



Troisième table ronde internationale  
sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement

*Hanoi, Viet Nam – du 5 au 8 février 2007*

# **Le suivi et l'évaluation au service de l'amélioration des résultats dans le domaine du développement**

## **Document de synthèse**

**Troisième table ronde internationale sur  
la gestion axée sur les résultats dans le domaine du  
développement**

**Hanoi, Viet Nam**

**du 5 au 8 février 2007**



## Troisième Table ronde sur la gestion axée sur les résultats dans le domaine du développement

### Thème : suivi et évaluation

#### Utiliser le suivi et l'évaluation au service de l'amélioration des résultats dans le domaine du développement

Le présent document donne une vue d'ensemble du suivi et de l'évaluation dans le cadre de la Gestion axée sur les résultats dans le domaine du développement (MfDR), en prêtant attention aux approches fondées sur les résultats dans l'administration publique, à laquelle contribue l'aide publique au développement. Le document s'intéresse tout particulièrement aux pressions externes et internes en faveur de la concentration sur les résultats, il examine minutieusement les différentes dimensions du suivi et de l'évaluation et les divers niveaux où ils peuvent être mis en pratique, il identifie les problèmes inhérents aux systèmes de suivi et d'évaluation de la MfDR et il analyse les diverses initiatives de promotion des approches fondées sur les résultats dans la programmation du développement à l'échelle internationale, notamment les cadres de performance des pays et les évaluations conjointes. Il s'achève sur un examen du processus de renforcement des capacités des systèmes de suivi et d'évaluation, et des aspects à prendre en considération dans les modalités techniques, organisationnelles et politiques.

#### Suivi et évaluation au sein du cadre de la MfDR

La MfDR est une initiative multidimensionnelle qui vise à rendre les partenariats mondiaux de développement plus efficaces et davantage axés sur les résultats, en recourant à une panoplie d'outils pratiques de gestion de la performance. Elle reflète un consensus naissant autour de l'importance grandissante de la gestion de la performance dans le domaine de l'aide internationale au développement, et elle s'appuie sur plus de 30 ans d'expérience en administration publique. La gestion axée sur les résultats a été promue comme un important moyen d'améliorer la qualité et l'impact des initiatives de développement.

Le concept de MfDR s'inspire de la théorie du changement induit par le développement et celle de la gestion du changement. Au cœur du concept se trouvent les notions de :

- **ciblage des objectifs** : la définition d'objectifs et de résultats clairs permet de fixer des objectifs de changement, et crée des opportunités de vérifier si le changement est intervenu
- **causalité** : diverses ressources et activités menant logiquement à un extrant, à des réalisations et à un impact, ce qui est également connu sous le nom de « chaîne des résultats »
- **amélioration permanente** : la mesure périodique des résultats fournit la base de l'ajustement (réorientations tactiques et stratégiques) nécessaire pour maintenir les programmes sur la bonne voie et maximiser leurs réalisations.

## **Pressions externes et internes en faveur de la concentration sur les résultats**

Diverses pressions sont exercées sur les gouvernements afin de les amener à rendre davantage compte de leurs actes et à démontrer les résultats obtenus. Ces pressions sont notamment les objectifs de développement pour le Millénaire (ODM), lesquels définissent un ensemble d'objectifs et de cibles précis à atteindre à l'horizon 2015, ainsi que les moyens de suivre et d'évaluer les progrès accomplis jusqu'ici. Les Documents nationaux de stratégie pour la réduction de la pauvreté, qui sont devenus d'importants instruments de développement pour les pays les plus démunis, exigent la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès réalisés, et un engagement connexe à faire preuve de responsabilité et de transparence par rapport aux résultats mesurables.

En outre, les processus de changement au sein même des pays en développement, notamment les processus de décentralisation, de commercialisation et de privatisation donnent une impulsion à la gestion axée sur les résultats, ce qui accroît le besoin de suivi et d'évaluation aux niveaux local, régional et national. Même si les pouvoirs publics réduisent leur rôle dans la fourniture des biens et des services publics, il leur faut néanmoins suivre et évaluer l'impact de leurs politiques et programmes, peu importe l'entité qui les met en œuvre. Par ailleurs, la plupart des organisations donatrices et des organisations non gouvernementales évoluent vers la gestion axée sur les résultats et exhortent de plus en plus leurs partenaires nationaux, régionaux et locaux à adopter de plus vigoureuses approches du suivi et de l'évaluation.

