

Comment dépasser l'impasse de l'évaluation d'impact ? Instaurer des systèmes complets de suivi et d'évaluation à l'usage des programmes de protection sociale

par Ramlatu Attah,¹ Valentina Barca,¹ Ian MacAuslan,¹ Luca Pellerano,¹ Luigi Peter Ragno,² Nils Riemenschneider¹ et Claire Simon³

« Il est tentant mais dangereux de considérer que le suivi et l'évaluation (S&E) constituent un duo doté d'une valeur intrinsèque. En effet, l'utilité du S&E ne réside pas dans sa simple conduite ni dans les informations qu'il met à notre portée », mais découle de la possibilité « d'utiliser ces informations pour œuvrer à l'amélioration des résultats obtenus par les gouvernements » (Mackay 2007). Lorsqu'ils sont correctement configurés, les systèmes de S&E peuvent en effet étayer l'élaboration des politiques, la budgétisation et la planification axées sur les résultats, mais aussi contribuer à l'administration des activités et renforcer la transparence et la responsabilisation. Dans le cas des programmes de protection sociale, le S&E peut jouer un rôle de premier plan dans l'amélioration de la conception des programmes (en établissant notamment des synergies avec d'autres politiques sectorielles) et dans la résolution de problèmes surgissant dans la mise en œuvre des programmes, mais aussi éclairer la prise de décision (notamment en matière de définition des priorités et d'établissement du budget), tout en mobilisant également le soutien politique et social nécessaire à l'expansion des programmes pilotes et à leur prise en main par les autorités nationales.

Quels sont donc les principaux facteurs permettant d'introduire et d'ancrer efficacement le S&E dans les programmes de protection sociale ? Comment mettre en place un système complet qui ne se contenterait pas de mener quelques études externes ad hoc précises, mais apporterait également des informations systématiques et continues destinées à l'amélioration interne et à la responsabilisation externe ? Le présent document fournit un cadre destiné à répondre à ces questions à partir du travail mené par *Oxford Policy Management* en matière d'élaboration de systèmes de S&E à l'usage des programmes de protection sociale dans quatre pays : le Ghana, le Kenya, la Moldavie et le Mozambique.

Cadre conceptuel et résultats

L'efficacité d'un système de S&E repose sur sa capacité à fournir des informations fiables et de qualité (offre) tout en garantissant que de telles informations seront effectivement employées pour étayer des programmes de base/activités gouvernementales à tous les niveaux (demande). Le cadre conceptuel proposé sur la figure ci-contre en propose une représentation graphique.

Du côté de l'offre, comme le montre l'expérience des pays ayant fait l'objet d'une étude de cas, il en va ainsi lorsque :

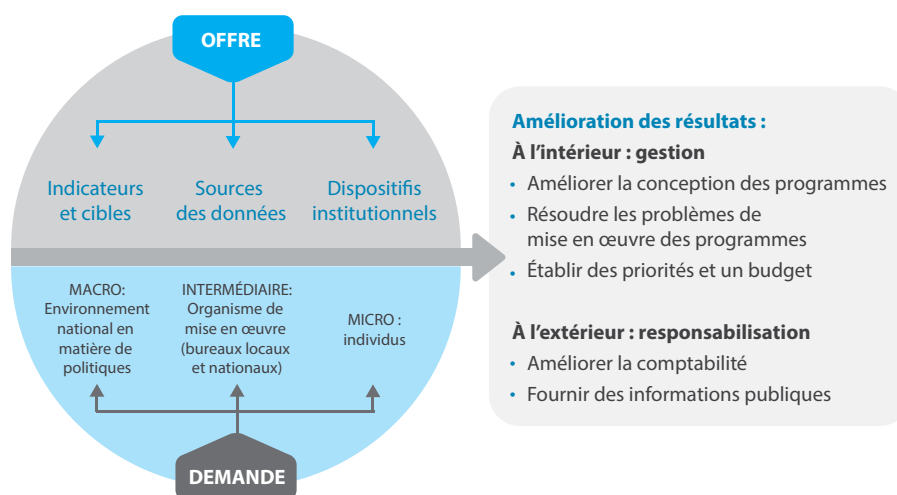
- **Des indicateurs** ont été convenus, se sont vus attribuer un ordre de priorité et ont été affinés au terme d'un processus participatif et itératif attestant du besoin d'information des parties prenantes à tous les niveaux et reflétant les objectifs du programme, la théorie du changement et les processus opérationnels de base ;
- **Une série de sources de données** (internes comme externes) ont été adoptées après avoir garanti qu'elles reposaient sur des sources existantes, réduisant ainsi la charge de la collecte de données et de l'élaboration de rapports et accordant la priorité au suivi plutôt qu'à l'évaluation pendant la phase initiale du déroulement du programme ; et
- **Les dispositifs institutionnels** du système de S&E reflètent l'ensemble de la structure institutionnelle du programme, sont compatibles avec les systèmes, le personnel et les processus existants et leur mise en place repose sur le constat d'un besoin de temps, d'engagement et dans certains cas de cadres juridiques ou de protocoles d'accord.

