



---

# S & E

---

SYSTÈMES DE SUIVI  
ET D'ÉVALUATION

---

---

RÉSUMÉ DU MODULE





*TRANSFORM* est le résultat d'un processus itératif de création conjointe émanant d'experts et de professionnels issus d'Afrique australe et orientale. Le présent manuel repose sur un document élaboré par Cathy Chames et Nana Davies (*Southern Hemisphere*), auquel a également contribué Thibault Van Langenhove (OIT). La version intégrale du manuel correspondant est disponible sur le site internet de l'initiative *TRANSFORM*

Les rédacteurs en chef du corpus de documents constituant le programme *TRANSFORM* sont Luc Pellerano, Luis Frota et Nuno Cunha. Les participants aux ateliers organisés au Kenya, en Zambie et en Tanzanie ont quant à eux fourni de précieuses remarques et contributions. Le contenu du présent manuel ne correspond pas nécessairement à la position des différentes organisations appuyant l'initiative *TRANSFORM*.

*TRANSFORM* est un bien public. Toutes ses ressources, dont le présent manuel, sont couvertes par la licence internationale *Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0*.

Vous pouvez librement :

**Partager ces ressources** en les copiant et rediffusant, quels qu'en soient le support ou le format ;

**Les adapter** en les réagencant, transformant et enrichissant ;

À condition :

**D'en citer correctement la source** en fournissant le lien vers la licence et en indiquant les modifications éventuellement apportées ;

**De les utiliser à des fins non commerciales**, à moins d'y être expressément autorisé par le concédant ;

**De les partager à l'identique** : si vous réagencez, transformez ou enrichissez ces ressources, vous êtes tenus de distribuer vos contributions sous la même licence que leur original.

Pour consulter une copie de cette licence, visitez la page  
<<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>>.

Pour de plus amples informations, contactez l'initiative *TRANSFORM* en écrivant à [transform\\_socialprotection@ilo.org](mailto:transform_socialprotection@ilo.org) ou en visitant la page <http://socialprotection.org/institutions/transform>

Citation suggérée : *TRANSFORM*, (2017) systèmes de suivi & d'évaluation et de comptabilité : manuel à l'usage du programme de leadership et de transformation pour la mise en place et l'administration de socles de protection sociale en Afrique, disponible à l'adresse : <<http://socialprotection.org/institutions/transform>>.

Version en langue française produite par l'équipe des publications  
du Centre international de politiques pour la Croissance Inclusive (IPC-IG).

---

# LIST OF ABBREVIATIONS

---

SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquise
TMC	Transfert monétaire conditionnel
CESR	Comité des droits économiques, sociaux et culturels
ECOSOC	Conseil économique et social des Nations unies
HIV	Virus de l'immunodéficience humaine
HSNP	Filet de sécurité contre la faim ( <i>Hunger Safety Net Programme</i> )
S&E	Suivi & évaluation
SIG	Système de gestion de l'information
ONG	Organisation non gouvernementale
R. 202	Recommandation n° 202 sur les socles de protection sociale (2012)
SASSA	Agence sud-africaine de sécurité sociale ( <i>South African Social Security Agency</i> )
SP	Protection sociale
SMS	<i>Short Message Service</i>