### **Encadré 1. L'importance de la mesure des résultats**

*À moins de mesurer les résultats, on ne peut distinguer le succès de l'échec*

*À moins de voir le succès, on ne peut le récompenser*

*À défaut de récompenser le succès, on prime probablement l'échec*

*À moins de reconnaître le succès, on ne peut en tirer des enseignements*

*À moins de reconnaître l'échec, on ne peut le corriger*

*À moins de démontrer les résultats, on ne peut s'attirer le soutien du public*

Source : Kusek & Rist, Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System

## **Examen minutieux du suivi et de l'évaluation**

Le suivi et l'évaluation constituent deux fonctions différentes mais complémentaires, qui se renforcent mutuellement. Le suivi est une tâche permanente qui consiste à recourir à la collecte systématique de données relatives à des indicateurs précis pour donner aux responsables et aux principales parties prenantes d'une action de développement en cours, une idée de l'ampleur des progrès et des accomplissements réalisés par rapport aux objectifs, ainsi que de l'évolution de l'utilisation des fonds alloués. L'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou achevée, de sa conception, de son exécution et de ses résultats, dans le but

de déterminer la pertinence et le degré de réalisation de ses objectifs, son efficacité au plan du développement, son efficacité, son impact et sa durabilité<sup>1</sup>.

Dans la gestion axée sur les résultats, on se sert d'une chaîne des résultats (voir l'encadré 2 ci-après) qui montre, au moyen d'un nombre de liens causaux intermédiaires, comment les activités devraient aboutir à la réalisation des objectifs de projets, de programmes et de politiques donnés. La formation des paysans en techniques agricoles améliorées peut mener à des changements dans les pratiques agricoles, lesquels sont susceptibles d'améliorer les rendements, ce qui peut à son tour accroître le revenu et améliorer les moyens de subsistance des ménages. La formation des agents de vulgarisation et le renforcement des capacités de leur organisme peuvent constituer un autre moyen important d'atteindre cet objectif. Les indicateurs relatifs à chacune de ces étapes peuvent permettre de vérifier si les changements voulus interviennent effectivement et quelle en est l'ampleur. L'identification des aspects qui semblent marcher convenablement et de ceux qui sont inefficaces fournit d'importantes informations devant servir à gérer le processus de changement et à en maximiser les retombées pour les populations ciblées.

#### **Encadré 2. La chaîne des résultats dans la gestion axée sur les résultats**

<b>Impact</b>	L'objectif de niveau supérieur auquel vise à contribuer l'action de développement.
<b>Réalisation</b>	Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme.
<b>Extrant</b>	Les produits, les biens d'équipement et les services qui résultent d'une action de développement. Ce terme peut également s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.
<b>Activité</b>	Actions entreprises ou travaux menés, grâce auxquels les moyens tels que les fonds, l'assistance technique et les autres types de ressources sont mobilisés pour produire un extrant précis.
<b>Ressources</b>	Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.

Termes du CAD/OCDE : Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats

Le suivi et l'évaluation se sont de tout temps concentrés en grande partie sur le processus d'exécution, s'attachant à établir si les activités ont été exécutées en temps voulu et si un extrant a été obtenu. Dans la gestion axée sur les résultats, on recourt également au suivi et à l'évaluation pour aller au-delà de la question « ont-ils réussi ? » et se pencher sur l'ampleur de la contribution des activités et de l'extrant à l'accomplissement des réalisations et à l'obtention des impacts, en essayant de répondre à la double question fondamentale suivante : « dans quelle mesure la vie des

<sup>1</sup> Voir le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats, publié par le CAD de l'OCDE, à l'adresse <http://www.oecd.org/dataoecd/43/54/35336188.pdf>.

populations a-t-elle été améliorée ? » et « pour arriver à cette fin, un environnement propice a-t-il été créé ? ». Une plus grande attention est par ailleurs accordée à la perception qu'ont du changement les parties prenantes.

Outre l'amélioration de la responsabilité, les systèmes de suivi et d'évaluation permettent aux parties prenantes de tirer des enseignements de leur pratique et d'enrichir leurs connaissances sur les types de projets, de programmes et de politiques qui marchent, ainsi que sur les raisons d'une telle efficacité. Cette base de connaissances croissante peut ensuite servir à améliorer davantage les politiques et la programmation en matière de développement.

