

REPUBLIQUE DU NIGER

*Fraternité – Travail – Progrès*



Ministère du Plan

# POLITIQUE NATIONALE D'ÉVALUATION

Septembre 2019

## Table des matières

<b>SIGLES ET ACRONYMES .....</b>	<b>2</b>
<b>AVANT PROPOS .....</b>	<b>4</b>
<b>I. INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>II. CONTEXTE ET JUSTIFICATION .....</b>	<b>6</b>
<b>III. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE .....</b>	<b>8</b>
3.1 <i>Etat des lieux des pratiques évaluatives</i> .....	8
3.2 <i>Défis majeurs</i> .....	12
<b>IV. ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....</b>	<b>13</b>
4.1 <i>Vision</i> .....	13
4.2 <i>Objectifs</i> .....	13
4.3 <i>Résultats attendus</i> .....	13
4.4 <i>Axes stratégiques</i> .....	13
<b>V. LES PRINCIPES DIRECTEURS, LES NORMES ET LES STANDARDS.....</b>	<b>15</b>
5.1 <i>Principes directeurs</i> .....	15
5.2 <i>Normes d'évaluation</i> .....	15
5.3 <i>Standards</i> .....	16
<b>VI. METHODES.....</b>	<b>17</b>
6.1 <i>Les méthodes quantitatives</i> .....	17
6.2 <i>Les méthodes qualitatives</i> .....	17
6.3 <i>La méthode d'évaluation mixte</i> .....	18
6.4 <i>Autres méthodes</i> .....	19
<b>VII. LE CHAMP D'APPLICATION ET LES CRITERES.....</b>	<b>20</b>
7.1 <i>Champ d'application</i> .....	20
7.2 <i>Critères</i> .....	20
7.3 <i>Domaines spécifiques de l'évaluation</i> .....	21
<b>VIII. CATEGORIES ET TYPES D'EVALUATION .....</b>	<b>22</b>
8.1 <i>En fonction du moment de réalisation de l'exercice</i> .....	22
8.2 <i>Selon le mode de réalisation de l'évaluation</i> .....	22
8.3 <i>Selon l'objet de l'évaluation</i> .....	22
8.4 <i>Selon les différentes approches de l'évaluation</i> .....	23
<b>IX. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE.....</b>	<b>25</b>
9.1 <i>Conseil National d'Orientation de l'Evaluation (CNOEV)</i> .....	25
9.2 <i>Agence Nationale de l'Evaluation (ANEV)</i> .....	25
9.3 <i>Organes de Consultation et de Concertation</i> .....	25
9.4 <i>Autres structures de coordination et de suivi de la mise en œuvre de la PNE</i> .....	26
<b>X. DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION .....</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>28</b>
<b>Annexe 1 : Répartition des normes par principe directeur</b> .....	<b>29</b>
<b>Annexe 2 : Chaîne des résultats : impact, effets et produits</b> .....	<b>30</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>31</b>
<b>ANNEXE 3. Glossaire de suivi-évaluation (compléter par formation PIFED)</b> .....	<b>32</b>

## SIGLES ET ACRONYMES

<b>AfrEA</b>	: Association Africaine de l'Evaluation
<b>Afcop</b>	: Communauté Africaine de praticiens de la Gestion Axée sur les Résultats
<b>ANEV</b>	: Agence Nationale de l'Evaluation
<b>BM</b>	: Banque Mondiale
<b>CAD</b>	: Comité d'Aide au Développement
<b>CEDEAO</b>	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>CONEV</b>	: Comité National de l'Evaluation
<b>CONSEV</b>	: Conseil National Scientifique de l'Evaluation
<b>CESOC</b>	: Conseil Economique et Social
<b>CLEAR</b>	: Centre de Formation sur l'Evaluation et les Résultats
<b>Cop-Niger</b>	: Communauté Nigérienne de praticiens de la Gestion Axée sur les Résultats
<b>DE</b>	: Direction de l'Evaluation
<b>DEP</b>	: Direction des Etudes et de la Programmation
<b>DEPP</b>	: Direction de l'Evaluation et la Programmation des Projets
<b>DGEPD</b>	: Direction Générale de l'Evaluation des Programmes de Développement
<b>DP</b>	: Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'Aide au Développement
<b>DS</b>	: Direction des Statistiques
<b>DPP</b>	: Direction des Programmes et du Plan
<b>DSI</b>	: Direction des Statistiques et de l'Informatique
<b>ENAM</b>	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
<b>Eval Partners</b>	: Initiative de Partenariat International pour promouvoir les Capacités en Evaluation de la Société civile
<b>GRD</b>	: Gestion Axée sur les Résultats de Développement
<b>IGAT</b>	: Inspection Générale de l'Administration Territoriale
<b>INS</b>	: Institut National de la Statistique
<b>MAEP</b>	: Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs
<b>NEPAD</b>	: Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
<b>OCDE</b>	: Organisation de Coopération de Développement Economique
<b>ODD</b>	: Objectifs pour le Développement Durable
<b>OMD</b>	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>ONG</b>	: Organisations Non Gouvernementales
<b>OSC</b>	: Organisations de la Société Civile

- PNE** : Politique Nationale d'Evaluation
- PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement
- PTF** : Partenaires Techniques et Financiers
- ReNSE** : Réseau Nigérien de Suivi et évaluation
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## AVANT PROPOS

Pour véritablement « bâtir un pays bien gouverné », comme indiqué dans la Stratégie de Développement Durable et de Croissance Inclusive (SDDCI) Niger 2035 et sa première déclinaison quinquennale qui est le Plan de Développement Economique et Social (PDES 2017-2021), le Niger doit disposer de cadres de référence qui permettront d'assurer la mesure régulière des performances de la mise en œuvre des politiques, stratégies, programmes et projets de développement. Cela constitue un enjeu majeur pour le pays, surtout dans un contexte de mise en œuvre de l'approche-programme, selon le principe de la Gestion Axée sur les Résultats.

Le présent document de Politique Nationale d'Evaluation est le fruit d'un long processus participatif et inclusif de tous les acteurs (étatiques et non étatiques) impliqués dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des actions de développement, à différents niveaux (international, national, régional et local). La PNE vise à contribuer à la promotion d'une bonne gouvernance, en développant la culture et la pratique de l'évaluation à tous les niveaux et dans tous les domaines. La systématisation de l'évaluation permettra à terme d'améliorer la gestion du développement au Niger et par conséquent le bien-être de ses populations.

## **I. INTRODUCTION**

La mise en œuvre des actions de développement, requiert d'importantes ressources financières mobilisées sur fonds propres de l'Etat et avec l'appui des partenaires techniques et financiers.

Mais au-delà de la mobilisation, il se pose la question de la bonne gestion de ces ressources, en rapport avec la pertinence des politiques de développement, la réalisation des objectifs poursuivis et l'atteinte des résultats attendus.

L'évaluation des politiques publiques et de toutes autres actions de développement est de plus en plus d'actualité dans le contexte de budget-programme, de démocratisation et de mondialisation avec ses exigences en matière de respect de l'Etat de droit et de bonne gouvernance (reddition des comptes). Elle constitue, sans doute, l'une des réponses au problème posé.

C'est dans cette perspective que s'inscrit l'élaboration de la Politique Nationale d'Evaluation au Niger, objet du présent document, fruit d'un long processus participatif démarré depuis 2009.

Il traite de l'évaluation dans son sens large dont le champ d'application couvre aussi bien les politiques publiques que les programmes et projets de développement.

Ce document est structuré comme suit :

- I.** *Introduction*
- II.** *Contexte*
- III.** *Diagnostic stratégique*
- IV.** *Orientations stratégiques*
- V.** *Principes directeurs, normes et standards*
- VI.** *Méthodes*
- VII.** *Champ d'application et critères*
- VIII.** *Différents types d'évaluations*
- IX.** *Modalités de mise en œuvre*
- X.** *Dispositif de suivi évaluation*

## II. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Les préoccupations d'utilisation judicieuse des ressources et la nécessité de la mise en place d'un cadre approprié pour l'organisation du développement ont conduit les autorités du Niger à élaborer et à mettre en place différents systèmes de pilotage et de gestion de développement. Il s'agit essentiellement :

- des Plans de Développement (1961 à 1990) ;
- des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) et autres Facilités des Institutions de Bretton Woods (1982 – 2000) ;
- des Stratégies de Séduction de la Pauvreté (2002 à début 2011) ;
- la stratégie nationale de développement de la statistique ;
- du Programme Intérimaire de Cadrage de l'Action Gouvernementale (2011-2012) ;
- du Plan de Développement Economique et Social (PDES) 2012-2015 ;
- de la Stratégie de Développement Durable et de Croissance Inclusive (SDDCI-Niger 2035)
- du Plan de Développement Economique et Social (PDES) 2017-2021.