Du côté de la demande, les résultats du Ghana, du Kenya, de la Moldavie et du Mozambique montrent que l'utilisation de données de S&E est optimisée lorsque :



- L'environnement national en matière de politiques au niveau macro est « favorable » (orienté sur les résultats et fortement axé sur des Procédures d'évaluation standard), propose une culture institutionnelle générale encourageant l'établissement de liens entre différents ministères et disposant d'acteurs chargés de la planification et permet aux bailleurs comme à la société civile de jouer un rôle actif dans la promotion de la pratique de S&E ;
- Les organismes de mise en œuvre de niveau intermédiaire disposent d'une autonomie suffisante en matière de prise de décision pour garantir que les activités de S&E soient perçues comme des activités utiles et non décevantes, soutiennent depuis le départ le processus d'élaboration d'un système de S&E et possèdent une culture d'étalonnage des résultats en différents endroits. C'est particulièrement le cas lorsqu'il existe un lien solide entre le niveau central et le niveau décentralisé, lorsque ce lien repose sur une rétroalimentation mutuelle et sur une conscience des contraintes propres à chaque lieu (le S&E est perçu comme une possibilité d'apprentissage plutôt qu'un outil de jugement) et lorsque les contrats de service standard contribuent à encadrer en toute transparence les objectifs en matière de prestation de service ; et
- Au niveau micro, les individus responsables du système de S&E comprennent son utilité potentielle, ne le « craignent » pas sous prétexte qu'il pourrait remplir une fonction de « contrôle » et disposent des capacités suffisantes pour accomplir leur mission. Pour y parvenir, les dirigeants des programmes doivent distinguer le S&E du « contrôle » et le recentrer sur l'« apprentissage », mais aussi mettre en place des forums destinés à permettre aux administrateurs locaux et nationaux de comparer leurs expériences et d'apprendre les uns des autres.

Cadre conceptuel : offre et demande de données de S&E à l'usage des programmes de protection sociale



Source : Oxford Policy Management

Références :

Mackay, Keith. *How to build M&E systems to support better government*. Washington, DC : Banque mondiale, 2007.

Attah, R., Barca, V., MacAuslan, I., Pellerano, L., Ragno, L.P., Riemenschneider, N. et Simon, C. "How to move beyond the impact evaluation trap? Challenges and solutions for the setting up of comprehensive M&E systems for Social Safety Nets." Oxford Policy Management Working Paper. Oxford : Oxford Policy Management, 2015. Disponible sur <<http://www.opml.co.uk/publications/how-move-beyond-impact-evaluation-trap>>.

Notes :

1. Oxford Policy Management.
2. UNICEF Ghana.
3. Consultante indépendante : recherche, évaluation et apprentissage.

Ce One Pager est le fruit d'un partenariat entre l'IPC-IG et Oxford Policy Management.