### **Modèle progressif du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats**

Un modèle en dix étapes a été élaboré pour la mise au point et la pérennisation des systèmes de suivi et d'évaluation<sup>2</sup>. Ce modèle comporte un élément central (étapes 2-9) consistant en des questions qui ont fait l'objet d'un accord général. En outre, le modèle prévoit des conditions préalables à l'élaboration d'un système de suivi et d'évaluation (étape 1 : évaluation de l'état de préparation) et une étape finale relative à la viabilisation du système au sein d'une organisation (voir l'encadré 3 ci-après).

Les dix étapes du modèle ne sont pas nécessairement séquentielles ou linéaires. Il faudrait souvent travailler sur une combinaison d'étapes au même moment, et l'on pourrait avoir à aller et venir entre des étapes. Les étapes peuvent être appliquées à divers niveaux, soit ceux de l'organisation, de la politique, du programme ou du projet. Selon le niveau où elles sont appliquées, les étapes diffèrent par leur portée et leur complexité.

#### **Encadré 3. Les dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axés sur les résultats**

1. Évaluation de l'état de préparation
2. Accord sur les réalisations à suivre et à évaluer
3. Choix des principaux indicateurs de suivi des réalisations
4. Données de référence sur les indicateurs — *Où nous trouvons-nous aujourd'hui ?*
5. Planification de l'amélioration — choix des cibles des résultats
6. Suivi des résultats
7. Rôle des évaluations
8. Établissement de rapports sur les constatations
9. Utilisation des constatations
10. Pérennisation du système de suivi et d'évaluation au sein de l'organisation

Source : *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*

---

<sup>2</sup> Voir Kusek et Rist, *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System, A Handbook for Development Practitioners*. Washington DC, Banque mondiale, 2004 disponible à l'adresse [http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/08/27/000160016\\_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100étapes.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/08/27/000160016_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100étapes.pdf)

Il n'existe pas de « bonne » façon unique de mettre au point des systèmes de suivi et d'évaluation dans l'administration publique et les organisations. Il existe une multitude d'options et d'opportunités basées sur le stade de développement auquel se trouvent les pays, la complexité du contexte national et local, les capacités qui existent déjà, les besoins immédiats et les choix politiques. Les différents secteurs du gouvernement peuvent apprendre les uns des autres, tout comme les bailleurs de fonds et les organisations de la société civile, lesquels s'emploient tous, de plus en plus, à institutionnaliser le suivi et l'évaluation dans l'ensemble (ou dans une partie) de leur structure.

#### **Encadré 4. La nécessité du suivi et de l'évaluation**

*Le suivi et l'évaluation sont un puissant outil de gestion publique qui peut servir à améliorer la façon dont les gouvernements et les organisations obtiennent des résultats. Si les gouvernements ont besoin de ressources humaines et financières ainsi que de systèmes de responsabilité, ils ont tout aussi besoin de bons systèmes de retour d'informations sur le rendement.*

Source : Kusek & Rist, *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*

#### **Les divers niveaux où le suivi et l'évaluation peuvent être mis en pratique dans la programmation en matière de développement**

Il convient de s'attaquer aux problèmes relatifs au suivi et à l'évaluation à une multitude de niveaux. On constate une tendance à délaissier les projets uniques et autonomes au profit d'approches programmatiques et sectorielles. Dans le domaine du suivi et de l'évaluation, cette situation s'est traduite par l'élaboration de cadres programmatiques et sectoriels. En réponse aux exigences croissantes en matière de responsabilité, divers organismes de développement s'emploient à élaborer des systèmes de suivi et d'évaluation pour montrer les résultats obtenus, surtout au niveau organisationnel de leur représentation nationale. Pour une vue d'ensemble des divers niveaux où le suivi et l'évaluation peuvent être appliqués, voir l'encadré 5 ci-après.

Compte tenu de l'augmentation du nombre de partenariats noués pour atteindre les objectifs de développement, il s'avère nécessaire de mettre au point des systèmes de suivi et d'évaluation qui couvrent non pas les efforts de chacun des organismes intervenants, mais plutôt ces initiatives de partenariat engagées à plus grande échelle. Il se pose par ailleurs le problème de la demande effectivement formulée dans les ODM et relative à la création de systèmes de suivi et d'évaluation axés sur les résultats au-delà du niveau national, ce qui exige l'harmonisation et la coordination entre les différents systèmes nationaux et les systèmes des organismes de l'ONU, des donateurs multilatéraux et bilatéraux, de la société civile et des autres acteurs concernés.