Au Niger, l'appréciation de l'action publique issue de la mise en œuvre des politiques, des plans, programmes et stratégies, s'est surtout basée sur le contrôle d'ordre administratif et financier (inspections) qui a été progressivement complété par l'audit (analyse des risques). Les contrôles parlementaire et juridictionnel sont intervenus avec l'avènement de la démocratie et le respect de directives d'intégration régionale telles que :

- la directive 01/2009/CM/UEMOA portant code de transparence dans la gestion des finances publiques ;
- la directive 06/2009/CM/UEMOA portant loi des finances au sein de l'UEMOA ;
- la directive 001/2011/CM portant régime financier des collectivités territoriales au sein de l'UEMOA.

**Le suivi et l'évaluation** sont consacrés par les dispositions de la loi 2011-20 du 8 août 2011, déterminant l'organisation générale de l'administration civile de l'Etat et fixant ses missions. Ils sont également mentionnés dans tous les documents de référence de pilotage et de gestion publique de l'économie nationale. En outre, des efforts appréciables peuvent être relevés quant à la mise en place de structures étatiques telles que les Directions des Statistiques (DS), les Directions des Etudes et de la Programmation (DEP), la Cellule d'Analyse des Politiques Publiques et d'Evaluation de l'Action Gouvernementale (CAPEG), l'Institut National de la Statistique (INS) et ses structures déconcentrées et la Cellule de Suivi

et Evaluation au Ministère du Plan sur le plan institutionnel. Cependant, malgré la mise en place de ces structures dédiées à l'évaluation, sa pratique reste faible, aussi bien au niveau central qu'au niveau local. Cette faiblesse n'a permis au Niger ni de procéder à une mise en œuvre efficace du contenu des plans, programmes et stratégies, ni d'avoir une bonne appréciation des résultats.

Aujourd'hui, des changements profonds surviennent à l'échelle mondiale dans la gestion publique, avec une multitude de forces internes et externes qui convergent pour rendre les gouvernements, les structures déconcentrées et décentralisées plus redevables envers leurs partenaires nationaux et internationaux (Société Civile, communautés et PTF). Le besoin d'amélioration de la gouvernance publique en vue de répondre efficacement aux attentes des populations conduit donc les gouvernants à promouvoir la transparence au sein des administrations publiques. A cet égard, les actions de développement sont conçues et mises en œuvre dans un souci de pertinence et d'efficacité globales.

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

Le Niger, à l'instar des autres pays et des organisations qui s'y sont engagés, a comme principal souci le développement de la pratique de l'évaluation des actions de développement, en vue de la rendre systématique dans un contexte caractérisé par :

- la volonté de consolidation progressive du processus démocratique ;
- la poursuite de la mise en œuvre du processus de décentralisation ;
- le développement d'une société civile de plus en plus dynamique dont le rôle de contrôle citoyen est reconnu chaque jour un peu plus ;
- le respect des engagements régionaux et internationaux.

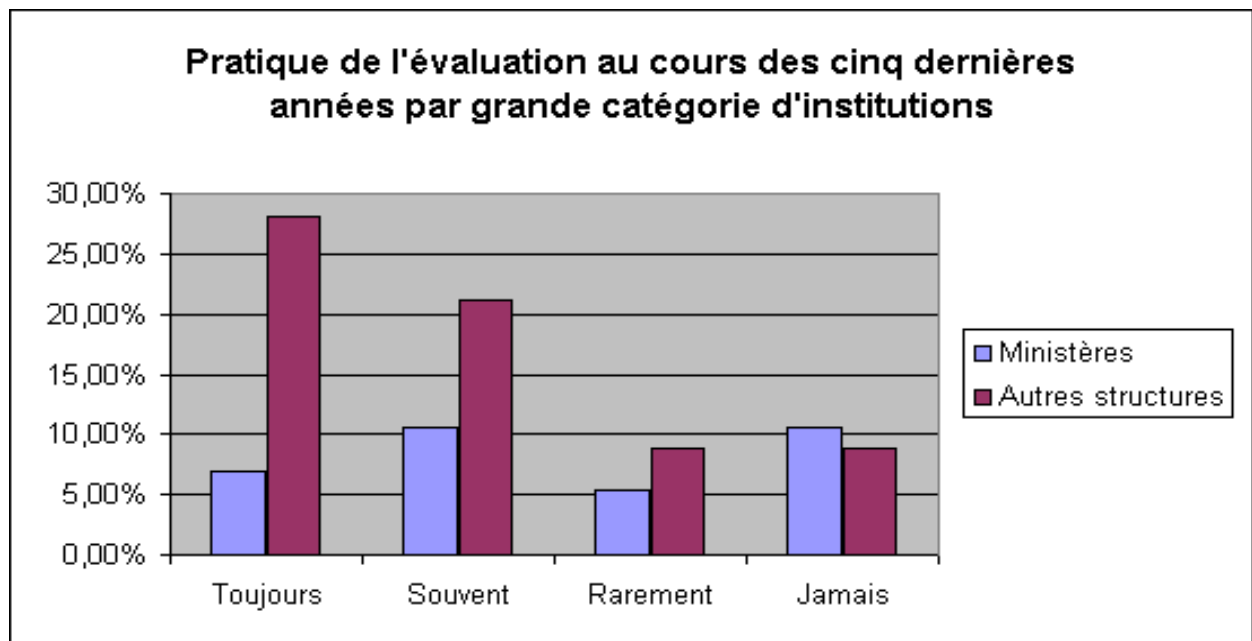
### III. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

#### 3.1 Etat des lieux des pratiques évaluatives

Dans le cadre de cette politique de l'évaluation, le diagnostic stratégique repose sur un état des lieux de la pratique de l'évaluation, l'analyse des parties différentes prenantes et l'analyse des problèmes.

Une étude diagnostique des capacités nationales en évaluation<sup>1</sup> réalisée par une équipe de consultants locaux et internationaux, sous la supervision du Ministère de l'Economie et des Finances, avec l'appui technique et financier du PNUD, selon une démarche méthodologique basée sur une enquête renforcée par des entretiens et une méta-évaluation (analyse de rapports d'évaluation pour en déterminer la qualité) fait ressortir l'état des lieux de la pratique de l'évaluation au Niger. Il ressort de cet état des lieux que la fonction évaluative n'est pas encore ancrée dans les habitudes des Structures chargées de conduire les projets, programmes et politiques publiques. Cela est illustré par la figure ci-après.

Figure 1: Pratique de l'évaluation par grande catégories d'Institutions (En %)



Source : MEF, Etude diagnostique des capacités nationales en évaluation au Niger, 2006

Ainsi, moins de 10% des Ministères, ont annoncé avoir pratiqué l'évaluation. Plusieurs raisons expliquent cet état de fait.

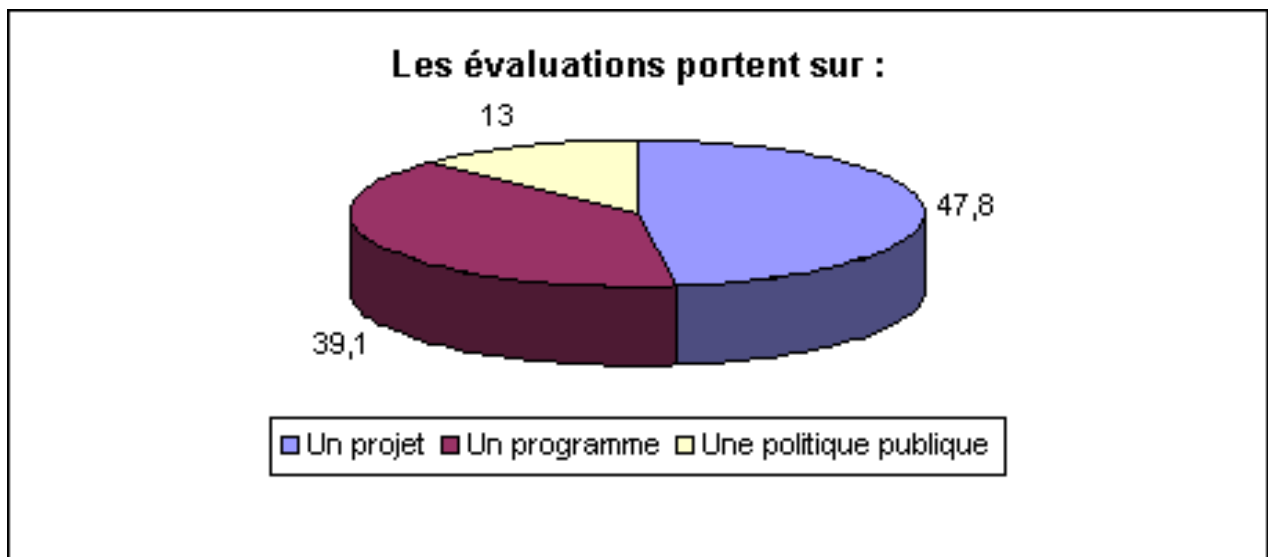
Il s'agit de :

