existant du programme lui-même ou de la politique à laquelle il est rattachée.



A cette étape du processus, le modèle de causalité ne fait que poser des hypothèses. Il n'a pas besoin d'être complet. Sa fonction est de nous aider à réfléchir aux facteurs explicatifs de la situation évaluée et d'envisager les pistes de l'évaluation.

La théorie du changement et le cadre logique présentés dans la section portant sur le suivi sont des outils très importants pour l'évaluateur à cette étape d'explication des liens à analyser. Il peut être reconstitué lorsque le programme n'en dispose pas, ou révisé lorsqu'il en existe déjà.

Cet exercice de reconstitution/révision de la théorie du changement vise à émettre des explications préalables (hypothèses) sur les éléments suivants :

- La manière dont le changement se produit (**théorie du programme**) ;
 - Les types d'activités nécessaires et le niveau de réussite requis pour réaliser le changement (par exemple, la quantité ou le niveau de performance requis) (**théorie de l'action**) ;
 - La manière dont d'autres projets et programmes contribuent à produire les impacts (**cohérence**) ;
 - Ceux qui collaborent explicitement à l'atteinte des résultats et ceux qui ont une influence positive ou négative (**synergie**) ;
 - La manière dont les contextes particuliers dans lesquels l'intervention est mise en œuvre affectent les activités et les résultats (**spécificités contextuelles**) ;
 - Les résultats potentiels non intentionnels (**effets imprévus souhaitables ou non**) ;
 - Les hypothèses, tant positives que négatives, sur lesquelles la théorie du changement est fondée (**conditions préalables**)
- 
 - La manière dont les participants (hommes, femmes, enfants, jeunes, etc.) s'engagent dans le projet, le programme ou politique (facteurs de participation) ;
 - La manière dont les résultats sont censés être maintenus après la fin d'un projet du programme, ou après la fin de l'engagement des participants (**pérennité**).

Une théorie négative du programme peut également être élaborée pour identifier les éventuels résultats négatifs imprévus afin de mettre en place des stratégies d'atténuation des risques pour les éviter, ainsi qu'une collecte de données permettant de détecter s'ils se sont produits. (Source : CRDI)

La théorie négative de programme

Une théorie négative de programme est construite en utilisant les mêmes processus que ceux utilisés pour construire une théorie de programme positive : c'est-à-dire recueillir les avis sur la façon dont l'intervention fonctionne, observer le programme (s'il est en cours), s'appuyer sur la recherche et la littérature antérieures, et utiliser des analogies avec des programmes similaires. A l'opposé de la théorie positive du programme, elle va présenter les impacts négatifs possibles à la fin du modèle logique plutôt que les impacts positifs prévus.

Ces impacts négatifs peuvent être :

- L'inverse de ceux prévus (par exemple, si le programme vise à améliorer les résultats scolaires, mais en mettant uniquement l'accent sur les filles, un impact négatif possible serait une baisse des résultats scolaires pour les garçons) ;
- Ou différents types d'impacts (par exemple, un programme visant à améliorer le revenu des ménages peut augmenter la déforestation).

Sources:

Funnell, S., & Rogers, P. (2011). *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Pour aller plus loin :

Le site du Better Evaluation présente une liste de logiciels pour l'élaboration de la théorie du changement. [Theory of change software | Better Evaluation](#).

On peut citer dans cette liste, les logiciels comme : Lucidchart (libre d'accès), Miradi, Theory Maker (libre d'accès), Toco, Changeroo, Logframer (libre d'accès).

10.1.4. Définir les indicateurs

La Section 2 portant sur le Suivi a abordé l'utilité des indicateurs et la manière de les élaborer. Ces éléments s'appliquent aussi à l'évaluation.

Une fois les variables du modèle de causalité identifiées, il convient d'adosser à chacune d'elle des indicateurs en s'assurant qu'ils intègrent la dimension genre. Ce processus permet d'opérationnaliser les variables, c'est-à-dire de les traduire en des faits mesurables qui permettront de vérifier les hypothèses explicatives des changements.

10.1.5. Élaborer les Termes de référence de l'évaluation

Les Termes de référence servent de base contractuelle pour la mise en œuvre de l'évaluation. Ils permettent de répondre aux préoccupations suivantes :

- Pourquoi et pour qui l'évaluation est réalisée ?
- Qu'est-ce qu'elle vise à accomplir ; comment sera-t-elle réalisée ?
- Qui sera impliqué dans l'évaluation ?
- Quand est-ce que les étapes doivent être franchies, y compris quand l'évaluation doit être achevée ?

Ils spécifient la stratégie de mise en œuvre de l'évaluation qui est une combinaison des facteurs temps, ressources budgétaires et expertises (ressources humaines) requises.

TEMPS ET BUDGET

Un rapport d'évaluation qui arrive trop tard sur la table du décideur risque de ne plus être vraiment utile, en dépit de sa qualité. L'évaluation doit être conduite au temps opportun, sur une durée optimale et ses résultats disponibles au moment où les décideurs ont besoin de prendre des décisions. Ce temps disponible pour mettre en œuvre l'évaluation doit conditionner la méthode qui va être utilisée.

LE CHOIX DE(S) L'ÉVALUATEUR(S)

Les TDR doivent spécifier les expertises requises pour l'évaluation. Une équipe pluridisciplinaire est généralement requise en vue de tenir compte du caractère multi-dimensionnel et complexe des interventions publiques. Il convient en effet de tenir compte des disciplines et sous disciplines nécessaires pour traiter au mieux la problématique sous-jacente au programme. L'évaluateur doit disposer de compétences techniques pour conduire à terme le processus évaluatif.

Il n'est pas indispensable que le chargé d'évaluation soit un spécialiste de modèles ou méthodes d'évaluation utilisées dans le cadre d'une évaluation sensible au genre. Toutefois, on doit s'assurer de la capacité, d'au moins, un des membres de l'équipe à fournir l'expertise requise. Pour cela, la note initiale devrait déjà annoncer, dès les réflexions préliminaires, la nécessité de prendre en compte les considérations relatives au genre.

Dans une évaluation intégrant la dimension genre, l'équipe d'évaluation doit disposer des compétences suivantes :

- Expérience dans l'utilisation des approches d'analyse sensibles au genre basée sur l'approche droits humains ;
- Capacités à concevoir et administrer des outils méthodologiques multicritères basés sur l'approche genre ;
- Capacités à communiquer et interagir, individuellement et en équipe avec les composantes des communautés en particulier des femmes ;
- Solide expérience dans la conception et l'administration des évaluations ;
- Compétences dans l'analyse de données ;
- Maîtrise des langues locales pour la communication avec les différents groupes en particulier avec les femmes notamment analphabètes (surtout lorsque l'évaluation aura lieu en milieu rural).

Pour disposer de ces compétences, le gestionnaire de l'évaluation peut être confronté à la nécessité de choisir entre une expertise interne ou externe à l'organisation. Les avantages et inconvénients d'une option par rapport à l'autre sont présentés en Annexe 6.

STRUCTURE DES TDR

Les TDR comprendront les informations suivantes :

1. Contexte et justification de l'évaluation
2. Finalité/objectifs
3. Utilisateur(s) et utilisation(s) prévus de l'évaluation
4. Questions clés de l'évaluation
5. Les principes et l'approche qui guideront l'évaluation
6. La méthodologie
7. Rôles et responsabilités des différents acteurs
8. Exigences en matière de rapports (voir immédiatement ci-dessous)
9. Calendrier et étapes
10. Toute exigence spécifique (on pourra par exemple spécifier la prise en compte de l'égalité et de l'équité à toutes les étapes de l'évaluation).

Pour aller plus loin :

Le Générateur de Termes de références de Better Evaluation est une ressource utile pour l'élaboration des TDR:
[GeneraTOR - Terms of reference generator - Manager's guide to evaluation](#)

10.2. Mise en place d'un groupe de Référence technique

En vue de faciliter la participation, la légitimité et l'appropriation de l'évaluation, il peut s'avérer nécessaire de mettre en place un Groupe de référence (Comité technique et de pilotage). Le groupe de référence technique sera composé d'experts techniques dans le domaine dans lequel l'évaluation sera menée, tandis que le groupe de référence stratégique, s'il y a lieu, est composé des décideurs concernés par l'utilisation prévue de l'évaluation.

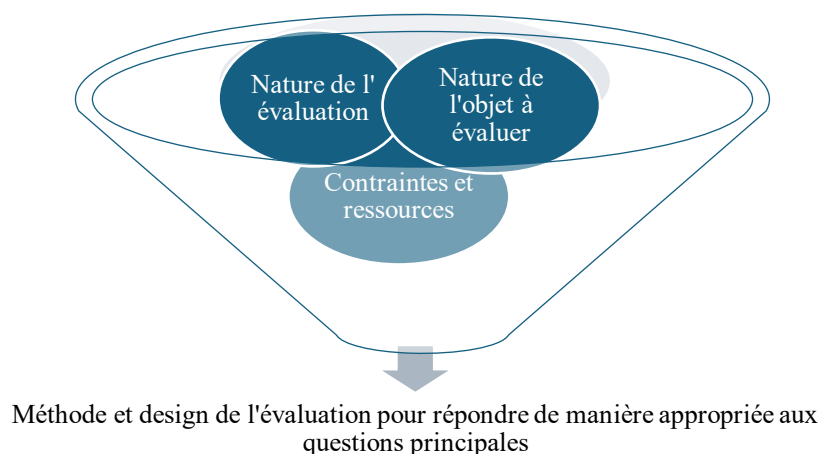
10.3. Design / Conception de l'évaluation

Une fois que l'évaluateur a été choisi, il devra apporter son expertise à spécifier davantage la méthode appropriée à l'évaluation. Katia Horber-Papazian (2018) résume les méthodes existantes en quatre grandes composantes.

- **La comparaison normative (doit/est) :** il s'agit d'un ensemble de méthodes qui permettent de comparer ce qui est, avec ce qui devrait être, soit, ce qui était prévu dans la politique, dans les objectifs définis, dans les textes de référence. Cette approche permet de répondre aux questions normatives, telle que « les mesures mises en œuvre correspondent-elles à celles prévues par la politique ? » ;
- **La comparaison transversale / synchronique :** ces méthodes permettent de comparer des processus de mise en œuvre d'un même programme au même moment mais dans des régions différentes, en vue de tirer des leçons. Ces méthodes sont riches pour amener une réflexion sur les facteurs contextuels qui ont influencé les résultats. Elles peuvent permettre aussi de confirmer la régularité d'une leçon apprise, ou d'un fait stylisé quel que soit le contexte, à partir de mesures portées sur des cas différents ;
- **La comparaison longitudinale / diachronique :** elle permet de distinguer l'effet des mesures dans le temps. Par exemple l'évolution du nombre de femmes occupant des hautes fonctions depuis l'introduction de la loi sur la parité. On comparera le nombre de femmes occupant les hautes fonctions avant l'introduction de la loi, quelques mois après, puis à des périodes déterminées pour s'assurer que la mesure est efficace ;
- **Comparaison avec / sans action publique :** cette méthode comparative est particulièrement utilisée pour répondre aux questions à orientation causale. Elle implique que l'on recoure à une méthode expérimentale ou quasi expérimentale (Annexe 11 : Principales méthodes d'évaluation).