### **Encadré 5. Les multiples niveaux où le suivi et l'évaluation peuvent être appliqués**

**Niveau du projet** : examen d'une initiative ciblée et à échéance relativement brève, engagé souvent par un organisme donateur en collaboration avec des organismes partenaires.

**Niveau du programme** : effort à plus long terme déployé par un ou plusieurs organismes donateurs avec le concours de multiples organismes partenaires

**Niveau sectoriel** : examen d'une approche programmatique sectorielle à plus long terme, auquel participent de multiples bailleurs de fonds et organismes partenaires intervenant au niveau du secteur

**Niveau organisationnel** : ensemble des efforts programmatiques déployés par une seule organisation donatrice, en coopération avec d'autres bailleurs de fonds et organismes partenaires.

**Niveau national** : effets de l'ensemble de la programmation des bailleurs de fonds internationaux et des initiatives nationales (financées ou non au moyen de l'aide publique au développement) sur le développement et l'atténuation de la pauvreté

**Niveau régional** : examen des effets d'actions et de politiques régionales précises ainsi que des informations sommatives des statistiques nationales afin de comparer les tendances et les modèles de développement à l'échelle régionale.

**Niveau mondial** : examen des effets d'actions et de politiques mondiales précises ainsi que des informations sommatives des statistiques nationales afin de décrire les tendances et les modèles de développement à l'échelle mondiale.

### **Problèmes inhérents aux systèmes de suivi et d'évaluation de la MfDR**

Il existe divers problèmes inhérents à l'application et à l'institutionnalisation d'approches plus vigoureuses et axées sur les résultats du suivi et de l'évaluation. Il importe de réaliser un juste équilibre dans divers domaines, comme suit :

- ❖ Concilier les besoins et les exigences des diverses parties prenantes, notamment les parties prenantes nationales et étrangères et le public. L'important ici est de déterminer l'intervenant qui pose les questions auxquelles le système de suivi et d'évaluation essaie de répondre, ce qui a rapport à la façon dont les diverses parties prenantes s'approprient le système de suivi et d'évaluation. Il faut trouver un compromis entre la concentration sur un pays telle que perçue par un partenaire national, et le point de vue souvent plus générique des organisations donatrices qui reflète leurs politiques et priorités institutionnelles.
- ❖ À l'intérieur des systèmes de suivi et d'évaluation, il convient d'établir un équilibre dans l'attention accordée aux divers niveaux de la chaîne des résultats, notamment les ressources, les activités, l'extrant, les réalisations, l'impact et les liens existants entre eux. Étant donné qu'il est plus facile d'attribuer l'extrant aux activités accomplies, les responsables ont tendance à se concentrer sur ces aspects au moyen du suivi du rendement, laissant souvent moins de ressources pour le suivi, l'évaluation et la mesure de l'impact de la réalisation.

- ❖ Dans le cadre de la gestion, on exige en général des données dont les niveaux de rigueur et de qualité sont modérés (lorsque la chaîne causale est solide et prévisible), tandis que les évaluations de l'impact nécessitent des niveaux élevés de rigueur méthodologique et de qualité. Il s'ensuit qu'il importe de trouver le juste milieu entre les différents niveaux de rigueur méthodologique et de qualité des données, compte tenu des différentes fins auxquelles sont utilisées les données.
- ❖ Établir un équilibre entre la responsabilité et l'apprentissage. La responsabilité tend à être davantage tournée vers le passé, tandis que l'apprentissage a tendance à être plus axé sur l'avenir. En ce qui concerne la responsabilité, on pourrait s'attacher principalement à déterminer si l'extrant a été obtenu, car il s'agit là des aspects pour lesquels la direction peut assumer une responsabilité directe. Pour ce qui est de l'apprentissage, on examinerait surtout les réalisations lors de la recherche des approches qui ont effectivement eu des effets positifs sur la vie des populations pauvres.
- ❖ Trouver le juste milieu entre d'une part, une approche ascendante dans laquelle les responsables sur le terrain réunissent des données relatives à des contextes précis et sont relativement libres de les utiliser dans la prise de décision, en vue d'une gestion axée sur les résultats, et d'autre part, une approche descendante dans laquelle les responsables sont tenus comptables des résultats produits, au moyen d'un ensemble d'indicateurs normalisés qui peuvent être regroupés à un niveau institutionnel.