<sup>1</sup> MEF, Etude diagnostique des capacités nationales en évaluation au Niger, 2006

- la méconnaissance par certains acteurs du rôle et de l'importance de l'évaluation dans la gestion stratégique du développement ; Il existe également un problème de compréhension de ses finalités, de ses outils et d'appropriation des extraits de l'évaluation ;
- la faiblesse de la culture de l'évaluation au niveau des différents acteurs ;
- la non évaluabilité de certaines actions de développement ;
- la faiblesse de l'offre nationale d'évaluation ;
- l'absence des standards et des normes d'évaluation ;
- l'insuffisance de la demande en évaluation des actions de développement ;
- l'absence de guide national d'évaluation des actions de développement ;
- l'insuffisance du cadre institutionnel et réglementaire en matière d'évaluation ;
- le faible portage de la fonction de l'évaluation des actions de développement ;
- la faible redevabilité des décideurs ;
- la faible pratique de l'évaluation ex ante des actions de développement ;
- le faible niveau de professionnalisation des évaluateurs ;
- l'absence d'un système intégré de suivi évaluation permettant de disposer de données statistiques désagrégées à temps opportun et à tous les niveaux.

Les évaluations portent principalement sur les programmes (39,1%) et projets (47,8%) que sur les politiques (13%) comme reflété dans la figure ci-après.

Figure 2: *Objet des évaluations (En %)*

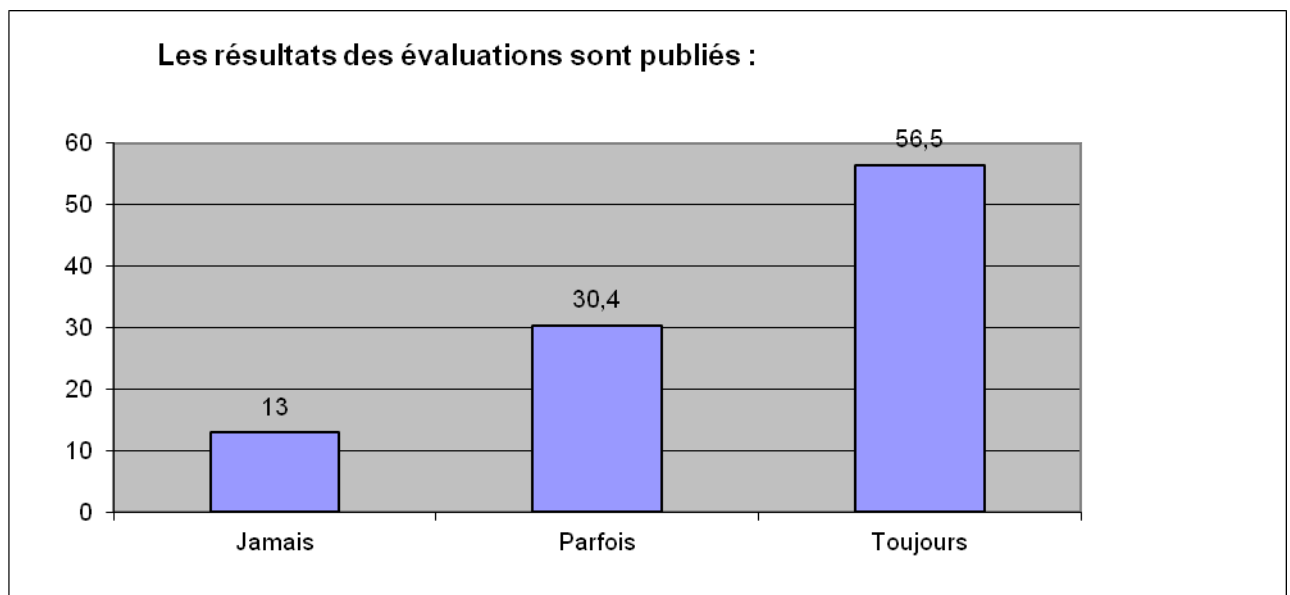


Source : MEF, *Etude diagnostique des capacités nationales en évaluation au Niger, 2006*

Ces évaluations sont réalisées en général, soit en réponse aux exigences des bailleurs de fonds, soit par obligation réglementaire ou légale et, dans une moindre mesure, sur initiative propre.

En outre, les rapports ne sont pas toujours publiés (56,5%).

Figure 3: Publication des résultats des évaluations (En %)



Source : MEF, Etude diagnostique des capacités nationales en évaluation au Niger, 2006

Cela a pour conséquences : (i) la faible utilisation des résultats en matière d'évaluation des actions de développement ; (ii) la faible capitalisation des acquis en matière d'évaluation des actions de développement et (iii) la faible prise en compte des résultats des évaluations dans la prise de décisions.

Cependant, des principales forces de la pratique de l'évaluation sont :

- L'adoption de la Loi n° 2011-20 du 8 août 2011 déterminant l'organisation générale de l'administration civile de l'Etat et fixant ses missions qui, en son Article 18, pose le principe de l'évaluation de la performance et de la productivité des services publics sur la base des politiques et programmes. L'Article 34 de cette même loi Impose le recours au cadre logique des projets et programmes pour assurer la transparence et apprécier la performance dans l'atteinte des résultats. Cette même loi dispose en son article 9 que l'administration de l'Etat fonctionne selon les règles de la bonne gouvernance et la gestion axée sur les résultats ;
- L'adoption de l'ordonnance n°2010-54 du 17 septembre 2010 portant Code général des collectivités territoriales qui, en ses articles 80, 150 et 305, fait obligation aux responsables des organes exécutifs (*maires et présidents des conseils régionaux*) de rendre compte aux populations par «*un rapport général*» de la gestion des collectivités territoriales (Communes et Régions) et statue sur l'exercice, par la tutelle, du contrôle de la gestion des collectivités territoriales (besoin d'évaluation et de suivi) ;

- La prise en compte de nouveaux outils de suivi et d'évaluation qui facilitent l'évaluabilité des documents de planification : (i) la situation de référence, (ii) la Chaîne de résultats, (iii) la liste minimale d'indicateurs, (iv) le Cadre logique axé sur les résultats, (v) le Cadre de mesure de résultats, (vi) le tableau de bord de pilotage, (vii) le rapport axé sur les résultats et (viii) les fiches descriptives des indicateurs ;
- La pratique de l'évaluation à mi-parcours et finale dans la plupart de programmes et projets de développement ;
- La réalisation de cinq (5) méta évaluations portant sur : (i) la Politique Nationale de Population (PNP), (ii) le Projet de Gestion des Terroirs de Filingué (PGTF), (iii) le Programme Spécial du Président de la République (PSP), (iv) l'appui du PNUD au Ministère du Plan et (v) la Politique Nationale de l'Emploi ;
- La pratique des évaluations ex ante (études de faisabilité), à mi-parcours et finale, pour la plupart des projets et programmes financés sur ressources extérieures.

De nouvelles opportunités s'offrent au développement de la pratique évaluative. Il s'agit notamment du contexte international marqué par :

- la recherche d'une meilleure efficacité de l'aide au développement, en vue de l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) qui sont assortis d'indicateurs et de cibles ;
- l'existence d'un cadre de partenariat basé sur la réciprocité des engagements, la responsabilité et la reddition des comptes qui constitue une meilleure opportunité pour le développement de la culture d'évaluation ;
- les différentes réformes de l'UEMOA qui encouragent les pratiques évaluatives, à travers la mise en place de la cellule d'évaluation de l'UEMOA et l'exigence pour chaque Ministère d'élaborer le Projet Annuel de Performance (PAP) et le Rapport Annuel de Performance (RAP) ;
- l'existence de professionnels de l'évaluation au niveau international, régional et national (Eval Partners, AfrEA, Afcop, CLEAR, ReNSE, Cop Niger, Bureaux d'étude,...).