Il est indispensable que le choix de la méthode garantisse la rigueur scientifique de la démarche tout en tenant compte des contraintes et attentes par apport à l'évaluation. Par exemple, dans le cadre d'une évaluation d'impact, la méthode d'essai aléatoire ou randomisé (RCT) peut s'avérer inappropriée pour certains programmes et face à des besoins d'une prise de décision rapides. En somme, la méthode appropriée pour une évaluation est déterminée par la nature de l'évaluation, les questions évaluatives que l'on se pose, et les contraintes à sa mise en œuvre.

Figure 7 : Déterminants du choix de la méthode d'évaluation



10.4. Élaborer la matrice d'évaluation

Sur la base des termes de référence, l'équipe de mise en œuvre de l'évaluation (ou le/la Consultant/e s'il y a lieu) doit procéder à l'élaboration de la matrice d'évaluation. Il s'agit de spécifier pour chaque dimension de l'évaluation, et pour chaque question évaluative, les hypothèses, les variables associées, les indicateurs retenus, les techniques de collecte de données et les modèles d'analyse prévus.

Chacun des éléments de la matrice doit être formulé dans une perspective genre.

Tableau 26 : Modèle de matrice d'évaluation

Questions d'évaluation	Hypothèses	Variables	Indicateurs	Sources et techniques de collectes des données	Modèle d'analyse
Dans quelle mesure le projet à améliorer le revenu des femmes ?	Les crédits octroyés aux femmes leur permettent de créer des activités génératrices de revenus	Accès aux crédits Niveau de revenu	→ Nombre de sociétaires femmes des IMF → Revenu disponible	→ Statistiques de crédits des IMF → Enquête sur le revenu	→ Test de moyenne → Analyse qualitative des récits de vie

Adapté de Richard Marceau (2022), « La matrice d'évaluation », M. Rey, J.S. Quesnel, V. Sauvin, *L'évaluation en contexte de développement. Enjeux, approches et pratiques*, ENAP/JFD Editions, p.251

10.5. Plan d'évaluation (rapport de démarrage)

Le plan d'évaluation est un document écrit qui spécifie la conception de l'évaluation et détaille les pratiques et procédures à utiliser pour mener l'évaluation. Il présente :

- **Le cadre d'évaluation** : il s'agit ici des objectifs du projet/programme et la théorie du changement ou le modèle logique, les questions d'évaluation, le contexte de l'évaluation (tels que les aspects du ministère, du personnel, des participant(e)s, etc. qui peuvent affecter l'évaluation) et le calendrier ;
- **La conception, les méthodes et les processus d'évaluation** : il s'agit des types d'informations nécessaires, des méthodes de collecte et d'analyse des données, du respect des normes éthiques (y compris le consentement éclairé, la confidentialité, etc.), des processus d'assurance qualité (tels que la formation des collecteurs de données, le nettoyage des données, etc.), du respect des exigences en matière de rapports, de la diffusion des résultats de l'évaluation et de l'appui à l'utilisation des résultats de l'évaluation, qui effectuera quelles tâches et quel est le calendrier de mise en œuvre de l'évaluation ;
- **La gestion des éventualités** : comment les défis dans la mise en œuvre de l'évaluation seront identifiés et abordés. Les estimations du temps nécessaire aux activités d'évaluation doivent être réalistes, mais doivent intégrer une certaine flexibilité (ou au moins une certaine ouverture à la renégociation) afin de pouvoir faire face à des défis imprévus dans la mise en œuvre de l'évaluation.

11. La mise en œuvre de l'évaluation

En dehors de la phase de préparation, la mise en œuvre d'une évaluation peut être présentée en trois étapes intégrées : la collecte des données, leur traitement et analyse, la production et validation du rapport.

11.1. Collecte des données

Le processus de collecte de données comprend au minimum le choix des unités à enquêter (échantillonnage), puis le développement et déploiement des outils de collecte.

11.2. Échantillonnage

Le choix d'un groupe restreint d'acteurs institutionnels et individuels ainsi que des lieux ou objets auprès desquels les informations pour obtenir des données représentatives de l'ensemble de la population de l'étude est une partie essentielle du processus de collecte de données. ***Les techniques d'échantillonnage les plus répandues sont de deux ordres :***

- **Les techniques dites probabilistes** : elles attribuent à chaque unité à enquêter une probabilité non nulle d'être sélectionnée dans l'échantillon représentatif. On tire de manière aléatoire les éléments de l'échantillon.
- **Les techniques non probabilistes (empiriques)** : l'évaluateur sélectionne ses unités à partir de critères qu'il aura définis au préalable et justifiés.

Le tableau ci-dessous décrit les principales techniques en fonction de ces deux catégories.

Tableau 27 : Techniques d'échantillonnage

Catégorie	Technique	Description
Technique d'échantillonnage probabiliste	Aléatoire simple	Même chance à tous les individus d'être sélectionnés. → <i>En utilisant une table de nombres aléatoires</i> : Des numéros d'échantillons sont sélectionnés aléatoirement dans une table de nombres aléatoires jusqu'à l'obtention de la taille d'échantillonnage nécessaire. → <i>Systématique (plus répandue)</i> : Un numéro est attribué à chaque personne/ménage/individu. L'échantillonnage s'effectue en sélectionnant chaque cinquième, dixième, quinzième numéro jusqu'à l'obtention de la taille d'échantillonnage nécessaire.
	Stratifié	Les groupes au sein d'une population sont déterminés par certaines caractéristiques comme la taille de l'exploitation agricole ou le statut familial. Chaque groupe est considéré séparément et des échantillons sont établis pour chaque groupe.
	En grappe	L'échantillonnage se porte sur des groupes (zones d'agroécologie par exemple) plutôt que sur des individus. Des échantillons aléatoires sont ensuite établis pour chaque groupe.
Non probabiliste	Quota	Un certain nombre de cas sont nécessaires. L'échantillonnage se poursuit jusqu'à atteindre le quota. La sélection se fait de manière raisonnée en suivant la distribution des critères connus sur la population.
	Itinéraires	On sélectionne les unités de manière raisonnée en suivant un itinéraire donné.
	Unités-types	On sélectionne les unités représentatives d'un groupe, par exemple, des informateurs clés.
	Volontariat	On collecte les informations sur ceux qui se portent volontaires pour répondre aux questions.
	Effet boule de neige	On identifie les unités au fur et à mesure en s'appuyant sur les informations données par les répondants précédents jusqu'à saturation des données.

Source : Adapté de CLEAR FA (sans. Date), *Manuel du suivi et évaluation axés sur les résultats en Afrique francophone* (SERAF) et de Adapté de FAO (2008), p.3

Encadré 5 : La taille de l'échantillon et le principe de la saturation des données

La taille de l'échantillon est l'effectif des unités représentatives d'une population donnée sur lesquels les informations doivent être collectées pour pouvoir effectuer une analyse robuste.

Dans la démarche quantitative, cette taille est calculée d'avance à partir de formules statistiques. Dans la démarche qualitative par contre, la taille de l'échantillon peut être déterminée de manière empirique en appliquant le principe de la « saturation des données ». C'est-à-dire que l'évaluateur procède à la collecte des données jusqu'au point où le choix d'une unité supplémentaire ne lui permet plus d'avoir des informations supplémentaires sensiblement différentes de celles qu'il a déjà reçues.

Dans la démarche quantitative, la taille d'échantillon peut être déterminée en tenant compte de la précision et de la puissance statistique des tests. Par exemple sous la base de la précision souhaitée (D) et la puissance des tests statistiques (β) à identifier un effet du programme, la taille d'échantillon (n) requise est estimée comme suit :

$$n = D [(Z_{\alpha} + Z_{\beta})^2 * (P_1 (1 - P_1) + P_2 (1 - P_2)) / (P_2 - P_1)^2]$$

α désigne l'erreur de type I qui consiste à dire que le programme a eu un impact alors qu'il n'y en a pas. Cette erreur est généralement fixée à 5% en sciences sociales.

La valeur Z associée à $1-\alpha/2$ et à $1-\beta$ sont obtenues pour une distribution normale.

D désigne la taille d'effet généralement fixée à 2 dans le cadre de sondages stratifiés ; P1 la valeur de référence des indicateurs et P2 la valeur cible pour le programme en termes de proportions (Magnini, 1999)¹.

12. Détermination des sources de données

Trois sources de données sont généralement combinées dans le cadre de la mise en œuvre d'une évaluation :

- *Données primaires désagrégées* : il s'agit de données collectées directement par l'évaluateur auprès des parties prenantes. Elles doivent être désagrégées en fonction des catégories genre.
- *Données secondaires désagrégées* : elles constituent les données existantes auxquelles l'évaluateur peut recourir (Voir Annexe 8).
- *Revue documentaire* : les journaux, revues, littérature scientifique.

Il est nécessaire de confronter, comparer et faire dialoguer ces différents types de données pour s'assurer de leur fiabilité et exactitude. On parle alors de **triangulation des données** qui est une technique essentielle pour l'évaluateur.

13. Outils de collecte des données

L'évaluateur doit être innovant dans le choix des techniques de collecte des données pour limiter les biais et bien cerner les implications du programme sur les questions de genre.

On peut classer les outils de collecte en deux grandes catégories :

Les outils de collecte de données quantitatives :

- **Registres secondaires** : recueil existant d'information sur une activité ;
- **Questionnaire** : formulaire comprenant une liste de questions (généralement fermées) élaborées par l'évaluateur auxquelles des individus sélectionnés à travers l'échantillonnage doivent répondre ;
- *Les outils de collecte de données qualitatives* : les procédés participatifs, observation, entretien, groupes de discussion, journaux, jugement d'experts, etc.

Une liste de ces outils est présentée en Annexe 10.

La diversité des techniques choisies permet d'effectuer la triangulation des données. Ce choix doit idéalement combiner des procédés participatifs et des techniques plus individualisées (en vue de favoriser la confrontation des opinions tout en préservant l'anonymat et l'intimité sur certaines questions sensibles). Les procédés participatifs sont particulièrement utiles pour la prise en compte de la dimension genre.

Encadré 6 : La collecte des données dans le cadre de l'évaluation finale du Programme conjoint « Genre, Hygiène et Assainissement »

Pour collecter les données suivant une sensibilité genre, cette évaluation a combiné sept (7) différentes techniques :

1. Une revue documentaire a été effectuée
2. Des entrevues semi-structurées ont été conduites avec 588 personnes (66 jeunes filles, 394 femmes et 128 hommes) provenant des parties prenantes du programme ; Des guides d'entrevues spécifiques ont été élaborés en fonction de chaque type de parties prenantes ;
3. Des visites de terrain ont été opérées dans différents sites sélectionnés pour être représentatifs des unités du programme, et parfois de manière raisonnée
4. Le recueil de témoignages sur la manière dont le programme a fait une différence dans la vie des jeunes filles, des femmes et des hommes participants (formateurs/rices, élus, et jeunes filles).
5. Des groupes de discussions dirigées (focus groups) ont été formés avec la participation des principaux intervenants et bénéficiaires du programme ;
6. Cinq ateliers utilisant la méthode café monde (world café) et des tables rondes ont été organisés autour de quatre thématiques différentes tirées des TDR de l'évaluation ;
7. Un questionnaire a été administré auprès de 92 personnes tirées du personnel du programme et des autres parties prenantes.

14. L'analyse des données

L'analyse des données consiste à donner une signification aux données collectées. Il s'agit de les résumer, interpréter, comparer et classifier en vue d'en tirer des conclusions. Pour ce faire, les méthodes classiques d'analyse quantitative (statistiques descriptives, inférence statistique, régression, modèles économiques) ou qualitative (analyse de contenu, etc.) seront utilisées. Lorsque ces méthodes sont utilisées, l'analyse doit porter sur des données désagrégées en fonction des catégories de genre afin de mettre en exergue les effets différenciés du programme. Elle doit en outre veiller à intégrer les perspectives des femmes aussi bien que des hommes.