Dans la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation, il importe d'opérer des choix sur la base de contextes précis, en conciliant les divers aspects de façon à les adapter aux contextes nationaux et locaux.

### **Initiatives de promotion du suivi et de l'évaluation dans la programmation en matière de développement à l'échelle internationale**

Malgré l'attention considérable accordée aux systèmes de suivi et d'évaluation dans les discours internationaux sur la MfDR<sup>3</sup> et la priorité donnée au suivi dans les processus de planification des stratégies de réduction de la pauvreté, la pratique du suivi et de l'évaluation est encore largement ancrée aux confins traditionnels de l'exécution des projets et programmes par des organismes agissant à titre individuel. Il existe toutefois de notables initiatives de travail novateur, notamment les cadres de performance des pays, les évaluations conjointes et les discussions sur l'impact global de l'aide publique au développement au niveau national. En outre, il se présente d'importantes opportunités d'évaluation d'impact permettant d'enrichir notre acquisition d'enseignements.

Diverses organisations, dont l'Agence de développement international des États-Unis, le ministère du Développement international du Royaume-Uni et la Banque mondiale, ont élaboré des cadres de performance organisationnelle et des programmes nationaux, en vue de mesurer les progrès accomplis. Les approches adoptées au niveau national,

---

<sup>3</sup> Point de vue exprimé également dans la Déclaration de Paris, où la gestion axée sur les résultats occupe une place importante. La Déclaration de Paris est disponible à l'adresse <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>.

sectoriel et des programmes nationaux concentrent leur attention sur les objectifs et les réalisations de niveau supérieur et représentent une conception plus stratégique de la gestion de la performance. Elles reposent sur l'hypothèse d'une harmonisation accrue des méthodes d'évaluation du progrès.

L'idée des évaluations conjointes<sup>4</sup> comme initiative à laquelle participent de multiples donateurs a été abandonnée en faveur d'une plus grande concentration sur la participation des partenaires, ce qui illustre l'attention accrue accordée aux partenariats ainsi qu'à l'adhésion nationale aux processus de développement et à leur évaluation. Il y a eu une évolution vers ce qu'on appelle les évaluations « hybrides » des multiples partenaires, qui se déroulent sous diverses formes plus complexes, dans lesquelles les responsabilités peuvent être déléguées à un ou plusieurs organismes, dont certains aspects peuvent être entrepris conjointement et d'autres séparément, où des évaluations distinctes mais parallèles sont reliées de diverses manières, ou qui peuvent concerner des évaluations distinctes liées par un cadre commun d'évaluation. Le passage à des modalités différentes d'aide, en ce qui concerne notamment l'appui budgétaire général et les approches sectorielles, a stimulé la demande d'évaluations conjointes, car ces types de mécanismes de soutien tendent à rendre flou l'impact perceptible des organismes donateurs, amenant ceux-ci à évaluer l'impact de leurs efforts combinés. Les évaluations conjointes réduisent par ailleurs les coûts de transaction et créent une opportunité d'apprentissage à d'autres niveaux, au-delà des différents organismes.

Les discussions sont engagées sur une autre façon d'évaluer l'aide au développement, qui consiste à mesurer l'impact global de l'aide publique au développement au niveau d'un pays. Divers modèles ont été mis au point jusqu'ici, mais aucun consensus général ne s'est encore dégagé. On ne sait quelle valeur ajoutée apporterait exactement cette approche, ni dans quelle mesure elle serait appliquée d'une façon méthodologiquement appropriée.

Même si l'évaluation d'impact est un important moyen d'en apprendre sur les approches qui marchent et dans quel type de contextes, relativement peu d'évaluations d'impact méthodologiquement rigoureuses ont été effectuées<sup>5</sup>. Afin de guider la programmation en matière de développement, il convient de réaliser des études ciblées dans lesquelles les actions de développement et les approches sont liées de façon crédible aux réalisations qui en découlent, en recourant à des méthodologies mixtes suffisamment rigoureuses. Étant donné les coûts et les efforts qu'exigent les évaluations d'impact, il est nécessaire d'améliorer la coordination de tous les pays et institutions, pour accorder la priorité aux études portant sur ces thèmes clés. En outre, les évaluations thématiques, les méta-évaluations et les enquêtes sur l'impact stratégique au niveau de l'ensemble des organisations et des partenaires pourraient ajouter d'autres niveaux d'apprentissage.