Par ailleurs, il faut noter :

- La disponibilité des partenaires techniques et financiers à accompagner, non seulement, le processus d'institutionnalisation de l'évaluation des actions de développement au Niger, mais également, la mise en place d'un système national en la matière ;
- Le regain d'intérêt pour la formation et le renforcement des capacités en matière d'évaluation des actions de développement. Ce regain d'intérêt devrait, à terme, se traduire par la création de filières dédiées à l'évaluation dans nos institutions

d'enseignement supérieur (notamment, l'Université de Niamey et l'École Nationale d'Administration et de Magistrature) et l'organisation de rencontres pour renforcer les capacités des acteurs concernés en la matière.

Malgré ces opportunités, le développement de la pratique évaluative peut être entravée par :

- le développement de l'impunité qui entraîne une mauvaise gouvernance ;
- le faible portage politique ;
- l'absence d'une structure exclusivement dédiée à l'évaluation ;
- l'instabilité des services administratifs en charge de la gestion de l'évaluation ;
- la perception de l'évaluation comme un contrôle coercitif, au détriment de son caractère pédagogique, incite certains acteurs à développer une réticence.

La mise en commun des problèmes identifiés au niveau de l'analyse des parties prenantes et de l'état des lieux a permis de dresser une liste de problèmes majeurs et d'établir l'analyse causale de ces problèmes majeurs. Ainsi, il se dégage le problème central suivant : « **la faiblesse de la culture de l'évaluation au niveau des différents acteurs** ».

Ce problème central est engendré par l'insuffisance du cadre institutionnel, réglementaire, organisationnel en matière d'évaluation ; l'inexistence d'un dispositif de mise en œuvre et de suivi évaluation en matière d'évaluation ; la faible capitalisation des acquis en matière d'évaluation des actions de développement ; la faible qualité des rapports d'évaluation et le faible niveau de professionnalisation des évaluateurs.

Les conséquences directes que le problème central engendre sont : la non régularité des évaluations des interventions en matière de développement et l'insuffisance de l'institutionnalisation de l'évaluation. La conséquence ultime est la faible performance des actions de développement

### **3.2 Défis majeurs**

Les principaux défis à relever en matière d'évaluation au Niger sont :

- Le renforcement du portage de la fonction d'évaluation des actions de développement ;
- L'institutionnalisation de l'évaluation au Niger ;
- L'amélioration de la qualité et de la régularité des rapports d'évaluation ;
- Le renforcement des capacités évaluatives des différents acteurs ;
- Le développement de la culture d'évaluation au niveau des différents acteurs ;
- La professionnalisation de l'évaluation.

## IV. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

### 4.1 Vision

A l'horizon 2035, le Niger ambitionne d'être une référence en matière d'évaluation des actions de développement en Afrique de l'Ouest.

### 4.2 Objectifs

L'objectif global de la Politique Nationale d'Evaluation (PNE) est de contribuer à la promotion d'une bonne gouvernance.

L'objectif spécifique est de développer la culture de l'évaluation.

### 4.3. Résultats attendus

Les résultats attendus peuvent être classés en résultats à court, moyen et long terme.

#### **Le résultat à long terme est:**

La performance dans la mise en œuvre des actions de développement est améliorée

#### ***Les résultats à moyen terme sont:***

- L'institutionnalisation de l'évaluation est assurée
- Les interventions en matière de développement sont régulièrement évaluées

#### ***Les résultats à court terme sont:***

- Le cadre institutionnel et organisationnel en matière d'évaluation est renforcé ;
- Le dispositif de mise en œuvre et de suivi et évaluation de la PNE est opérationnel ;
- Un système intégré de suivi évaluation est mis en place ;
- Un système de redevabilité est instauré dans la gestion publique ;
- Des rapports d'évaluation respectant les normes standards et méthodes sont régulièrement produits ;
- Les acquis en matière d'évaluation des actions de développement sont capitalisés ;
- La fonction d'évaluateurs est professionnalisée.

L'accomplissement logique de ces résultats est présenté en annexe.

### 4.4 Axes stratégiques

La Politique Nationale de l'Evaluation (PNE) s'articule autour de deux axes stratégiques. Il s'agit de *l'amélioration du cadre institutionnel, et organisationnel* d'une part et *du développement des capacités évaluatives des acteurs d'autre part*.

### ***Axe 1 : L'amélioration du cadre institutionnel et organisationnel***

A travers cet axe, il s'agit principalement de renforcer le cadre institutionnel et organisationnel et d'instaurer un système de redevabilité par l'institution des contrats de performance (axé sur les résultats) au niveau de l'administration publique et des semaines de présentation du bilan d'activités des structures étatiques et non étatiques.

Le renforcement du cadre institutionnel et organisationnel passe par la dotation du pays de structures propres à mettre en œuvre la PNE, avec des compétences avérées au niveau de l'administration centrale, de ses démembrements déconcentrés et des structures décentralisés, en adoptant des textes législatifs et réglementaires, en mettant en œuvre de façon effective la PNE, en opérationnalisant les organes du dispositif et en renforçant le portage de la fonction d'évaluation.

Enfin, des structures de réflexion, de supervision, de coordination et de contrôle de l'effectivité et de la qualité des évaluations seront mises en place. Ces structures seront indépendantes pour certaines (de réflexion) ou rattachées à des administrations pour les autres.

Des règles relatives à l'équipe d'évaluation tant au moment du choix que pendant le processus d'évaluation seront édictées.

### ***Axe 2 : Le développement des capacités évaluatives des acteurs***

A travers cet axe, il s'agit principalement de :

- renforcer les capacités des structures administratives en charge de l'évaluation, des prestataires et des commanditaires;
- élaborer un guide national d'évaluation des actions de développement ;
- mettre en place un système de certification en matière d'évaluation des actions de développement.

Le renforcement des capacités des structures administratives en charge de l'évaluation et des prestataires passe par l'élaboration de curricula de formation initiale et de modules de formation continue qui sont dispensés dans les institutions de formation et de recherches comme les Universités, l'Ecole Nationale d'Administration, les écoles et instituts supérieurs ; l'élaboration de guides, manuels de formation et outils standards ; la formation des personnels des administrations, ceux des programmes et projets, de la société civile à l'utilisation des outils de l'évaluation, les prestataires de l'évaluation.

Il s'agit également de la constitution de réseaux de professionnels en évaluation qui vont offrir leurs services en la matière d'une part et partager leurs expériences en vue de

l'amélioration de la qualité des interventions et des modules de formation, d'autre part; la participation des structures nationales d'évaluations aux débats internationaux sur l'évaluation pour le partage d'expériences et la recherche.

## V. LES PRINCIPES DIRECTEURS, LES NORMES ET LES STANDARDS

La Politique Nationale d'Evaluation adopte les principes directeurs, les normes et les standards ci-après.

### 5.1. Principes directeurs

Pour que les évaluations soient utiles, elles doivent répondre à des principes directeurs et des normes de qualité. A cet effet, la Politique Nationale d'Evaluation se base sur les principes directeurs de l'évaluation suivants : **(i)** l'utilité, **(ii)** la faisabilité, **(iii)** la précision et la qualité et **(iv)** le respect et la déontologie<sup>2</sup>.

**L'utilité** permet de faire en sorte que l'évaluation réponde aux besoins en informations des utilisateurs ciblés et que les acteurs s'en approprient.

**La faisabilité** garantit que l'évaluation soit utile, participative, réaliste et efficace.

**La précision** garantit que les données techniques pertinentes résultant de l'évaluation, démontrent l'efficacité des politiques devant faire l'objet d'une évaluation. Et **la qualité** fait que la collecte de données et les méthodes d'analyse de l'évaluation indiquent la pertinence, la validité et la fiabilité des informations résultant d'une évaluation.

**Le respect et la déontologie garantissent** le respect des lois et de la déontologie, ainsi que le bien-être des acteurs concernés par l'évaluation ou influencés par ses résultats.

**L'indépendance**, caractérisée par la garantie que l'absence de conflit d'intérêt, l'indépendance d'esprit et la garantie que la carrière des évaluateurs ne peut être affectée par la teneur des résultats ;

### 5.2. Normes d'évaluation

Les quatre principes directeurs sont appliqués en respectant les trente-quatre (34) normes définies par le Guide Africain d'Evaluation (GAE), réparties comme suit :

- 10 normes pour l'Utilité,
- 03 normes pour la faisabilité,
- 13 normes pour la précision et la qualité
- 08 normes pour le respect et la déontologie.

La présentation des normes d'évaluation par principe directeur est jointe en annexe.

---

<sup>2</sup> Il s'agit des principes de l'AfrEA.