L'analyse de genre ne doit pas se limiter à ventiler les données suivant le sexe. Elle doit permettre d'identifier les stéréotypes liés aux identités féminine et masculine, ainsi que les normes sociales et économiques qui conditionnent les rapports entre les sexes (reproduction, production communautaire). Elle doit en outre mettre en lumière les rapports de pouvoir et les inégalités entre les femmes et les hommes ainsi que leur répercussion sur l'aptitude et les possibilités de participation au développement.

Il existe des cadres théoriques et analytiques spécifiques au genre qui peuvent être combinés à cet effet.

- La grille d'analyse portant sur les rôles de genre ou le Harvard Gender Analytical Framework : en partant d'une cartographie de la répartition des hommes et des femmes dans les secteurs d'activités du programme ainsi que leurs accès et contrôle des ressources, ce cadre d'analyse permet de mettre en évidence les incidences du programme sur les rôles des hommes et des femmes.
- Cadre des relations sociales (Social Relations Framework) : développé par Naila Kabeer de l'Université de Sussex, ce cadre part d'une cartographie des parties prenantes et s'intéresse aux dynamiques de pouvoir pour mettre en exergue les causes systémiques et les structures des inégalités. L'analyse considère cinq aspects des relations sociales : les règles, les ressources, les acteurs, les activités et le pouvoir. En analysant chaque institution engagée dans le programme à partir de ces éléments, l'analyse permet de mettre en lumière qui fait quoi ? qui gagne quoi ? et qui perd quoi ? Elle met aussi en évidence la mesure dans laquelle les programmes mis en œuvre ont intégré le genre.
- Analyse socio-économique selon le genre (ASEG) : développée par le Fonds des Nations-Unies pour l'Agriculture (FAO), l'ASEG cherche à :
 - Définir les besoins, les contraintes et les priorités des hommes et des femmes ;
 - Repérer les interdépendances entre les politiques, les programmes et les projets et leurs effets sur les moyens d'existence des femmes et des hommes ;
 - Déterminer les potentialités d'action pour le changement.

Pour cela, elle s'intéresse aux rôles et aux relations entre hommes et femmes en tenant compte des variables telles que l'âge, le niveau socio-économique, l'appartenance ethnique et la

religion. Elle met en exergue les interactions de ces facteurs sociaux, environnementaux, économiques et politiques à tous les niveaux de la société. L'analyse s'effectue à trois niveaux : macro, meso et micro.

- Les grilles d'analyse de l'autonomisation (empowerment) : analyse du processus d'autonomisation en prenant en compte la manière dont le programme a amélioré les quatre niveaux de pouvoir des femmes (confiance en soi, pouvoir de, sur, avec) ou leur capacité en termes de savoir, avoir, pouvoir en prenant en compte la dimension individuelle et collective.

Pour aller plus loin :

- Le guide intitulé « Bonnes pratiques en matière d'évaluation sensible au genre » élaboré par ONU Femmes présente divers approches et méthodes pour la prise en compte du genre dans l'évaluation. Il est accessible en ligne en cliquant sur le lien suivant : [Bonnes pratiques en matière d'évaluation sensible au genre, ONU FEMMES, 2020.](#)
- Ce guide intitulé « L'évaluation d'impact en pratique de la Banque mondiale » offre un panorama général des méthodes quantitatives classiques. Il est accessible en cliquant ici : [World Bank Document](#)

15. L'élaboration du rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation doit être élaboré de sorte à faciliter l'utilisation des résultats. Pour cela, il doit faire une présentation succincte des réponses directes aux questions d'évaluation, étayées par suffisamment de détails sur le raisonnement et la méthodologie d'évaluation pour permettre au/à la lecteur/trice de suivre la logique et les faits qui étayent l'argumentaire.

Le CRDI formule les recommandations suivantes pour la production des rapports :

- Un résumé qui fournit des réponses directes et évaluatives aux questions clés d'évaluation utilisées pour guider l'ensemble de l'évaluation ;
- Un langage explicitement évaluatif lors de la présentation des résultats (plutôt qu'un langage neutre qui se contente de décrire les résultats). Des exemples doivent être donnés ;
- L'utilisation d'une visualisation claire et simple des données pour faire comprendre la manière dont l'intervention s'est « comportée » ;
- La structuration de la section sur les résultats en utilisant les questions clés comme sous-titres (plutôt que les types et les sources de preuves, comme c'est souvent le cas).
- Le raisonnement évaluatif utilisé doit être clair et transparent, et les explications doivent être clairement compréhensibles à la fois pour les non-évaluateurs et pour les lecteurs/trices

ne disposant pas d'une expertise approfondie en la matière. Ces explications doivent être générales et brèves dans le corps du rapport, et plus détaillées dans les annexes.

- Si les rubriques d'évaluation sont relativement petites, elles doivent être incluses dans le corps du rapport. S'il s'agit de rubriques de grande taille, il convient de les inclure en annexe (CRDI).

Une partie importante du rapport d'évaluation est la section des recommandations. Elles doivent être actionnables (et non vagues et utopiques) et être suivies de la réponse du management. Il est à cet effet nécessaire de prévoir un mécanisme de suivi de la mise en œuvre.

16. Dissémination et utilisation des résultats de l'évaluation

Les modèles de présentation du rapport d'évaluation doivent être adaptés à une diversité de cibles : décideurs, citoyen-nes, autres évaluateurs, chercheur/es. Les formats suivants peuvent être utilisés en fonction de l'audience : sommaire exécutif, policy brief, Newsletter, support de présentation à des conférences, poster, vidéo. L'archivage de ces supports doit permettre de les rendre accessibles à l'utilisation. A cet effet, un répertoire des évaluations est souvent utile.

Tableau 28 : Modèles d'application des résultats issus d'une évaluation d'impact

Résultats de l'évaluation	Analyse complémentaire requise	Exemples d'utilisation
Preuves solides d'impact/effet positif	Évaluer la validité externe Analyser le potentiel de mise à l'échelle	Développer le programme dans le contexte d'origine (et ailleurs, si nécessaire)
Preuve d'impact/effet négatifs	Décortiquer ce qui n'a pas fonctionné	Plan de réduction d'échelle ou de refonte Travailler sur une nouvelle conception et évaluation
Résultats non concluants	Mener une recherche pour comprendre les résultats	Travailler sur une nouvelle conception et évaluation
Pas d'effets ou effets nuls	Décortiquer ce qui n'a pas fonctionné	Programme de réduction d'échelle/de refonte Travailler sur une nouvelle conception et évaluation

Source: Poverty Action Lab, JPAL



L'utilisation des résultats d'évaluation nécessite de développer la culture de résultats, mais aussi une culture d'apprentissage qui peut valoriser aussi les échecs relatifs d'un programme.

Une ressource pour faciliter l'utilisation de l'évaluation : Le Helpdesk de WACIE – 3IE

Le WACIE Helpdesk, une initiative dirigée par le programme WACIE de l'Initiative International d'Evaluation d'Impact (3IE), fournit une synthèse rapide et une traduction des données probantes pour aider les décideurs politiques en Afrique de l'Ouest à comprendre quelles sont les données probantes existantes pour des questions politiques spécifiques.

A la demande d'une autorité publique, le programme produit et met à sa disposition une synthèse des évaluations et études disponibles sur une question donnée. C'est le cas par exemple de l'impact des programmes d'alimentation scolaire sur les résultats des élèves ?

Le programme peut être contacté au : wacie@3ieimpact.org

CONCLUSION

Les structures et personnes responsables du suivi et évaluation ont un rôle important à jouer pour la performance des programmes publics.

Ils doivent d'abord s'assurer que les conditions requises pour le suivi et l'évaluation sont réunies dès la phase de planification en n'occultant pas la dimension genre, un aspect important pour un développement inclusif. Leur implication dans la mise en œuvre des processus de planification et de programmation est nécessaire.

Par ailleurs, ils sont tenus d'assurer, dans le cadre de la mise en œuvre, un pilotage participatif, crédible et transparent du processus de suivi et d'évaluation pour pouvoir garantir l'utilisation des résultats.

Les outils présentés dans ce guide sont certes utiles, mais ne couvrent pas tous les besoins des acteurs en la matière. Le domaine étant en pleine évolution, les responsables de suivi et évaluation doivent se tenir informés des avancées méthodologiques et conceptuelles. Cela requiert une participation active aux communautés de pratiques, aux plateformes et réseaux professionnels dédiés, comme l'association sénégalaise d'évaluation (SENEVAL).

RÉFÉRENCES

- African Union, 2009, *Gender Policy*, accès à https://www.un.org/en/africa/osaa/pdf/au/gender_policy_2009.pdf
- Agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement (s.d), *L'égalité de genre au Sénégal*.
- Alford, J. et Head, B. W. (2017), *Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework*. Policy and Society, 36(3), 397-413.
- BA, O. El F., Camara, D. (2024), *Le suivi-évaluation axé sur les résultats, une démarche, des outils*, 3e édition, Edition Salémata, Dakar
- Buchanan-Smith, M., Knox, P., Cosgrave, J., Warner, A., Bonino, F., Dillon., N. et Otto, C. R. (2016), *Evaluation of humanitarian action guide*, ALNAP/ODI, London.
- Centre national de la fonction publique territoriale (2020), *Evaluation des politiques publiques*.
- Commission Femmes et Développement (2007), *L'approche de l'empowerment des femmes. Un guide méthodologique*, Bruxelles, 45p.
- Goldman, I. & Pabari, M. (2021), '13 lessons for using evidence in policy and practice', in Using evidence in policy and practice, p. 224. <https://doi.org/10.4324/9781003007043-13>
- Goldman, I. & Pabari, M. (2021), '13 lessons for using evidence in policy and practice', in Using evidence in policy and practice, p. 224. <https://doi.org/10.4324/9781003007043-13>
- GTZ (2007), *Genre et organisation. Guide d'auto-évaluation pour les ONG marocaines*, Espace associatif, 88p.
- Horber-Papazian, K. (2018), *Guide de l'évaluation des politiques publiques pour son institutionalisation au sein de la Chambre des Conseillers du Royaume du Maroc*, Westminster Foundation for Democracy, 40p.
- Horn, J. (s. d.) *A Checklist for Developing and Evaluating Evaluation Budgets*.
- International Development Research Center (2017), *Evaluation at IDRC*, Ottawa, 11p.
- International Development Research Center (ss date), *Manager's Guide to Evaluation*, Ottawa, 58p.
- International Development Research Center (2017), *Evaluation at IDRC*, Ottawa.
- Institut de la francophonie pour le développement durable (IFDD) (2016.), *Guide méthodologique sur l'intégration du genre dans les évaluations environnementales*, Québec, 116p.
- Lahey, R., (2010), *The Canadian M&E System*, World Bank, Washington, DC.
- Ministère des Finances et du Budget, Circulaire n°000017/MFB/GDB/DPB, du 5 juillet 2023, portant objet : Préparation du projet de loi de Finances initiale pour l'année 2024, 27.
- Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance (ss date), *Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre 2016-2026*. SNEEG. République du Sénégal, Dakar, 199 p.
- Ministère de l'économie et des finances (2013), *Guide d'évaluation des projets et programmes suivant la méthode avantage-cout*, Dakar.