Dans le passé, la gestion axée sur les résultats a parfois été trop ambitieuse, créant des systèmes avec un immense nombre d'indicateurs. Les systèmes de suivi et d'évaluation

---

<sup>4</sup> Une vue d'ensemble des expériences en matière d'évaluations conjointes est présentée dans le document de travail du réseau Évaluation du CAD/OCDE intitulé *Joint Evaluations : Recent Experiences, Lessons Learned and Options for the Future*.

<sup>5</sup> Voir Center for Global Development : *When Will We Ever Learn? Improving Lives Through Impact Evaluation*. May 2006. Report of the Evaluation Gap Working Group.

doivent être à la mesure des efforts de développement qu'ils appuient. Au lieu d'élaborer des systèmes compliqués et lourds, il convient de mettre au point des systèmes relativement simples, avec des ensembles ciblés d'indicateurs et un équilibre entre le suivi permanent et l'évaluation intermittente.

### **Mise en place des systèmes et renforcement des capacités de suivi et d'évaluation**

Si le suivi et l'évaluation présentent de nombreux aspects techniques auxquels il faut faire face par la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation, il comporte également des aspects politiques et organisationnels moins évidents dont il faut tenir compte. L'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats et d'un système de suivi et d'évaluation fondés sur les résultats passe par l'existence d'un leadership politique et par beaucoup de volonté politique. Il se pourrait que tout le monde ne soit pas enthousiaste à l'idée de porter la question de la performance du gouvernement sur la place publique, et d'évoluer vers une élaboration des politiques guidée par le suivi et l'évaluation fondés sur les résultats.

Il convient en outre tenir compte d'un ensemble d'aspects organisationnels qui sont étroitement liés aux dimensions politiques. L'adoption ou le renforcement des approches axées sur les résultats nécessite la prise en considération des valeurs et des principes desdites approches dans tous les aspects de l'organisation, notamment les ressources humaines (évaluations de la performance individuelle par exemple) et la gestion financière (par exemple l'affectation des ressources suivant l'impact). Par ailleurs, l'attribution des responsabilités de suivi et d'évaluation implique des changements dans la structure organisationnelle. Les pays en développement devront établir ou renforcer une culture politique et administrative qui accorde une grande valeur à la transparence et à la responsabilité, à l'évitement des conflits d'intérêts et aux préoccupations d'ordre éthique, dans l'ensemble du système de leur administration publique. Un tel processus de changement comporte manifestement nombre d'implications et nécessite un encadrement et un appui de la part des décideurs politiques au sein du gouvernement et de la haute direction des organisations.

Face à un tel processus général de changement, où peut-on commencer ? Il existe des exemples de tentatives d'instauration du suivi et de l'évaluation dans l'ensemble d'un système gouvernemental, en commençant par quelques ministères ou par certains aspects de la programmation, voire par des groupes de clients. En outre, des tentatives de combinaison de ces approches ont été entreprises.

Les organismes publics, les associations d'évaluation et les organisations de la société civile ont un rôle à jouer dans le processus de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation. Les bailleurs de fonds doivent harmoniser leurs exigences en matière de suivi et d'évaluation afin d'aider les pays à mettre en place leur propre système et à renforcer leurs propres capacités de suivi et d'évaluation.

### **Conclusion**

Les systèmes de suivi et d'évaluation de la MfDR offrent de puissants outils de gestion utilisables dans le secteur public ainsi que dans d'autres organisations. En aidant les gouvernements et les organisations à démontrer leurs réalisations et leur impact, ils peuvent renforcer la responsabilité et fournir en même temps des moyens

d'apprentissage, ce qui permet d'améliorer et de maximiser les réalisations ainsi que d'atteindre les objectifs fixés. Un niveau particulièrement avancé de responsabilité peut contribuer considérablement à améliorer la gouvernance des organisations publiques et autres. Les activités relatives aux cadres de performance des pays, aux évaluations conjointes et aux discussions sur l'impact global de l'aide publique au développement au niveau national sont d'importantes initiatives qui donnent une impulsion au suivi et à l'évaluation au-delà des limites des projets et des programmes et créent de nouvelles opportunités d'acquisition d'enseignements au niveau de l'ensemble des pays et organisations.

Le fait de mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation et de renforcer les capacités dont elles ont besoin est un effort de longue haleine et nécessitera un effort soutenu à une multitude de niveaux.