### 5.3. Standards

En 2016 le Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (UNEG) a adopté la mise à jour des normes et standards. Ainsi, dix (10) normes générales internationales ont été définies pour la conduite de toute évaluation et qui peuvent être considérées comme des standards en matière d'évaluation du développement dans le contexte actuel des ODD.

Ce sont :

- **La poursuite d'objectifs partagés** (Agenda du développement durable 2030) adoptés par l'ONU ;
- **L'utilité**, qui met l'accent sur les intentions d'utilisation des résultats d'évaluation ;
- **La crédibilité**, qui ne se réduit pas au caractère "scientifique," mais englobe la qualité et la sincérité globale des travaux;
- **L'indépendance**, caractérisée par la garantie que l'absence de conflit d'intérêt, l'indépendance d'esprit et la garantie que la carrière des évaluateurs ne peut être affectée par la teneur des résultats ;
- **L'impartialité**, à toutes les étapes de l'évaluation par la réduction des biais, l'objectivité\* et la probité des évaluateurs ;
- **L'éthique**, qui exige le respect des personnes, de leurs choix et de leurs croyances. Cela suppose la participation éclairée de toutes les parties prenantes à l'évaluation et leur protection.
- **La transparence**, indispensable pour établir la confiance et favoriser l'appropriation de l'évaluation par les parties prenantes. Les produits des évaluations doivent être rendus publics.
- **Les droits humains et l'égalité des genres** doivent être pris en compte dans toutes les phases de l'évaluation. Ces valeurs doivent être respectées, observées et promues par toute évaluation ;
- **Les capacités nationales pour l'évaluation** doivent être développées autant que possible, et soutenues par l'Etat et ses Partenaires au Développement ;
- **Le professionnalisme** des évaluateurs et des responsables des évaluations, soutenu par le respect de ces fonctions et un environnement propice au développement des compétences.

## VI. METHODES

Selon les cas, l'évaluation des actions de développement au Niger fait recours aux trois principales méthodes suivantes: les méthodes quantitatives, les méthodes qualitatives et la méthode mixte.

### 6.1. Les méthodes quantitatives

Ces méthodes utilisent des outils d'analyse mathématiques et statistiques à travers des calculs plus ou moins complexes dans l'évaluation des actions de développement et aboutissent à des résultats chiffrés. En revanche, elles ne sont pas participatives et sont réservées généralement à des spécialistes. Il s'agit en général des méthodes quantitatives de gestion, notamment :

- i. des analyses financières (Analyse coûts-avantages et coût-efficacité) ;
- ii. des analyses économiques ;
- iii. des analyses multicritères ;
- iv. des modèles économétriques...

Dans le cadre de l'évaluation du développement, ces méthodes quantitatives pour la collecte des données, utilisent des enquêtes formelles basées sur des échantillons soigneusement sélectionnés d'individus ou de ménages. Les données obtenues suite à ces enquêtes permettent entre autres de :

- mesurer la performance des actions de développement en termes d'efficacité et d'efficience
- comparer différents groupes à un moment donné ;
- déterminer la situation d'une communauté ou d'un groupe particulier ;
- fournir des éléments d'information essentiels en vue de l'évaluation formelle de l'impact

### 6.2. Les méthodes qualitatives.

Elles sont participatives, inclusives et consensuelles. Les résultats de l'évaluation sont exprimés sous forme d'idées, d'opinions sur la réussite ou l'échec. Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

- **La méthode dite « Succès Echecs, Potentialités et Obstacles » (SEPO)**

C'est une méthode d'évaluation participative qui est appliquée à travers des entretiens individuels et des Focus groups.

**Les succès et échecs constituent des regards rétrospectifs sur le processus de mise en œuvre des actions de développement.** Ils sont identifiés par les parties prenantes sur la base de leurs expériences.

**Les potentialités et les obstacles sont des regards prospectifs et** sont aussi identifiés par les parties prenantes sur la base de leurs expériences.

- **La méthode du changement le plus significatif**

Elle est basée sur le recueil de récits personnels et est particulièrement utilisée dans le domaine du développement social et culturel. Cette méthode aide à capturer le changement et à appréhender les effets de la mise en œuvre des actions de développement sur les bénéficiaires. Elle ne nécessite pas forcément de compétences fines en techniques quantitatives de gestion ou en suivi et évaluation. Dans cette méthode, les parties prenantes doivent justifier pourquoi ils pensent qu'un changement est plus remarquable qu'un autre.

- **La méthode d'évaluation Participative**

C'est la méthode par laquelle les principaux acteurs notamment les communautés à la base ou les bénéficiaires des actions de développement participent activement :

- à la définition des objectifs de l'évaluation ;
- au choix des indicateurs et des outils de collecte des informations ;
- à la collecte des données secondaires et leurs interprétations ;
- à l'élaboration des recommandations ;
- à l'identification et la mise en œuvre des actions de changement nécessaires.

Cette méthode utilise des outils participatifs dont les plus importants sont : (i) la fiche d'évaluation par les communautés et (ii) la fiche de suivi de la qualité des services.

- **La méthode d'évaluation axée sur les résultats de développement**

Elle est incorporée dans l'approche Gestion axée sur les Résultats de Développement (GRD) dans le cadre de l'Initiative Africaine pour le Développement (AfriK4R). Elle a pour objectif de s'assurer que les effets et les impacts des actions de développement sur la réalité sociale soient mesurés.

Pour ce faire, cette méthode examine l'existence :

- d'entités qui coordonnent l'évaluation des actions de développement ;
- de méthodologies appropriées pour mener à bien l'évaluation ;
- de normes méthodologiques et procédures appropriées pour conduire l'évaluation ;
- de cadres réglementaires sur l'utilisation des conclusions et recommandations issues des évaluations ;
- un personnel stable et qualifié, ainsi que des ressources financières suffisantes pour conduire dans les règles de l'art les missions d'évaluation.

### **6.3. La méthode d'évaluation mixte**

Pour pallier les insuffisances de la méthode quantitative il lui est très souvent associé la méthode qualitative. Ainsi, les méthodes qualitatives servent de complément à celles quantitatives, d'où l'adoption de la Méthode Mixte qui est préconisée pour l'évaluation des Objectifs de Développement Durable (ODD). En outre, cette méthode s'inscrit dans le principe de la triangulation des approches et favorise l'approche participative.

Ainsi, les résultats issus de la méthode quantitative vont être plus approfondis pour avoir une meilleure idée de la satisfaction des différentes parties prenantes à l'égard de la mise en œuvre des actions de développement. Les entretiens en profondeur ou les questions à

réponses libres permettent aux différentes parties prenantes d'exprimer des attitudes, des opinions ou des croyances qui peuvent jeter un nouvel éclairage sur les effets et l'impact des actions de développement.

#### 6.4 Autres méthodes

D'autres méthodes qualitatives peuvent être utilisées pour évaluer les actions de développement. Il s'agit de :

- La Méthode Active de Recherche Participative (MARP), qui comporte des outils d'évaluation, notamment la grille d'évaluation ;
- L'Analyse socio-économique selon le Genre (ASEG), qui comprend aussi des outils participatifs pour analyser les moyens d'existence des individus, des ménages et des communautés tels que : le diagramme du système d'exploitation, le tableau d'analyse des avantages, les cartes illustrées des ressources, et les matrices des revenus et des dépenses.

## VII. LE CHAMP D'APPLICATION ET LES CRITERES

### 7.1. Champ d'application

Le champ d'application de la Politique Nationale de l'Evaluation couvre :

- les actions de développement entreprises au Niger (plans, politiques, stratégies, programmes et projets de développement, lois, secteurs) ainsi que des thématiques précises, des processus et des organisations ;
- les actions de développement entreprises par les démembrements de l'Etat (collectivités territoriales, établissements publics) ;
- les actions des ONG et Associations internationales et de la coopération bilatérale ;
- la performance individuelle des agents de l'Etat, des projets et programmes et de la coopération ;
- les initiatives de développement entreprises par l'administration en partenariat avec la société civile et le secteur privé (Partenariat Public Privé (PPP)
- , pour lesquelles les fonds publics ont été utilisés.

### 7.2 Critères

Ils permettent de mesurer la performance et de porter un jugement à travers des indicateurs consensuels.