- Ndiaye, A (2021), *Cadre institutionnel et organisationnel de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Sénégal*, Support de présentation, atelier de réflexion sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques les 13 et 14 juillet 2021, à l'Hôtel Terrou-Bi, à Dakar, SENEVAL.
- Ndiaye, A. K. (2022), *Le budget programme*. Support de présentation PowerPoint pour le compte du ministère des Finances et du Budget de la République du Sénégal, présenté à la Table ronde régionale sur l'efficacité des politiques publiques, organisée par le CLEAR CESAG à Lomé, 27 – 28 octobre 2022.
- Ndiaye, I. (2023), « Acteurs de l'écosystème de l'évaluation des politiques publiques au Sénégal, Support de présentation Powerpoint », *Table ronde sur l'efficacité des politiques publiques*, CLEAR FA, Abidjan.
- Nicaise Mede, Edoé Djimitri Agbodjan, Wehelmine Aguemon, Marion Atinmakan, Olivier Okotche, Péres Koudjrohede (2020), « Défis de cohérence de la réforme du budget axe sur la performance dans l'espace UEMOA », *Revue africaine de finance publique*, 8, 2020, pp. 137-171.
- ONU Femmes (2016), *Outil de diagnostic des capacités en matière d'égalité des sexes*, 2^e Edition, Centre de formation ONU-Femmes, 56 p.
- ONU Femmes, Plan national de soin du Cabo Verde.
- PNUD (sd), *Guide pour l'institutionnalisation de l'approche Genre*, p.92.
- Plante, J. (1994), *Evaluation de programme*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval.
- OECD (2015), *Toolkit for Mainstreaming and Implementing Gender Equality*, <http://www.oecd.org/gov/toolkit-for-mainstreaming-and-implementing-genderequality.pdf> 5
- ONU Femmes (2023), Progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable. Gros plan sur l'égalité des sexes 2023.
- PNUD (2022), *Temps incertains, vies bouleversées : façonner notre avenir dans un monde en mutation*. Rapport sur le développement humain 2021/2022, New York, 352p.
- PNUD (2022), *La prochaine frontière. Le développement humain et l'anthropocène*. Rapport sur le développement humain 2021/2022, New York, 352p.
- Ramilo, C., Cinco, G. (2022), « Indicators on Gender, Poverty, the Environment and Progress Towards the Sustainable Development Goals in African Countries ». African Development Bank.
- République du Bénin (2020), *Guide méthodologique d'évaluation sensible au genre. Un outil orienté sur l'action pour des évaluations sensibles au genre des Politiques publiques*. Bureau d'évaluation des politiques publiques, p.63.
- Rey, L., Quesnel, J.S., et Sauvin, V. (dir.) (2022), *L'évaluation en contexte de développement. Enjeux, approches et pratiques*, Les Editions JF Inc., Montréal, 488 p.
- Ridde V. et Dagenais, C. (2010), *Approches et pratiques en évaluation de programme*. Les Presses de l'Université de Montréal, Harmattan Burkina, 2010.
- Stephenson, M-A. (s.d.), *Guide rapide sur la budgétisation sensible au genre*.

Termer, J. A. M. C., Dewulf, A., Breeman, G. et Stiller, S.J. (2015), Governance Capabilities for Dealing Wisely With Wicked Problems. *Administration & Society*, 47(6), 680-710.

UNICEF (2017, Gender Equality: Glossary of Terms and Concepts at
<https://www.unicef.org/rosa/media/1761/file>

UN Women, Gender Equality Glossary at
<https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=36>

RESSOURCES PAR THÉMATIQUES

Chaîne PPBSE

1. Méthodologie de la chaîne PPBSE (Projet AT-PSE)
2. Guide d'élaboration des LPSD (DGPPE)
3. Guide d'élaboration d'un projet annuel de performance (DGB)
4. Manuel d'intégration du genre dans les initiatives de développement territorial (ministère des Collectivités territoriales)

Genre

1. Document budgétaire Genre (DGB)
2. Budgétisation sensible au genre (CEDEAO) / Centre genre CEDEAO GIABA
3. Guide d'intégration du genre, ministère des Collectivités territoriales.
4. Guide d'animation sur le genre, ministère des Collectivités territoriales)
5. Stratégie genre (élevage et production animale, santé, formation professionnelle), ministère de la Femme
6. Schéma organisationnel d'institutionnalisation du genre (stratégie de l'UEMOA)
7. Décret 2017-314 du 15 Février fixant les règles de création et d'organisation des structures de l'administration centrales des ministères
8. Guide d'élaboration de l'Audit genre, DEEG
9. Budgétisation sensible au genre (DDCH et CREFAT)
10. Manuel d'intégration du genre dans les initiatives de développement territorial

Thématiques transversales

1. Le cadre d'action de SENDAI pour la réduction des risques de catastrophe 2015 - 2030
https://www.unisdr.org/files/43291_frenchsendaiframeworkfordisasterris.pdf

GLOSSAIRE

Analyse selon le genre : la collecte et l'étude systématiques des informations relatives aux différences et aux relations sociales reliées au genre en vue d'identifier, de comprendre et de réduire les inégalités fondées sur le genre¹¹.

Analyse intersectionnelle : l'intersectionnalité est l'idée selon laquelle le genre, en tant que variable sociale, est influencé par d'autres variables sociales comme la classe, la race, l'âge, l'ethnicité, la religion, la langue, le handicap, l'orientation sexuelle, etc. Chaque individu se situant toujours à l'intersection de plusieurs variables sociales, il peut donc être concerné par plusieurs discriminations. L'analyse intersectionnelle tient compte de la façon dont les différents facteurs de différenciation (par ex. ethnicité, race, âge, classe sociale, statut économique, orientation sexuelle) et les barrières culturelles (comme les attitudes, les coutumes et les pratiques) se croisent, s'imbriquent et se renforcent, tout en admettant que les personnes se trouvant à l'intersection de plusieurs discriminations soient susceptibles d'être particulièrement marginalisées et de connaître la pauvreté et l'exclusion¹².

Capacité : une capacité est l'habilité d'une société, d'un groupe ou d'un secteur à poursuivre le développement des compétences, des comportements, des réseaux et des institutions qui sont nécessaires pour que les communautés et les organisations soient en mesure de s'adapter et de devenir plus résilientes¹³. Dans le cas de l'égalité des sexes, les capacités impliquent les compétences, les comportements, les réseaux et les institutions nécessaires qui permettent aux communautés et aux organisations de mener une mise en œuvre efficace des engagements pris en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.¹⁴

Crédibilité : le principe de la crédibilité exige que l'évaluation d'une politique publique inspire la confiance légitime favorisant une large adhésion des parties prenantes. La crédibilité de l'évaluation implique le respect des principes d'indépendance, d'objectivité et de compétence des évaluateurs.

Diagnostic (des capacités) : une analyse des capacités courantes par rapport aux capacités futures visées, qui favorise la compréhension des actifs et des besoins en matière de capacités, ce qui permet ensuite de formuler des stratégies de développement des capacités, dont des formations sur l'égalité des sexes¹⁵.

Égalité : Les femmes et les hommes ont le même statut, ils jouissent des mêmes conditions pour réaliser pleinement leurs droits humains et des mêmes aptitudes pour contribuer au développement national, politique, économique, social et culturel et bénéficier des résultats¹⁶.

¹¹ Emily Esplen et Emma Bell (2007), *Genre et indicateurs. Boîte à outils*, Bridge/PNUD, p.3

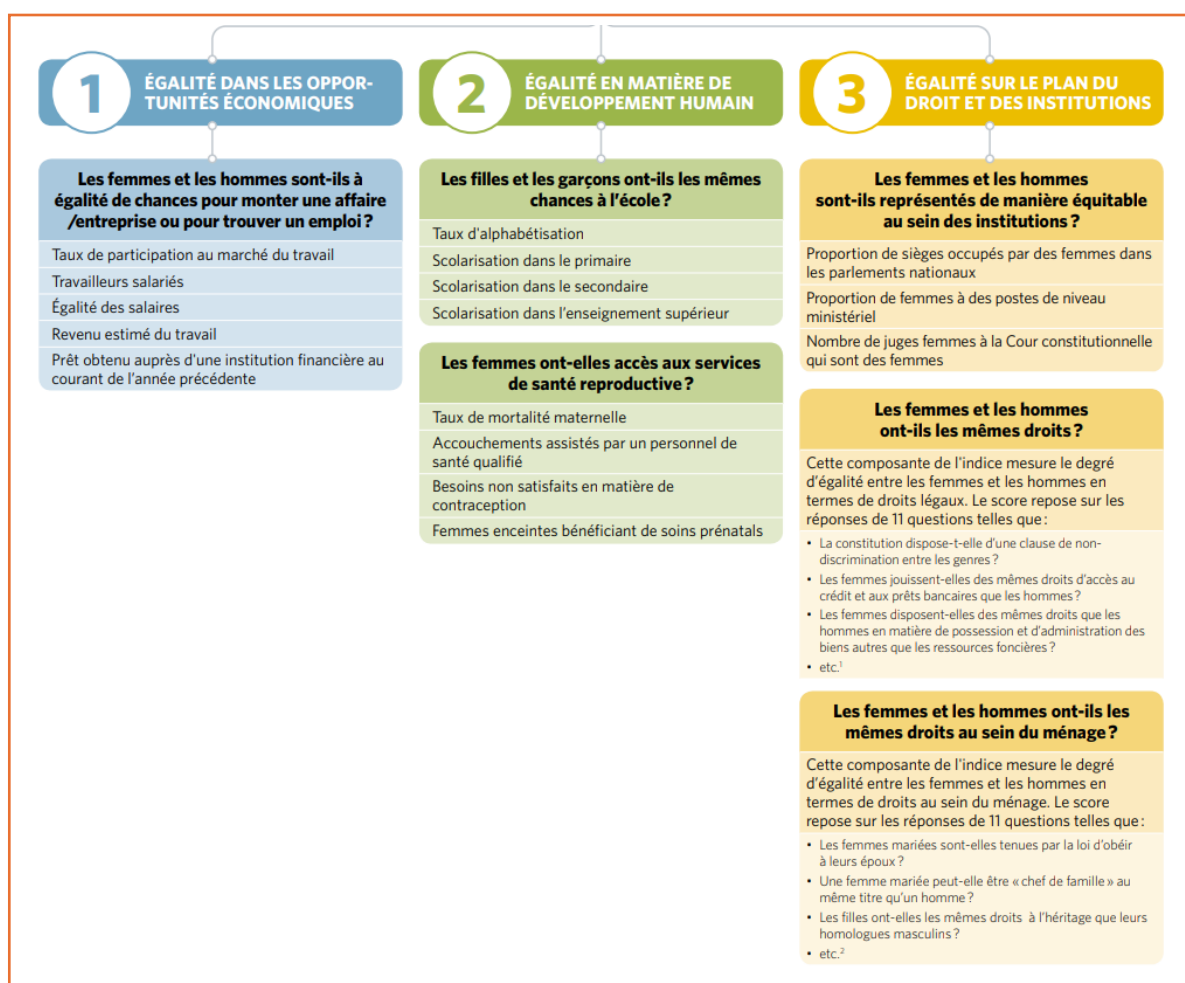
¹² WECF International/Women2030 (2018), *Outil d'évaluation et de suivi de l'impact genre*, WECF, p.9.

¹³ PNUD (2007), *Le développement des capacités – Note de pratique*, New York.