Des critères simples sont proposés pour aider le commanditaire et le chargé d'évaluation à caractériser la qualité d'une politique publique, à savoir :

- la pertinence qui concerne la relation entre les défis, les problèmes ou les besoins constatés et les objectifs choisis pour y répondre. C'est la mesure dans laquelle les objectifs permettent de résoudre les problèmes afin de satisfaire les besoins et attentes des différentes parties prenantes ;
- l'efficacité qui apprécie le niveau d'atteinte des différents résultats prévus ;
- l'efficience qui concerne l'utilisation rationnelle des moyens mis à disposition et vise à analyser si les produits et les services ont été atteints à moindre coût ;
- l'impact qui apprécie le succès ou l'échec quelques années après la mise en œuvre des actions de Développement ? le résultat obtenu est-il positif ou négatif ? Mais aussi, au-delà de la mise en œuvre, les actions en cours contribuent-elles à nos objectifs à long terme ? ;
- la viabilité, la pérennité ou la durabilité qui visent à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt. Donc, les changements introduits par nos actions pourront-ils être maintenus à long terme;

D'autres critères peuvent être introduits au gré des besoins, comme par exemple la redevabilité, la répliquabilité, la transversalité, ...

L'utilisation des critères nécessite la mise en place d'objectifs qui sont déclinés en résultats et appréciés sur la base d'indicateurs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et définis dans le Temps (SMART).

### **7.3. Domaines spécifiques de l'évaluation**

Etant donné que le Niger a adopté la Gestion Axée sur les Résultats comme approche de planification, d'exécution, de suivi et d'évaluation, il faut clarifier les domaines spécifiques de l'évaluation de chaque action de développement sur la base de la chaîne des résultats.

S'agissant de l'évaluation des politiques de développement, elle vise à démontrer en premier lieu les impacts (résultats à long terme) sur l'ensemble de la population et en second lieu, les effets sur les bénéficiaires qui ont permis d'engendrer ces impacts.

C'est beaucoup plus des évaluations d'impact qu'il faut entreprendre pour l'évaluation des Politiques de Développement.

En ce qui concerne l'évaluation des plans et des programmes, elle se focalisera d'abord sur les effets (résultats à moyen terme) et ensuite sur les produits (résultats à court terme) livrés aux bénéficiaires.

Ainsi, l'évaluation du Plan stratégique cherche à démontrer le niveau d'atteinte des effets escomptés et les progrès vers l'atteinte des impacts.

Quant à l'évaluation du projet de développement, elle va s'intéresser en priorité aux différentes actions et activités entreprises et le niveau d'atteinte des produits escomptés, ainsi qu'au progrès vers l'atteinte des tandis que l'évaluation des plans stratégiques et des politiques de développement apprécie l'atteinte des résultats de développement notamment, les effets et les impacts engendrés.

## VIII. CATEGORIES ET TYPES D'ÉVALUATION

La PNE considère plusieurs catégories et types d'évaluations selon le temps, le mode de réalisation, l'objet et l'approche:

### 8.1. En fonction du moment de réalisation de l'exercice

On distingue quatre (04) types couramment utilisés :

- **L'évaluation ex ante** conduite avant la mise en œuvre d'une action de développement. Ce concept est généralement utilisé pour désigner l'étude de faisabilité de l'action de développement envisagée. **L'évaluation à mi-parcours** conduite autour de la moitié de la mise en œuvre de l'action de développement. Elle permet de suivre et, éventuellement, réorienter l'action ;
- **L'évaluation finale** effectuée à la fin d'un projet ou programme afin de mesurer les résultats. L'objectif visé est de tirer des leçons, à la fin d'une action de développement, qui pourront servir à améliorer les interventions futures dans le domaine.
- **L'évaluation ex-post** effectuée quelques années après la clôture du projet ou programme afin de mesurer l'atteinte de l'impact de l'intervention. Le but est d'identifier les facteurs de succès ou d'échec, d'apprécier la durabilité des résultats et de tirer des conclusions qui pourront être généralisées à d'autres actions.

### 8.2. Selon le mode de réalisation de l'évaluation

On distingue :

- **L'auto-évaluation** réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action évaluée, avec l'appui ou non d'un expert extérieur ;
- **L'évaluation interne** (*revue interne*) effectuée par un agent, un service relevant de la structure responsable de l'action, mais n'ayant pas été impliqué dans la conception ou la mise en œuvre de celle-ci ;
- **L'évaluation externe** impliquant un recours à des consultants extérieurs. Ce type d'évaluation favorise un regard neutre et nouveau.

### 8.3. Selon l'objet de l'évaluation

- Cinq (5) types d'évaluation sont pris en compte. Ce sont : **La méta évaluation** conçue comme une synthèse des constatations tirées de plusieurs évaluations. C'est aussi l'évaluation d'une évaluation en vue de juger de sa qualité et/ou d'apprécier la performance des évaluateurs.

- **Les évaluations d'opérations** qui concernent des actions de développement (projets, programmes) conçues pour atteindre des objectifs spécifiques avec des ressources et un plan de travail déterminés ;
- **Les évaluations transversales** qui sont thématiques ou sectorielles ; elles portent sur un certain nombre d'actions, toutes orientées vers une priorité spécifique de développement, qui s'applique de façon transversale aux pays, aux régions ou aux secteurs. Le secteur s'entend ici comme incluant des activités de développement habituellement regroupées dans la perspective d'une action publique telle que la santé, l'éducation, l'agriculture, les transports, etc. ;
- **Les évaluations d'instruments** qui concernent les organismes, opérateurs et moyens publics qui participent à la mise en œuvre des actions de développement, par exemple les autorités et agences de régulation, de mise en œuvre ou de financement;
- **Les évaluations géographiques** qui portent sur des actions menées dans un espace donné (région, département, commune ou dans une autre zone géographique déterminée).

#### 8.4. Selon les différentes approches de l'évaluation

Six (06) types d'évaluation sont considérées, à savoir :

- ❖ **L'évaluation managériale** qui permet d'améliorer la gestion d'une organisation où elle se trouve être intégrée. Elle vise essentiellement à optimiser les moyens matériels et financiers ;
- ❖ **L'évaluation participative** définie comme un jugement porté sur la valeur de l'intervention publique et vise notamment : la transparence de l'intervention publique et le débat avec des acteurs ou des utilisateurs concernés par cette intervention. Le processus est public et les experts apportent essentiellement leurs techniques évaluatives ;
- ❖ **L'évaluation partenariale (ou conjointe)** : c'est l'évaluation à laquelle participent différents organismes (bailleurs et/ou leurs partenaires). Elle concerne l'aide publique au développement et la coopération internationale, les partenaires au développement s'efforcent de rechercher la participation des représentants de l'État et de la société civile du Niger ;
- ❖ **L'évaluation par les pairs** (revue par les pairs) est un mécanisme d'évaluation basé sur le consensus existant au sein d'un groupe de décideurs, qui consentent à une évaluation par leurs pairs de leurs propres politiques (exemple le MAEP du NEPAD). L'efficacité de ce type d'évaluation tient au fait que la "pression par la réputation" aura une portée importante pour modifier les pratiques ;

- ❖ **L'évaluation formative** (évaluation à mi-parcours) : Elle est conduite principalement à l'intention des services intervenant dans la mise en œuvre, dans le but de les aider à améliorer leurs performances. Elle est effectuée au cours des phases de mise en œuvre d'une action. Elle peut également être menée pour des raisons telles que la vérification de la conformité et du respect des obligations légales ou comme partie d'une évaluation plus large ;
- ❖ **L'évaluation sommative** : C'est une démarche qui fait appel à la soustraction et à l'accumulation des éléments déjà évalués à travers une pondération pour démontrer la performance. Elle est appliquée pour vérifier les niveaux des acquisitions visées par une formation. Elle est différente de l'évaluation formative qui a une fonction pédagogique, herméneutique, descriptive ou certificative très souvent utilisées dans le domaine de l'évaluation académique.

Ces types d'évaluation ne s'excluent pas. Chaque type est mené en fonction des circonstances.

## **IX. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE**

La construction du cadre institutionnel procède des mesures à prendre pour créer et mettre en place les différentes structures envisagées dans la mise en œuvre de la PNE.

### **9.1. Conseil National d'Orientation de l'Evaluation (CNOEV)**

Il sera créé auprès du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, un Conseil National d'Orientation de l'Evaluation composé des représentants des institutions et structures suivantes :

- Présidence de la République ;
- Assemblée Nationale ;
- Cabinet du Premier Ministre ;
- Cour des Comptes ;
- Conseil Economique, Social et Culturel;
- Ministères ;
- Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ;
- Secteur privé ;
- ONG et Associations de développement ;
- Organisations de la Société Civile.

### **9.2 Agence Nationale de l'Evaluation (ANEV)**

Il sera créé auprès du département ministériel en charge de l'évaluation, une Agence Nationale de l'Evaluation (ANEV).