¹⁴ ONU Femmes (2016), *Outil de diagnostic des capacités concernant la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes*, p.14.

¹⁵ ONU Femmes (2016).

¹⁶ ACDI, 1998.



Exemples de l'indice sur l'égalité du genre de la BAD en matière d'autonomisation

Source : BAD, *Autonomiser les femmes africaines : Plan d'action. Indice de l'égalité du genre en Afrique 2015*.

Équité : Traitement différencié entre femmes et hommes pour corriger des inégalités de départ et atteindre l'égalité. L'équité de genre part du postulat selon lequel femmes et hommes ont différents besoins, préférences et intérêts et peuvent vivre dans des situations et conditions différentes. Il s'agira d'une mise en condition des uns ou des autres pour corriger les écarts et assurer l'égalité. Aussi dans le contexte du développement, un objectif d'équité entre les sexes exige souvent que des mesures spécifiques soient intégrées aux projets afin de compenser (corriger) les désavantages historiques et sociaux des femmes. C'est dans ce sens qu'on peut parler de discrimination positive ou de mesures correctives.

Éthiques : Les évaluateurs doivent adhérer aux normes professionnelles les plus élevées tout au long du processus d'évaluation en veillant à ce que la confidentialité, le consentement (dans le cas des mineurs recherchés par les parents/tuteurs) et les protocoles gouvernementaux soient respectés.

Évaluation à mi-parcours (in itinere) : elle est conduite au cours de la mise en œuvre du programme. Elle permet de suivre et de réorienter l'action au besoin.

Évaluation en continu : cette forme d'évaluation est de plus en plus fréquente. Elle est possible lorsque l'équipe de gestion du programme a un chargé de suivi-évaluation. Elle consiste à réaliser des travaux évaluatifs dès que le besoin s'en fait sentir. L'exercice évaluatif dans ce cas n'est pas sanctionné par d'importants rapports d'évaluation, mais vise à informer la prise de décision en temps réel.

Évaluation ex-post : elle se situe nettement après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme (impacts). Le but est d'identifier les facteurs de succès ou d'échec, d'apprécier la durabilité des effets et des impacts, et de tirer des conclusions qui pourront être généralisées à d'autres actions de développement.

Évaluation externe : L'évaluation externe des programmes est du domaine de compétence de l'Assemblée nationale et de la Cour des Comptes. La Constitution place l'évaluation des politiques au cœur du Contrôle parlementaire.

La LOLF offre déjà l'opportunité à l'Assemblée nationale de recevoir des informations sur les performances (économie, efficacité et efficacie) des programmes budgétaires et sur le niveau d'exécution du budget autorisé à travers la loi de finance de l'année. Elle élargit aussi, les compétences de la Cour des comptes qui est désormais habilitée à contrôler les résultats des programmes et en évaluer l'efficacité, l'économie et l'efficacie.

Évaluation finale : elle est réalisée juste après l'achèvement de l'intervention. Elle examine les résultats et permet d'en observer les conséquences à court terme, en accordant une attention particulière à la durabilité des bénéfices produits et à la rentabilité de l'intervention en termes aussi bien économiques que sociaux. Elle répond aux questions suivantes : quelle est l'efficacité du programme ? Est-ce que la mise en œuvre pourrait être modifiée ?

Évaluation formative : l'accent est mis sur l'analyse de la mise en œuvre du programme. C'est pourquoi, elle s'intéresse au processus et poursuit un objectif d'amélioration de la mise en œuvre. On parle dans ce cas d'évaluation de la mise œuvre. Comme le précise le Conseil de recherche en développement international du Canada (CRDI), « les évaluations formatives se concentrent souvent sur les mesures correctives d'un programme en cours et tendent à être plus ouvertes, recueillant des données sur les forces et les faiblesses pour informer le programme » (IDRC, 2017).

Évaluation sommative : la mise en œuvre de ce type d'évaluation permet aux parties prenantes du programme d'analyser l'efficacité du programme, à travers une évaluation des résultats. Elle s'intéresse, à cet effet, au rapport objectifs et résultats.

Evaluation interne : cette évaluation initiée par les services de l'Exécutif porte généralement sur la logique d'intervention (pertinence et cohérence) ou sur sa performance (économie, efficacité, efficacie, l'impact, la durabilité), et/ou sur la satisfaction des bénéficiaires (hommes, femmes, groupes vulnérables, personnes en situation de handicap, etc.).

Elle consiste en la collecte et l'analyse de données relatives à un programme en vue d'aider à la prise de décisions concernant le programme lui-même ou les moyens de sa mise en œuvre.

Elle vise à :

- Apprécier les niveaux de performance réalisés et aider à la prise de décision ;
- Examiner les relations causales entre le programme et les résultats obtenus ;
- Communiquer sur la performance de l'intervention (pertinence, efficacité, efficacie, impact, durabilité, etc.) ;
- Fournir des enseignements pour améliorer le cycle de planification et de budgétisation.

Elle peut être réalisée par le service qui met en œuvre le programme. Il s'agit alors d'une autoévaluation. Elle peut être aussi conduite par une structure de l'ordre administratif ayant un mandat évaluatif (IGE, IGF, mission, comité ou cellule d'évaluation...).

Indices composites : indices composés de plusieurs indicateurs combinés en une seule mesure globale¹⁷.

Intégration du genre : stratégie organisationnelle visant à introduire une perspective de genre dans tous les aspects des politiques et des activités d'une institution, grâce au renforcement des capacités et à la responsabilité en matière de genre.

Indépendance : Le principe de l'indépendance implique une liberté d'action et de pensée par rapport aux pressions ou contraintes susceptibles d'influencer le processus de l'évaluation d'une politique publique. L'indépendance se caractérise, en outre, par la liberté d'accès à l'information, l'autonomie des investigations, l'impartialité des analyses et l'intégrité des conclusions émises par les évaluateurs.

Une évaluation doit être libre de toute influence indue, en particulier de la part de l'unité de mise en œuvre, qui peut biaiser la conduite ou les conclusions de l'évaluation.

À l'exception de l'autoévaluation ou de l'évaluation interne, le respect du principe de l'indépendance nécessite que l'évaluation soit conduite par des personnes ou des services non liés aux responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique publique.

Objectivité : Le principe de l'objectivité prescrit que toute évaluation repose sur des données fiables. L'évaluateur, dans la conduite de sa mission, a l'obligation de présenter fidèlement les faits avérés et les réalités observées, d'en faire une analyse objective et d'en restituer les résultats.

Parité : elle cherche à analyser, corriger, planifier, suivre ou évaluer la mesure dans la politique publique. C'est un instrument au service de l'égalité. Si la parité est un outil d'égalité, elle n'est toutefois pas une condition suffisante. Par exemple, une assemblée peut être paritaire, mais si les hommes occupent toutes les fonctions de décision et les femmes celles d'exécution, elle ne sera pas égalitaire. A ce titre la politique publique peut nécessiter des mesures discriminatoires pour garantir un bénéfice équitable à la diversité des acteurs sociaux.

Preuves (Evidences) : Informations produites par des méthodes rigoureuses, visant à réduire les préjugés et à maximiser l'objectivité. Elles ont quatre caractéristiques majeures. Elles sont de haute qualité, pertinente, fiable, crédible et d'actualité, pour la prise de décision.

Participation : le principe de la participation et de l'inclusivité requiert que toutes les parties prenantes soient associées, sans exclusion, sans préférence et sans primauté, au processus d'évaluation des politiques publiques et donnent leur avis en cas de besoin. Les parties prenantes, y compris les partenaires au développement, doivent participer au processus d'évaluation soit au sein du Groupe de Référence, soit en donnant leur point de vue sur l'impact de l'intervention et les intérêts ainsi que les résultats de l'évaluation.

Professionnalisme : le principe du professionnalisme implique que les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel mettent en œuvre des compétences spécifiques reconnues en la matière.

¹⁷ Emily Esplen et Emma Bell (2007), *Genre et indicateurs. Boîte à outils*, Bridge/PNUD, p.3.

Respect des personnes : Un évaluateur doit s'assurer que les droits, la vie privée, la dignité, la sécurité et l'estime de soi des personnes interrogées, des informateurs, des responsables de programme/projet et des autres parties prenantes sont protégés.

Système de suivi : un système de suivi est un ensemble d'activités, d'acteurs, de normes et de règles visant la planification, la gestion, la collecte, l'analyse, le rapportage, et l'utilisation de l'information sur un projet, un programme ou une politique, ses résultats (gestion, produits/services, effets, impacts) pour en mesurer la performance (bonne exécution, efficacité, efficacité, durabilité, etc.), afin d'améliorer la prise de décisions (sur la stratégie et les opérations) en temps réel et favoriser la capitalisation des bonnes pratiques.

Transparence : Le principe de la transparence impose la clarté et la franchise dans la conduite de l'évaluation. La transparence implique l'accessibilité et la diffusion des résultats de l'évaluation des politiques publiques.

ANNEXES

Annexe 1 : Checklist pour la prise en compte du genre dans la chaîne PPBSE

A. Dans les documents stratégiques du Ministère	
Le genre est pris en compte dans les dispositions institutionnelles et normatives	
Les Ministères ont prévu des mesures pour que les responsables de la chaîne PPBSE disposent de moyens et de connaissances nécessaires à l'application de la BSG	
La LPS dans ses axes, ses orientations ainsi que ses objectifs globaux intègre de manière transversale la dimension genre	
B. Dans la planification	
Les études préalables - techniques et sociales - comprennent une analyse Genre	
Des femmes et des hommes de la population cible participent à l'identification des problèmes, des besoins et des solutions possibles	
Les besoins spécifiques des femmes et des hommes sont identifiés et pris en compte	
Les statistiques qui décrivent la situation des hommes et des femmes, des garçons et des filles(diagnostic) sont disponibles	
Les problèmes et les potentialités, ainsi que les actions prioritaires sont clairement identifiées en fonction des sexes	
Les obstacles à la participation des femmes et / ou des hommes dans le programme / projet sont identifiés ainsi que les actions pour les surmonter	
La méthodologie d'intervention favorise un accès équitable aux ressources et bénéfices du plan	
Des actions pour répondre aux besoins pratiques et aux besoins stratégiques des femmes sont planifiées	
Des objectifs et des résultats visant à réduire les inégalités de genre sont intégrés	
Les données désagrégées par sexe concernent également les principales variables du secteur	
Les indicateurs intégrant l'égalité homme-femme sont explicites, réalistes et en phase avec les indicateurs d'égalité homme-femme stipulés dans la stratégie nationale pour l'Équité et l'Égalité de genre	
Les enjeux genre du secteur sont maîtrisés et qu'au sein du système de collecte des données sont pris en charge les thèmes qui sont importants sous une perspective du genre	
C. Dans la Programmation	
La Revue des programmes, actions et activités en cours prend en compte le genre	
Les obstacles à la participation des femmes et / ou des hommes dans le programme / projet sont identifiés ainsi que les actions pour les surmonter	
La méthodologie d'intervention favorise un accès équitable aux ressources et bénéfices du programme ;	
Des actions pour répondre aux besoins pratiques et aux besoins stratégiques des femmes sont planifiées ;	
Des objectifs et des résultats visant à réduire les inégalités de genre sont intégrés ;	
Les programmes sont élaborés de manière à intégrer le financement de la réduction des gaps en matière d'égalité des sexes dans les secteurs	
Les objectifs du programme intègrent une démarche de performance sensible au genre (incidence sur les hommes, les femmes, les garçons et les filles)	
D. Dans la budgétisation	

Une analyse et une évaluation sensibles au genre de l'ensemble des programmes et des résultats des années précédentes du secteur ont été menées	
Les énoncés budgétaires prennent en compte le genre	
Le budget intègre de manière systématique l'approche genre et également que les domaines liés aux droits humains des femmes sont pourvus d'allocations adéquates	
E. Dans le suivi et l'évaluation	
Les indicateurs de performances intègrent la dimension genre	
Les rapports de performance décrivent dans quelle mesure les bénéfices des dépenses publiques atteignent les hommes et les femmes, les filles et les garçons	
Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont utilisés pour mesurer l'impact du programme sur les femmes et les hommes et sur les rapports de genre ;	
Les résultats de l'évaluation sont ventilés selon le genre (impacts positifs ou négatifs sur les hommes et sur les femmes) ;	
Des femmes et des hommes du groupe cible participent à l'exercice d'évaluation ;	
Des indicateurs pour mesurer la transformation des rapports de genre, l'amélioration de la situation des femmes et l'augmentation du pouvoir des femmes sont définis et sont considérés comme partie intégrante des résultats du programme, au même titre que les autres résultats	

Annexe 2 : Matrice de suivi

Résultats/Indicateurs	Définition	Méthode de recueil de données/sources	Qui recueille les données ?	Fréquence du recueil de données	Coûts liés au recueil de données	Difficultés liées au recueil de données	Qui analyse et communique les données ?	Qui utilise les données ?
Résultat 1.1 Pourcentage d'associations qui exercent leurs droits juridiques d'accès aux fonciers Hypothèse 1.1 La récurrence de violence contre des femmes contestataires diminuent et ne découragent pas l'expression des revendications	Association : s'entend groupement de personnes comprenant un minimum de 50% de membres femmes, régulièrement enregistrées dans les registres du ministère de l'Intérieur ; Droits juridiques : droit des femmes en matière d'accès et usage de la terre conformément au code foncier Numérateur : nombre d'associations dont les plaintes ont été enregistrées dans les tribunaux Dénominateur : nombre total d'associations Toutes menaces rapportées contre des membres des associations revendicatrices	Suivi des registres d'enregistrement des plaintes dans un échantillon de tribunaux équitablement répartis sur l'ensemble du territoire. Registre de la police Enquête auprès des femmes	Responsable du suivi : M. Fellou Diallo Responsable du suivi : M. Fellou Diallo	Semestriel	2 00 000 FCFA par semestre (indemnité de transport, restauration et hébergement)	Irrégularité des données au niveau des tribunaux	Responsable du suivi : M. Fellou Diallo	Responsable du programme Responsable du programme pour sensibilisation de projets tiers

Source : CLEAR FA 2022, Mise en place d'un système de suivi et évaluation.

Annexe 3 : Liste de contrôle pour déterminer l'évaluabilité d'un programme

Questions relatives au périmètre de l'évaluation	Oui/Non
Le sujet de l'évaluation a-t-il une théorie du changement clairement définie ? Existe-t-il une compréhension commune des initiatives qui seront soumises à l'évaluation ?	
Ya t - il un cadre de résultats bien définis pour l'initiative (s) qui sont soumis à évaluation ? Les objectifs, les énoncés de résultats, les extrants, les intrants et activités clairement définies ? Les indicateurs sont-ils SMART ?	
Y a-t-il suffisamment de données pour l'évaluation ? Existe-t-il des données de référence ? Y a-t-il suffisamment de données collectées par le suivi par rapport à un ensemble d'objectifs ? En somme, il y a des rapports d'avancement bien documentés, des rapports de visite sur le terrain, des examens et évaluations précédentes	
L'évaluation prévue est-elle toujours pertinente compte tenu de l'évolution du contexte ? En somme le but et la portée de l'évaluation clairement définis et communément partagé entre les parties prenantes ? Quelles questions d'évaluation intéressent qui ? Ces questions sont-elles réalistes, compte tenu de la conception du projet et disponibilité des données et ressources disponibles pour l'évaluation ?	
Les facteurs politiques, sociaux et économiques permettront-ils la conduite et l'utilisation de l'évaluation comme prévu ?	
Y a-t-il des ressources (humaines et financières) suffisantes allouées à l'évaluation ?	

Annexe 4 : Canevas de Plan des activités de suivi et évaluation

Activités	Fréquence	Période	Responsable	Coût estimé
Enquête initiale (Baseline)				
Enquête (Endline study)				
Mission de suivi des résultats				
Suivi auprès des bénéficiaires				
Rapport RAP				
Revue annuelle conjointe				
Revue Thématique Genre (RAC Genre)				
Formation des agents sur l'outil de collecte				
Etc.				

Annexe 5 : Critères d'évaluation de l'OCDE

- **Pertinence** : l'intervention répond-elle au problème tel qu'il est vécu par les hommes et les femmes ? Dans quelle mesure les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques des personnes affectées (hommes, femmes, groupes vulnérables, personnes en situation de handicap, etc.), du pays, de la communauté internationale et des partenaires ? Dans quelle mesure l'intervention peut être adaptée ?
- **Cohérence** : l'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions menées ? Dans quelle mesure est-elle compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution. Dans quelle mesure d'autres interventions renforcent ou affaiblissent l'intervention évaluée, et inversement ?
- **Efficacité** : l'intervention atteint-elle ses objectifs ? les objectifs et les résultats de l'intervention ont-ils été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre femmes, hommes et autres groupes vulnérables ?
- **Efficience** : les ressources sont-elles utilisées de manière optimale au bénéfice des hommes et des femmes ? Dans quelle mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps ? Les réalisations et résultats ont-ils été atteints de la façon la plus économiquement avantageuse possible et dans le respect des délais, pour chacune des catégories d'acteurs ?
- **Impact** : quelle différence l'intervention apporte-t-elle ? Dans quelle mesure l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non. Quelles sont les conséquences indirectes, secondaires et potentielles de l'intervention, à travers l'examen des évolutions globales et durables des systèmes ou des normes, ainsi que des effets potentiels sur le bien-être des populations, les droits humains, l'égalité des sexes et l'environnement ?
- **Viabilité** : les bénéfices seront-ils durables ? Dans quelle mesure les bénéfices nets de perdureront ou sont susceptibles de perdurer pour les hommes aussi bien que pour les femmes ? Il vise à examiner les capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires à la continuité des bénéfices nets dans le temps à travers l'analyse de la résilience, des risques et des arbitrages potentiels entre priorités.

Annexe 6 : Avantage et inconvénients du recours à un évaluateur externe vs interne

	Évaluateur interne	Évaluateur externe
Perspective	Il/elle est plus familier(e) avec la communauté, les problèmes et les contraintes, les sources de données et les ressources associées au projet/programme.	Il/elle peut apporter une perspective nouvelle, un point de vue, une expérience plus large et des connaissances récentes.
Connaissance et compétences	Il(s)/elle(s) connaît(ssent) le contenu et le contexte de l'évaluation pour la planification et la programmation des politiques publiques et de développement	Il/elle peut posséder les connaissances et les compétences qui manquent aux évaluateurs internes, mais il peut être difficile de trouver des évaluateurs qui comprennent les spécificités de l'évaluation pour la programmation du développement.
Adhésion	il(s)/elle(s) peut/peuvent être plus familier(es) avec le personnel du projet/programme et peut/peuvent être perçu(es) comme moins menaçant(s) ; il(s)/elle(s) peut/peuvent donc obtenir une plus grande adhésion et une plus grande implication du personnel dans l'évaluation.	Il(s)/elle(s) peut(vent) être perçu(es) comme intrusif ou comme une menace pour le projet/programme (c'est-à-dire perçu comme un adversaire) et, par conséquent, peut avoir plus de difficultés à obtenir des informations pertinentes.
Enjeux de l'évaluation	Il(s)/elle(s) peut(vent) être perçu(es) comme un intermédiaire honnête et peut être perçu comme ayant un agenda ou un intérêt dans l'évaluation.	Il(s)/elle(s) peut/vent servir plus facilement d'arbitre ou de facilitateur entre les parties prenantes, car il est perçu comme neutre.
Crédibilité	Il(s)/elle(s) peut(vent) être perçu(s) comme partial(s) lorsqu'il(s) est(sont) perçu(s) comme "trop proche(s)" du sujet, ce qui peut réduire la crédibilité de l'évaluation et entraver son utilisation.	Il(s)/elle(s) peut(vent) apporter un point de vue sur le projet/programme qui est considéré comme plus objectif, ne faisant pas partie de la structure de pouvoir de l'organisation, et donc donner aux résultats plus de crédibilité et de potentiel d'utilisation.
Consommation de ressources	Il/elle peut utiliser un temps considérable du personnel, qui est toujours limité, en particulier lorsque son temps n'est pas exclusivement consacré à l'évaluation.	Il/elle peut être plus coûteux(se) et impliquer un temps de gestion important de la part du personnel de l'organisation mandante.
Suivi et utilisation des résultats	Évaluateur(s) interne(s) : plus de possibilités et d'autorité pour suivre les recommandations de l'évaluation. Évaluateur(s) externe(s) :	Les contrats se terminent souvent par la remise du produit final, généralement le rapport d'évaluation final, ce qui limite ou interdit le suivi. En tant que personnes extérieures, elles n'ont pas le pouvoir d'exiger un suivi ou une action appropriée.

Source : CRDI

Annexe 7 : Rôles clé du Responsable de suivi et évaluation dans la gestion du processus évaluatif

Étape du processus	Responsabilités clés
Conditions préalables à l'évaluation	→ Déterminer les finalités de l'évaluation, ses enjeux et son utilisation en fonction des attentes des principaux acteurs. En d'autres termes, pourquoi évalue-t-on ce programme et pour quoi faire ? → Déterminer les décideurs et destinataires de l'évaluation → Définir la portée de l'évaluation : le programme à évaluer, ses composantes et son modèle logique sous-jacent ? Quel est le « niveau » concerné par l'évaluation ? À quel stade de l'intervention l'évaluation a-t-elle lieu ? S'agit-il d'une évaluation préalable, à mi-parcours ou finale ? → Analyser la faisabilité opérationnelle de l'intervention. En d'autres termes, les ressources humaines et financières sont-elles suffisantes pour que l'intervention puisse être mise en œuvre ? → Apprécier les compétences requises.
Préparation de l'évaluation	→ Elaborer les termes de référence → Mettre en place les organes de pilotage et de coordination de l'évaluation (pour suivi du processus et validation des livrables), → Recruter le consultant → Recenser des documents utiles et les transmettre au consultant, → Informer les parties prenantes (note de service, lettre d'introduction...)
Gestion de l'évaluation	→ Veiller au respect du planning et au respect des règles éthiques, → Faciliter la collecte d'information → Coordonner la validation des livrables → Participer à la formulation des recommandations
Valorisation de l'évaluation	→ Partager les résultats de l'évaluation → Assurer le suivi de recommandation (susciter la prise de décisions fondées sur les constatations, les leçons apprises et les recommandations.)