L'ANEV est responsable de la coordination et du suivi de la mise en œuvre de la PNE. A cet effet, elle est chargée de :

- valider les projets d'évaluation ;
- Valider les termes de référence ;
- rendre compte des résultats de l'évaluation ;
- concevoir des outils d'évaluation.

### **9.3 Organes de Consultation et de Concertation**

#### **❖ Conseil National Scientifique de l'Evaluation (CONSEV)**

Le CONSEV est composé de personnes reconnues pour leurs compétences en évaluation et des représentants des structures des secteurs public et privé, ainsi que de la société civile active en évaluation.

Les attributions du CONSEV et son mode de fonctionnement sont déterminés par arrêté du Ministre en charge de l'évaluation.

#### **9.4. Autres structures de coordination et de suivi de la mise en œuvre de la PNE**

Dans le cadre de la coordination et de suivi de la mise en œuvre de la PNE, l'Agence Nationale de l'Évaluation (ANEV) est appuyée par plusieurs structures. Il s'agit entre autres :

- de l'Institut National de la Statistique (INS) ;
- des Directions des Etudes et de la Programmation ;
- des Directions des Statistiques des Ministères sectoriels ;
- des structures déconcentrées des entités administratives qui concourent aux activités de la structure administrative en charge de l'évaluation.

Un arrêté du Ministre en charge de l'évaluation précise les modalités de participation des DEP, des DS et des Services déconcentrés des Ministères sectoriels concourant aux différentes évaluations.

Le dispositif institutionnel et organisationnel de la PNE est présenté à travers le schéma suivant.

## **X. DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION**

Le suivi-évaluation apparaît ainsi comme un élément central dans la mise en œuvre de toute politique de développement. Le dispositif contribue à la mise à disposition des informations permettant de :

- identifier et mesurer les résultats des projets, programmes et politiques ;
- tirer les leçons des expériences ;
- renforcer la responsabilité, la redevabilité et l'imputabilité ;
- prendre des décisions rationnelles ;
- renforcer les capacités techniques et institutionnelles ;
- assurer la cohérence des actions à différents niveaux

Le dispositif de suivi-évaluation de la PNE a pour mandat d'impulser sa mise en œuvre et de fournir aux décideurs et aux différents acteurs, les informations utiles sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des programmes, les résultats enregistrés, les leçons apprises et les difficultés rencontrées, ainsi que les propositions de solutions pour améliorer la performance globale.

Ainsi, le dispositif de suivi évaluation vise à fournir aux différents acteurs impliqués les informations nécessaires à l'appréciation des résultats de l'évaluation des actions de développement de développement. Le champ de ce suivi et évaluation couvre le suivi de l'exécution des programmes de mise en œuvre de la PNE et le suivi des résultats.

Le dispositif de suivi-évaluation est basé sur une approche participative qui implique des acteurs liés par des relations fonctionnelles verticale et horizontale. Il constitue un processus permanent de collecte et d'analyse des informations fiables et utiles à la prise de décision.

A ce titre, il est structuré autour des points suivants : (i) les Objectifs et résultats, (ii) les acteurs, (iii) les données (informations),) (Iv) les outils et (v) les procédures.

Le dispositif de suivi-évaluation de mise en œuvre de la politique sera coordonné par l'Agence Nationale de l'Evaluation des actions de développement. Un guide de suivi-évaluation sera élaboré.

**ANNEXES**

## Annexe 1 : Répartition des normes par principe directeur

Principes Directeurs	Normes
<b>Utilité</b>	1. Impact de l'Évaluation
	2. Recensements des acteurs
	3. Crédibilité de l'Évaluateur
	4. Crédibilité de l'équipe d'évaluation
	5. Portée des informations et sélection des dites informations
	6. Recensement des Valeurs
	7. Clarté des Rapports
	8. Modèle de rapport
	9. Diffusion des rapports
	10. Contribution au renforcement des connaissances
<b>Faisabilité</b>	11. Procédures Pratiques
	12. Viabilité Politique
	13. Rapport coût-efficacité
<b>Précision et qualité</b>	
<b>Précision</b>	14. documents du programme
	15. objectifs et procédures retenus
	16. description des sources d'information
<b>Qualité</b>	17. Informations valides
	18. Informations représentatives
	19. Informations fiables
	20. Informations systématiques
	21. Analyse des données quantitatives
	22. Analyse des données qualitatives
	23. Conclusions pertinentes
	24. Les recommandations réalistes ont fait l'objet d'un consensus
	25. Impartialité du rapport
	26. Meta-évaluation
<b>Respect et déontologie</b>	27. Objectif et le champ de l'évaluation
	28. Portée et qualité
	29. Accords formels
	30. Droits des acteurs
	31. Relations humaines
	32. Communication des conclusions
	33. conflits d'intérêts
	34. Transparence

Source : Association Africaine de l'Évaluation (AfrEA), version 2006-200

## Annexe 2 : Chaîne des résultats : impact, effets et produits

RESULTATS A COURT TERME	RESULTATS A MOYEN TERME	RESULTATS A LONG TERME
Le cadre institutionnel, réglementaire, organisationnel en matière d'évaluation est renforcé	L'institutionnalisation de l'évaluation est assurée	La performance dans la mise en œuvre des actions de développement est améliorée
Le dispositif de mise en œuvre et de suivi et évaluation de la PNE est opérationnel		
Un système intégré de suivi évaluation est mis en place		
Un système de redevabilité est instauré dans la gestion publique		
Des rapports d'évaluation respectant les normes standards et méthode sont régulièrement produits	Les interventions en matière de développement sont régulièrement évaluées	
Les acquis en matière d'évaluation des actions de développement sont capitalisés		
La fonction d'évaluateurs est professionnalisée		

## Bibliographie

- Analyse du contexte national institutionnel et professionnel en matière de pratiques d'évaluation, Réseau Nigérien de Suivi et Evaluation, décembre 2017, Niger
- Etude diagnostique des capacités nationales en évaluation, Programme Bonne Gouvernance et Croissance Mieux Repartie, Août 2006 ; Niger
- Evaluation des politiques et promotion de la bonne gouvernance, Haut-Commissariat à La Modernisation de l'Etat ; Niger
- Plan de Développement Economique et Social (PDES 2017-2021), Ministère du Plan, Niger
- Guide d'élaboration des politiques sectorielles 2018, Ministère du Plan, Niger,
- Normes et règles d'évaluation, Groupe des Nations Unis pour l'Evaluation (UMEG), 2015.
- Suivi et Evaluation, quelques outils, méthodes et approches, Banque mondiale
- Liste des normes de qualité définies par l'UNICEF pour l'appréciation du contenu des rapports d'évaluation des programmes et des projets,
- Les Principes Directeurs de l'Evaluation Africaine (PDEA), séminaire de formation en Suivi et Evaluation, ReNSE, décembre, 2004.
- Principes Directeurs de l'Evaluation Africaine 2002, Association Africaine d'Evaluation (AfrEA)
- Guide Africain d'Evaluation- Normes, version 2006-07, Association Africaine d'Evaluation (AfrEA)
- guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, Programme des Nations Unis pour le Développement, 2009,
- Utilisation des méthodes qualitatives dans l'évaluation, Centre d'excellence de l'Ontario en santé mentale des enfants et adolescents, février 2012 ;
- Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Fédération internationale de la croix- rouge et du croissance- rouge, 2012
- L'évaluation des projets : indicateurs d'impact, Rémi Bachelet, École Centrale de Lille, Cité Scientifique
- Trousse d'Outils des Administrateurs de programme pour le suivi et l'évaluation, Normes de l'évaluation, bureau des services de contrôle interne et d'évaluation, 2001
- Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement, Comité d'Aide au Développement
- Guide méthodologique d'élaboration des politiques sectorielles, ministère de l'économie et des finances du Burkina Faso.
- Politique Nationale d'Evaluation (2012-2021), République du Benin. 2012.
- Ethique et normes professionnelles de l'évaluation, Steve Jacob, Forum International de l'Evaluation ; Marrakech, Maroc, décembre 1016
- Plan stratégique 2017-2021 Réseau Nigérien de Suivi et Evaluation.

### **ANNEXE 3. Glossaire de suivi-évaluation (compléter par formation PIFED)**

Les termes recensés dans le glossaire ci-joint et les définitions qui en sont données ont été choisis avec soin, à l'issue d'un examen attentif de la Politique Nationale d'Évaluation. Une grande attention a été portée aux considérations de clarté et de concision. Cette liste sera mise à jour au besoin, afin d'en conserver la pertinence.