Annexe 8 : Sources de données secondaires souvent disponibles

Niveau-Programme	Ministères (dont ceux en charge du plan et les statistiques)	Enquêtes gouvernementales	Base de données et enquêtes des PTFs et institutions internationales spécialisées	Autres
Informations produites par les systèmes de suivi des programmes. Données qualitatives sur la mise en œuvre collectées lors des visites de supervision sur le terrain (rapports de mission de supervision etc.) Etudes existantes, telles que des rapports d'évaluation (évaluations formatives, études de base, de mi-parcours et de fin de projet).	Données des ministères sur l'état des secteurs (éducation, santé etc.) au niveau national, sous-national et sur des sites. Descriptions des utilisateurs des services à partir des analyses poussées du MIS, y compris la désagrégation par âge et par sexe des utilisateurs. Rapports d'avancement sur les ODD et la CDE soumis aux organes mondiaux pour suivre les progrès nationaux. Études existantes telles que les évaluations des capacités, la qualité de la mise en œuvre, les post-tests de formation des enseignants et des agents de santé.	Les études nationales offrant un aperçu des caractéristiques des ménages, sociales, démographiques, sanitaires, WASH et éducatives. MISC – Enquêtes démographiques et de santé Enquêtes sur les ODD fournissant des informations intersectorielles. EDS Démographie (par exemple, historique des naissances), santé génésique et genre.	Plusieurs PTFs disposent de bases de données accessibles en ligne (Banque mondiale, BAD, BCEAO, UNFPA, BIT etc.) Les donateurs qui soutiennent un secteur particulier effectuent souvent des évaluations sectorielles et des analyses situationnelles avant de lancer des appels à propositions. (Ex : UNESCO) Les agences de l'ONU comme la Banque mondiale, l'UNESCO, les ONG internationales et d'autres acteurs mondiaux commandent des études spéciales pour soutenir des programmes aux niveaux national ou sous-régional.	Big data et données satellitaires

Source : Susan Igras et Ian Hopwood, *Module de formation sur les évaluations sensibles aux enfants, jeunes et adolescents*, CLEAR FA

Annexe 9 : liste de contrôle pour l'assurance qualité d'une évaluation

Étapes de l'évaluation	Éléments à vérifier
Termes de référence	1. La portée et les objectifs de l'évaluation sont clairement définis et précisent les objectifs spécifiques sur la prise en compte du genre 2. Les extrants et les résultats à évaluer sont clairs et sont désagregés en fonction des dimensions du genre ; 3. Contexte de l'évaluation et détails spécifiés. 4. Détaille les délais adéquats et les jours alloués pour l'achèvement de l'évaluation. 5. Le rôle des partenaires d'évaluation est clairement défini. 6. Le mécanisme de rétroaction est clairement défini. 7. Aperçu proposé de l'approche de l'évaluation et la méthodologie est clairement détaillée dans les termes de référence, y compris les données sources spécifiées. 8. Questions transversales dans les évaluations telles que le genre et groupes vulnérables inclus. 9. Outils, méthodologies et analyses de données proposés pour répondre aux exigences décrites.
Conception de l'évaluation et Méthodologie	1. Le but et les objectifs de l'évaluation sont correctement interprétés. 2. Les évaluateurs comprennent correctement ce qui est évalué. 3. Les éléments du contexte de l'intervention sont revus et pris en compte dans la conception de l'évaluation. 4. Les questions évaluatives et les indicateurs associés prennent en compte des aspects pertinents de l'intervention. 5. Les évaluateurs illustrent de manière convaincante comment ils comptent mener l'évaluation. 6. La conception présente une méthodologie et une approche d'évaluation. 7. Les évaluateurs proposent des outils et des informations appropriées, des sources pour recueillir les informations requises en vue de répondre aux questions d'évaluation. 8. Les conceptions identifient les risques, les contraintes et offrent des options pour minimiser leurs effets sur la faisabilité et qualité de l'évaluation.
Mise en œuvre de l'évaluation	1. Les évaluateurs recueillent des données et des informations auprès d'un sélection appropriée et équilibrée des sources (à la fois documents et personnes interrogées). 2. Les différents programmes d'enquête par sondage et évaluations nationaux sont utilisés pour sélectionner des échantillons, le cas échéant. 3. Adéquation des outils de collecte de données. 4. Les outils font l'objet de pré-test pour résoudre tout problème d'erreurs dans la collecte des données.
Rapport d'évaluation	Le rapport est convivial, complet, logiquement structuré et rédigé conformément aux lignes directrices.

Annexe 10 : Liste de techniques de collecte et d'analyse de données pour la sensibilité au genre

Technique	Description
1. Sondage	Effectué par le groupe d'appui des programmes, le responsable du programme ou le personnel administratif, il permet de collecter des informations pour identifier les goulets d'étranglement et noter les progrès
2. L'enquête auprès des client-es/citoyen-nes	Permet d'obtenir un retour d'information au sujet des progrès. Il peut être utilisé aux fins de validation des résultats ou indicateurs et de prise de mesures correctives
3. Observation	Permet de constater visuellement la manifestation du résultat, les comportements réels des acteurs. Elle peut faire recours à des systèmes d'information géographique, à des enregistrement vidéo ou à l'utilisation de la photographie.
4. Administration de questionnaire ou fiche de suivi	Une liste de questions structurées autour des variables d'analyse est élaborée par l'évaluateur. Ce questionnaire est ensuite renseigné par les acteurs de mise en œuvre.
5. Jugement d'experts	Il s'agit de de recourir à des spécialistes externes afin d'obtenir une validation technique indépendante des résultats, une analyse de la situation des effets.
6. Entretiens directif semi-directif, libre	Il consiste à poser aux personnes des questions sur leur opinion, perception, sentiments, idées sur une problématique données. Il peut être mené à partir d'un guide comportant des questions préalablement élaborées (semi-directif) ou sans guide (libre).
7. Focus group	Discussion avec de petits groupes homogènes sous la conduite d'un modérateur
8. Key Informant (Informateur clé)	Il consiste à identifier au sein de la population les personnes clés ayant une bonne connaissance et expérience du programme à évaluer et à recueillir leurs opinions.
9. Cadre d'analyse de Havard	Créé par des chercheurs de l'Institut pour le développement international de Harvard, aux Etats-Unis, cet outil de collecte de données permet d'organiser et de répartir l'information recueillie dans différents tableaux. Il rend compte de : 1) Le profil d'activité exercées par chaque catégorie genre 2) L'accès et le contrôle des ressources par chaque catégorie genre 3) L'analyse des facteurs d'influence. Fiche 4. Grilles méthodologiques du genre - Site de l'Association Adéquations (adequations.org)
10. Transec	Il permet de répertorier la répartition des ressources sur un itinéraire donné
11. Dessin	Il consiste à demander aux acteurs de faire des dessins ou croquis représentant l'espace ou l'objet à évaluer. Les choix des formes, couleurs, dispositions etc. peuvent faire l'objet de discussion et permettent de mieux comprendre la représentation qu'ont les différents groupes sur l'objet évalué. Cette technique peut être très efficace avec des enfants, ou de personnes vivant avec handicap.
12. Visite de terrain	Elle vise à constater et examiner, suivant une périodicité définie, les résultats ou programme ou projet. Les visites peuvent être effectuées par le responsable de programme, le responsable du suivi ou toute autre personne habilitées. Elles peuvent requérir la participation de partenaires de mise en œuvre. Elles permettent de confirmer les résultats et recommander des mesures ;
13. Récits de vie	Encourager les gens à raconter leur histoire permet aux parties prenantes et aux participants de jouer un rôle actif dans l'évaluation et donne de la profondeur à l'étude, ce qui est crucial, en particulier pour une évaluation de la dimension de

	genre. Ces histoires peuvent être racontées du point de vue de l'évaluateur qui écrit ses expériences et les histoires qu'il a recueillies auprès des participant(e)s. L'évaluateur peut aussi demander aux participant(e)s elles/eux-mêmes d'écrire leurs histoires. Dans les cas où les participant(e)s ne peuvent pas écrire, l'évaluateur documente fidèlement leurs récits
14. Journée de 24 heures	Il s'agit d'un exercice qui invite les répondants à établir un planning de leurs activités sur 24h et à l'analyser. Par exemple, on l'établit pour tous les membres du foyer, c'est-à-dire les adultes et les enfants. Une fois le planning établi pour cette journée de 24 heures, les participant.es doivent classer les tâches selon 3 catégories : tâches productives (P), tâches reproductives (R) et activités soutenant la communauté (AC). Ils et elles doivent également estimer le nombre total d'heures effectuées par tous les membres pour tous les types d'activités. Plus d'informations sur cet exercice dans le rapport d'UN-Habitat « Gender in local governments: A Sourcebook for Trainers » (<i>Le genre dans les gouvernements locaux : un livre de référence pour les formateurs</i>) : Gender in Local Government: A Sourcebook for Trainers UN-Habitat (unhabitat.org)
15. Planning quotidien	L'outil permet d'obtenir des informations concrètes sur la division du travail et sur les rôles des hommes et des femmes dans la communauté étudiée, ce en observant les différentes charges de travail des femmes et des hommes. Il s'agit de décrire une journée typique de leur vie actuelle en établissant un planning détaillé incluant toutes les activités quotidiennes comme le travail, les tâches domestiques, les tâches liées aux enfants, les loisirs, etc. Les répondants doivent préciser combien de temps est consacré à chacune des activités et si plusieurs tâches sont effectuées en même temps.
16. Calendrier saisonnier : analyser l'impact des saisons sur la division genrée du travail et les relations hommes-femmes tout au long de l'année	Il s'agit ici de i) identifier les tendances des précipitations annuelles, ii) répertorier les principales tâches liées aux activités d'agriculture pluviale, d'agriculture irriguée, ainsi que celles liées au bétail et aux activités non agricoles, iii) inscrire toutes ces activités dans un calendrier annuel, iv) préciser l'intensité de la charge de travail requise pour chacun des membres de la communauté/famille, v) noter la contribution relative des femmes et des hommes pour chaque tâche.
17. Cartographie des ressources	Les cartes peuvent (et doivent) inclure : les équipements et infrastructures, les sources et les sites d'approvisionnement en eau, les terres agricoles, les forêts, les pâturages, les magasins, les marchés, les centres de santé, les écoles, les structures de garde d'enfants, les églises, ainsi que tout autre endroit identifié comme pertinent. Une fois la carte terminée, les participant.es doivent la décrire et expliquer pourquoi ils et elles ont choisi certaines institutions, ressources, etc. Souvent, les femmes et les hommes choisissent de mettre en évidence des ressources différentes
18. Cartographie des parties prenantes (diagramme de Venn)	Dessiner un grand cercle au centre qui représente la communauté (ou la personne), puis d'autres cercles de différentes tailles représentant les parties prenantes. Plus la partie prenante est importante, plus le cercle doit être grand. La distance choisie entre les cercles représente le niveau de contact et/ou de coopération entre la communauté (ou la personne) et les différentes parties prenante
19. Roue de la discrimination	Les participant.es réalisent cet exercice individuellement. Les évaluateurs leur demandent d'écrire une expérience dans laquelle ils et elles se sont senties discriminés en raison de leur genre. L'expérience doit alors être décrite précisément en expliquant i) quel était l'acte de discrimination, ii) qui ou qu'est-ce qui en était responsable, iii) leur ressenti et iv) leur réaction. Les réponses à ces questions doivent être présentées sous la forme d'une « roue de la discrimination ».

Annexe 11 : Principales méthodes d'évaluation

Les méthodes d'évaluation peuvent être classées dans deux grands groupes : les méthodes quantitatives et qualitatives. La combinaison de ces deux types dans une même évaluation donne les méthodes mixtes.

LES MÉTHODES QUANTITATIVES

Méthodes expérimentales : les essais contrôlés randomisés

Les méthodes expérimentales consistent à répartir les individus de façon aléatoire dans deux groupes : un groupe qui bénéficiera du programme (groupe traité ou groupe expérimental) et un groupe témoin ou de contrôle. Il est impératif de s'assurer que les deux groupes ne diffèrent en moyenne que par le fait que l'un reçoit le traitement (l'intervention évaluée) et que l'autre ne le reçoit pas. Cette qualité assure que les deux groupes sont comparables et que leurs caractéristiques ne sont pas statistiquement significatives en l'absence de l'intervention. L'hypothèse sous-jacente est que s'il y a une différence entre les deux groupes à la fin de l'intervention, cette différence est attribuable à l'intervention et non à d'autres facteurs.

Cette assurance est difficile à obtenir en pratique et il est nécessaire de contrôler ces erreurs et de les réduire au strict minimum en agissant par exemple sur la taille de l'échantillon.

Il faut noter que l'approche expérimentale exige que l'évaluateur et l'organisme chargé du projet collabore avant l'exécution du projet. En effet, le choix des groupes témoin et traitement se fait avant l'intervention et en accord avec toutes les parties prenantes. Cette approche ne peut donc pas se faire si le programme a déjà débuté.

Devis quasi-expérimentaux

Les méthodes quasi-expérimentales (MQE) sont des alternatives aux méthodes d'assignation aléatoires qui permettent, en se basant sur le modèle contrefactuel, d'évaluer les effets d'interventions (Benmarhnia et Fuller, 2019). Selon Cook et al (1979), le terme « quasi-expérimental » fait référence à une expérimentation avec une intervention donnée, au moins deux unités expérimentales, à savoir les bénéficiaires et les non-bénéficiaires, mais sans recours à la randomisation pour créer les conditions d'inférence causale. En d'autres termes, on n'a pas recours à une assignation aléatoire pour constituer les groupes (témoin et traité). Tout comme la méthode expérimentale, l'approche quasi-expérimentale utilise également la notion de contrefactuel pour estimer des effets de nature causale.

	Appariement	Discontinuité de la Régression	Double-différence
Principe	L'appariement des scores de propension (PSM) construit un groupe de comparaison statistique qui est basé sur un modèle de la <i>probabilité de participer au traitement</i> , en utilisant les caractéristiques observées. Les participants sont ensuite appariés sur la base de cette probabilité, ou <i>score de propension</i> , aux non-participants. L'effet de traitement moyen du programme est ensuite calculé comme la différence moyenne des résultats entre ces deux groupes.	Dans un cadre non expérimental, les règles d'éligibilité du programme peuvent parfois être utilisées comme des instruments pour identifier de manière exogène les participants et les non-participants. Pour établir la comparabilité, on peut utiliser des participants et des non-participants dans un certain voisinage du seuil d'admissibilité comme échantillon pertinent pour estimer l'impact du traitement.	La méthode de la double différence (DD) suppose qu'il existe une hétérogénéité non observée de la participation, mais que ces facteurs sont invariants dans le temps. Par conséquent, avec les données sur les observations de projet et de contrôle avant et après l'intervention du programme, cette composante fixe peut être différenciée.
Conditions d'utilisation	On peut utiliser le PSM même lorsqu'on dispose une seule donnée (enquête d'évaluation)	L'affectation au groupe de traitement ou de contrôle repose sur une règle bien définie (indicateur et seuil).	La méthode exige de disposer des données avant l'intervention et après l'intervention sur le groupe traité et le groupe de contrôle.
Contraintes	La validité du PSM dépend de deux conditions : (a) l'indépendance conditionnelle (à savoir, que les facteurs non observés n'affectent pas la participation) et (b) un support commun entre les échantillons des participants et des non-participants. Elle repose uniquement sur les caractéristiques observables uniquement, les inobservables ne sont pas considérées.	Elle nécessite une grande quantité de données pour autour du seuil d'éligibilité	Elle est valide à condition que les tendances soient constantes (hypothèse pas toujours aisée à vérifier).

Source : CLEAR, *Manuel de suivi et évaluation axé sur les résultats en Afrique francophone* (SERAF)

D'autres méthodes d'évaluation inspirés des statistiques sont utilisées par les évaluateurs, notamment lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir des données de non-bénéficiaires (donc de groupes témoins).

Série chronologique ininterrompue ou design longitudinal

Dans cette approche, l'évaluateur ne dispose pas d'un groupe de contrôle. Néanmoins, il dispose d'une suite d'observations des variables évaluées dans le temps, il est donc possible de comprendre l'évolution de ces dernières sur le long terme et de faire différentes projections statistiques. On s'intéresse notamment aux changements dans le temps, soit avant l'intervention ou après, voire durant la mise en œuvre de l'intervention. L'usage de cette méthode exige de disposer d'une série temporelle ou chronologique d'au moins trois observations, avant et après l'intervention. Ce type de design s'applique bien lorsque nous disposons même d'une série chronologique longue, comme le taux de croissance du Sénégal entre 1960 et 2019. On peut alors analyser les effets de différentes mesures, comme la dévaluation du franc CFA. On parle alors de design longitudinal. Le principe de cette méthode est donc de comprendre, à partir des observations passées, comment aurait évolué la variable étudiée, sans intervention. Ici, le contrefactuel n'est donc pas mesuré auprès de non-bénéficiaire, mais calculé grâce à la connaissance acquise sur la variable. De cette manière, on peut donc isoler l'effet net d'une intervention, si elle se distingue bien dans le temps (il n'y a pas d'autres explications concurrentes pour les changements observés pendant cette période).

Designs pré-expérimentaux ou implicites

Les méthodes pré-expérimentales sont des designs simplifiés, c'est-à-dire que l'on fait des mesures sur les indicateurs clés de l'intervention avant et/ou après l'intervention, sans ajouter de groupe témoin séparé. Bien que très sujets aux menaces à la validité qui ont été présentées plus haut, ils sont particulièrement utiles dans le cas de projets simples, limités dans le temps, où il n'y a que peu d'explications concurrentes aux changements sur la variable cible (l'effet net est égal à l'effet brut). Considérons par exemple, une intervention qui consiste à dispenser une formation professionnelle aux jeunes pendant un an. On peut se poser la question de savoir si les participant(e)s ont accru leurs connaissances des techniques présentées dans la formation. Dans la conception de l'intervention, on ne suit que les jeunes formé(e)s et on ne dispose donc pas de groupe témoin. Toutefois, si l'on soumet les jeunes à un test de connaissances avant et après leur formation, il est tout à fait vraisemblable de considérer que les gains de connaissances sont attribuables à la formation. Dans ce cas, former un groupe témoin de jeunes, non formé(e)s serait une perte de temps. Il revient donc aux évaluateurs de bien comprendre la situation qui leur est présentée pour ne pas compliquer la mesure des effets sans que cela soit nécessaire.

Les méthodes qualitatives ou mixtes

Les méthodes quantitatives d'évaluation d'impact supposent que l'on puisse mesurer simplement des variables d'effet, et « démêler » différents facteurs explicatifs pour isoler les effets attribuables à une seule intervention. Dans la pratique, notamment pour des interventions dans des contextes complexes comme celui du développement, il est souvent difficile d'appliquer ces méthodes. De nouvelles approches, surtout qualitatives, ont été développées pour relever le défi de l'évaluation et répondre aux besoins de prise de décision de manière appropriée. Trois méthodes reconnues sont présentées ici, mais il en existe une grande diversité, s'adaptant à la multitude d'interventions qu'un évaluateur peut rencontrer.

La méthode du changement le plus significatif (MSC)

La méthode du « changement le plus significatif » (MSC) est une forme participative de suivi-évaluation basée sur le recueil de récits personnels de changements significatifs, développée par Davies et Dart (2005). Elle est détaillée en dix (10) étapes distinctes qui couvrent le cycle de vie du programme.

Elle fait du suivi-évaluation « sans indicateur ». Elle consiste plutôt à recueillir des **histoires de changements** liés à l'intervention évaluée auprès des bénéficiaires (hommes, femmes, personnes en situation de handicap, groupes vulnérables, etc.) et de gérer l'intervention, en sélectionnant de manière participative les histoires de changement qui sont souhaitées (par exemple dans la théorie du changement) et en orientant ainsi l'intervention. Des mesures sur l'ampleur de l'existence de chaque type de changement (en classant les différentes histoires) auprès de l'ensemble des bénéficiaires (hommes, femmes, personnes en situation de handicap, groupes vulnérables, etc.) permettent également de comprendre les impacts d'une intervention, sans passer par les designs quantitatifs, dans le cas d'interventions complexes aux théories de changement incertaines.

La cartographie des incidences (Outcome mapping)

Cette deuxième méthode qualitative peut également être utilisée comme un système de suivi-évaluation tout au long du cycle de vie d'une intervention. La cartographie des incidences, méthode développée au Centre de recherches pour le développement international (Earl, Carden et Smutylo, 2002), se concentre sur les « incidences », plutôt que sur les effets, soit des preuves de changements qui peuvent être des

modifications de comportement ou d'activité de groupes ou d'organisations limitrophes à l'intervention. Cette méthode, développée en six (6) étapes distinctes, vise à documenter, par un système de liens plausibles de cause à effet, dans une vision complexe et non-linéaire du changement, les contributions de l'intervention évaluée aux incidences observées. Une réflexion plus large est menée sur les réelles possibilités de changement apportées par interventions en contexte de développement.

Pour aller plus loin :

[Outcome Mapping Communauté d'apprentissage](#)

La récolte des incidences (Outcome Harvesting)

La méthode de la récolte des incidences ou *Outcome Harvesting* en anglais a été développée par Ricardo Wilson-Grau et ses collègues¹⁸. Elle est inspirée par l'approche de l'évaluation centrée sur l'utilisation de Michael Quinn Patton et la cartographie des incidences.

Elle fonctionne comme une enquête policière, visant à établir des liens entre des incidences documentées et une intervention qui vise ce type de changements. On ne cherche donc pas à mesurer de possibles effets en fonction d'une théorie établie, mais on part plutôt de réelles preuves de changements sur le terrain et on étudie si et comment une intervention donnée y a contribué.

La description d'une incidence « outcome » consiste à répondre aux questions suivantes :

- Une présentation succincte : quel a été le changement – qui a changé de comportement, à quel moment et dans quel contexte ?
- L'importance du changement : en quoi ce changement revêt-il une importance particulière ?
- La contribution détectée : en quoi l'intervention a contribué, directement ou indirectement, à ce changement ?

Cette approche est aussi participative, puisqu'elle nécessite de réaliser de nombreux entretiens avec les groupes ou organisations parties prenantes du contexte pour recenser les incidences et étudier les liens de contribution. Elle repose aussi sur beaucoup d'analyse documentaire.

Pour aller plus loin :

Récolte des incidences [Outcome harvesting – EVAL](#)

¹⁸ Barbara Klugman, Claudia Fontes, David Wilson-Sánchez, Fe Briones Garcia, Gabriela Sánchez, Goele Scheers, Heather Britt, Jennifer Vincent, Julie Lafreniere, Juliette Majot, Marcie Mersky, Martha Nuñez, Mary Jane Real, Natalia Ortiz, et Wolfgang Richert.

© Bureau Organisation et Méthodes (BOM)

2^e Edition réalisée grâce à un financement du Projet de Renforcement institutionnel pour l'Équité et l'Égalité de Genre (ENAP/Affaires mondiales Canada)

Mars 2025

Infographie : École Nationale d'Administration Publique du Québec (ENAP)

www.bom.gouv.sn