#### **A**

##### **Analyse des problèmes**

C'est une démarche méthodologique visant à analyser une situation donnée dans laquelle se pose un ensemble de problèmes, afin d'identifier le problème central et les causes et les conséquences de ce problème à travers un diagramme de relations causes-effets communément appelé arbre des problèmes. Le problème central représente le tronc de l'arbre, les causes représentent ses racines et les effets ses branches.

##### **Analyse des objectifs**

Elle est la « jumelle de l'analyse des problèmes vue plus haut. En principe c'est une transformation de l'état négatif à l'état positif de l'arbre des problèmes Elle donne une image miroir positive de l'arbre des problèmes. Il faut cependant éviter les transformations mécaniques qui n'ont pas de sens.

##### **Analyse des parties prenantes**

C'est une démarche méthodologique visant à identifier et catégoriser les différents groupes concernés par la problématique et analyser leurs préoccupations (attentes, craintes, problèmes, contributions etc.).

#### **C**

##### **Champ d'application**

Les domaines, thématiques ou zones concernées par l'évaluation

##### **Culture d'évaluation**

L'évaluation est pratiquée à tous les niveaux (individu, service etc.) en complément des traditionnelles notations et appréciation. L'évaluation est devenue une préoccupation majeure aux différents niveaux de responsabilité, depuis le niveau national jusqu'au local.

#### **E**

##### **Efficacité (Succès, réussite)**

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. C'est la mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents.

### ***Efficiences***

Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

### ***État des lieux***

Analyse décrivant la situation avant le lancement de l'action de développement, et par rapport à laquelle on pourra apprécier des améliorations ou faire des comparaisons.

### ***Évaluabilité***

Mesure selon laquelle une activité ou un programme est évalué de façon fiable et crédible. L'appréciation de l'évaluabilité suppose d'examiner à l'avance l'activité projetée afin de vérifier si ses objectifs sont définis de façon adéquate et si les résultats sont vérifiables.

### ***Evaluation***

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Dans certains cas l'évaluation suppose la définition de normes appropriées, l'appréciation des performances par rapport à celles-ci, et en juger les résultats attendus et obtenus. Elle permet de dégager des leçons pertinentes.

### ***Évaluation ex ante (appréciation préalable)***

Évaluation qui est conduite avant la mise en œuvre d'une action de développement. Cette évaluation donne une appréciation globale de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité probable d'un projet, programme ou action de développement avant que la décision de financement ne soit prise.

### ***Évaluation ex post***

Évaluation d'une action de développement une fois celle-ci terminée. Ce type d'évaluation peut être réalisé tout de suite après l'achèvement de l'intervention ou longtemps après. Le but est d'identifier les facteurs de succès ou d'échec, d'apprécier la durabilité des résultats et des impacts, et de tirer des conclusions qui pourront être généralisées à d'autres actions.

### ***Évaluation externe***

Évaluation d'une action de développement conduite par des services et/ou des personnes extérieures au bailleur de fonds et à l'organisation responsable de la mise en œuvre.

### ***Évaluation interne (Autoévaluation)***

Évaluation conduite par un service et/ ou des personnes qui dépendent des responsables de l'action de développement chez le bailleur de fonds, chez ses partenaires ou au sein des organisations chargées de la mise en œuvre.

### **Evaluation d'impact**

Elle est une évaluation qui tente d'établir un lien causal entre une politique et des indicateurs de résultats. Une évaluation d'impact tente de savoir si la politique est directement responsable des changements dans les indicateurs de changement de l'étude.

### **Evaluation managériale**

Elle permet d'améliorer la gestion d'une organisation où elle se trouve être intégrée. Elle vise essentiellement à optimiser les moyens matériels et financiers.

### **Evaluation par les pairs (revue par les pairs)**

Elle est un mécanisme d'évaluation basé sur le consensus au sein d'un groupe de décideurs qui consentent à une évaluation par leurs pairs de leurs propres politiques (exemple le MAEP du NEPAD).

### ***Évaluation partenariale (ou conjointe)***

Évaluation à laquelle participent différents organismes bailleurs et/ou leurs partenaires.

Il peut y avoir plusieurs degrés de partenariat selon que les partenaires coopèrent plus ou moins au processus d'évaluation, regroupent leurs ressources et restituent ensemble les résultats. Les évaluations conjointes peuvent aider à traiter les problèmes d'attribution en appréciant l'efficacité des programmes et des stratégies, la complémentarité des efforts des différents partenaires ainsi que la qualité de la coordination de l'aide, etc.

### **Évaluation à mi-parcours**

Évaluation conduite à la moitié de la mise en œuvre de l'action.

### **Évaluation participative**

Méthode d'évaluation selon laquelle les représentants des agences d'aide et des autres parties prenantes (y compris les bénéficiaires) collaborent pour concevoir et conduire une évaluation et en tirer les conclusions.

### **Evaluation indépendante**

Évaluation d'une action de développement conduite par des services ou des personnes non liés aux responsables de la conception et de la mise en œuvre de l'action de développement. La crédibilité d'une évaluation dépend en partie de l'indépendance avec laquelle elle a été conduite. L'indépendance implique une liberté par rapport aux influences politiques et aux pressions des organisations.

## **Évaluation formative**

Évaluation visant à améliorer les performances, le plus souvent effectuée au cours de la phase de mise en œuvre d'un projet ou d'un programme. Les évaluations formatives peuvent également être menées pour d'autres raisons telles que la vérification de la conformité et du respect des obligations légales ou comme partie d'une évaluation plus large.

## **G**

### ***Gestion Axée sur les Résultats***

Stratégie de management orientée vers la performance. C'est une méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de « résultats » clairement définis. Cette approche se concentre sur l'acquisition d'un bon plan (tôt dans le processus), la mise en œuvre des mesures de rendement, l'apprentissage et l'adaptation ainsi que la reddition de compte.

## **M**

### **Meta évaluation**

Évaluation conçue comme une synthèse des constatations tirées de plusieurs évaluations. Le terme est également utilisé pour désigner l'évaluation d'une évaluation en vue de juger de sa qualité et/ou d'apprécier la performance des évaluateurs.

### **Méthodes**

Elles sont des procédés par lesquels les informations sont fournies pour la prise de décision. Elles sont appréhendées soit par rapport au temps imparti à l'évaluation, soit par rapport à la participation des acteurs à celles-ci.

### **Méthode mixte**

Elle combine harmonieusement les méthodes quantitatives () et qualitatives () d'évaluation et est plus appropriée pour l'évaluation des politiques publiques.

## **N**

### **Normes (d'évaluation)**

Elles sont conçues pour permettre la génération d'une information de qualité en vue de l'élaboration des rapports. Au niveau de l'AfrEA, les normes renforcent les principes (utilité : 8 normes ; faisabilité : 3 normes ; propriété : 8 normes ; précision : 12 normes).

## P

### **Politique publique**

C'est un ensemble d'actions coordonnées mises en œuvre par les institutions et les administrations publiques avec un ensemble de moyens (humains, financiers et matériels) afin d'atteindre un ensemble d'objectifs et résultats préalablement fixés. **Au sens du guide et définition du didacticiel de la directive n°06/2009**, c'est un ensemble d'actions conduites par les institutions et les administrations publiques afin de faire évoluer une situation donnée.

### **Principes directeurs**

Ils sont destinés à s'assurer que l'évaluation réponde aux besoins en informations des futurs utilisateurs et que les parties prenantes se l'approprient. Ils assurent à l'évaluation utilité, faisabilité ou évaluabilité, propriété et précision.

### **Projet**

Il est un ensemble d'activités et de moyens nécessaires à la réalisation d'objectif (s) spécifique (s) bien déterminé (s) et bien localisé (s) dans le temps et dans l'espace pour apporter un changement.

### **Programme**

Il est un ensemble de projets (actions) mis en cohérence pour atteindre des objectifs spécifiques dans un laps de temps.

## R

### **Reddition de compte**

Présentation d'information sur le rendement fondée sur les faits. Rendre compte sert à éclairer les décisions, à rencontrer les exigences de responsabilisation et sert de point de départ pour l'engagement des citoyens et citoyennes et pour le dialogue des parlementaires sur le rendement.

### ***Responsabilité de rendre compte (Redevabilité)***

Obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés.

## S

### **Standard**

Normes générales internationales pour la conduite de toute évaluation

***Suivi***

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

**T****Théorie du changement**

Elle explicite la compréhension que les différentes parties prenantes ont du processus de changement induit par la politique publique de développement. A cet effet, elle précise comment et pourquoi le changement doit se produire.