---

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>1</b>	<b>Systèmes de suivi &amp; d'évaluation (s&amp;e)</b>	<b>6</b>
1.1	L'importance du S&E pour l'efficacité des programmes de protection sociale	6
1.2	L'économie politique du S&E	8
1.2.1	Le S&E et le processus d'élaboration des politiques	8
1.3	Les données du S&E : l'offre et la demande	9
1.3.1	Comprendre les besoins en informations	12
1.4	Principaux enseignements	13
<b>2</b>	<b>Garantir l'offre de données de S&amp;E</b>	<b>14</b>
2.1	Élaborer une théorie du changement	14
2.2	Définition des indicateurs	17
2.3	Hierarchiser, perfectionner et organiser	17
2.4	Définition des méthodes de S&E	19
2.4.1	Distinguer le suivi de l'évaluation	19
2.4.2	Choisir la bonne méthode d'évaluation	20
2.4.3	Méthodes de suivi participatives	21
2.4.4	Contrôles ponctuels ou contrôles indépendants de suivi	22
2.4.5	Évaluation d'impact	22
2.5	Définition des sources de données	23
2.6	Mise en place de mécanismes institutionnels	25
2.7	Principaux enseignements	26
<b>3</b>	<b>Garantir la demande de données de S&amp;E</b>	<b>27</b>
3.1	Accroître la demande de S&E	27
3.2	Accroître l'utilisation des données factuelles	31
3.3	L'apprentissage empirique et son organisation	31
3.3.1	Apprendre par l'expérience	31
3.4	Principaux enseignements	33

---

## 1

---

# SYSTÈMES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION (S&E)

---

---

## 1.1 L'IMPORTANCE DU S&E POUR L'EFFICACITÉ DES PROGRAMMES DE PROTECTION SOCIALE

---

La Recommandation n°202 de l'OIT stipule que les pays « devraient régulièrement collecter, compiler, analyser et publier un ensemble adéquat de données, de statistiques et d'indicateurs »<sup>1</sup> pour garantir le respect de la législation en place, la transparence et la reddition de comptes, mais aussi jeter les bases d'une amélioration constante des systèmes de protection sociale.

Un bon système de S&E promeut un cycle d'apprentissage continu, encourage la transformation de la protection sociale et s'efforce d'améliorer la prestation des services. Dans l'idéal, il est mû par une demande constante de S&E et accorde la même importance aux fonctions de suivi et d'évaluation (voir Encadré ci-dessous). Un cadre de S&E harmonisant les indicateurs des différents programmes de protection sociale peut en outre contribuer à surmonter une éventuelle fragmentation au niveau du programme et des politiques, tout en bénéficiant des synergies existantes en matière de coûts et de capacités.

1. OIT, 2012, *Recommandation n°202, Section II.*



Un système fonctionnel de S&E dans le secteur de la protection sociale peut contribuer à :<sup>2</sup>

1. Améliorer la gestion et la planification des politiques/programmes (« perspective interne du S&E ») :

- Améliorer la conception des politiques/programmes : récolter des informations relatives à l'efficacité et l'efficience d'une politique/d'un programme sur lesquelles fonder les décisions d'amplifier, d'améliorer ou de supprimer ces politiques/programmes. L'objectif final consiste à mieux servir les pauvres et à renforcer l'efficacité de la prestation des services.
- Résoudre des problèmes de mise en œuvre des politiques/programmes : superviser leur exécution afin de détecter et de corriger des problèmes de mise en œuvre et de faciliter le perfectionnement de leur conception opérationnelle à partir de données probantes.
- Établir des priorités, planifier et budgétiser : aider les autorités et les responsables à coordonner et hiérarchiser les activités, mais aussi à prendre des décisions de planification et d'allocation budgétaire.

2. Renforcer la reddition de comptes au sujet des politiques/programmes (« perspective interne du S&E ») :

- Garantir la reddition de comptes au sein du gouvernement : superviser l'exécution des politiques/programmes pour garantir que tous les agents assument leurs responsabilités.
- Fournir des informations publiques aux représentants élus et au grand public à des fins de responsabilisation externe, pour : 1) légitimer la politique/le programme en exposant ses résultats et réussites, et 2) encourager l'expression et la participation du public

*Encadré 1. Distinguer le suivi de l'évaluation*

Lorsqu'il est question de systèmes de S&E pour la protection sociale, l'approche couramment adoptée consiste à rapprocher deux concepts, sans nécessairement distinguer les différents objectifs que ces deux activités contribuent à atteindre.

Selon l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE, 2002) et la terminologie communément acceptée de son Comité d'aide au développement (CAD), le suivi peut être défini comme « une fonction continue se servant de la collecte systématique de données relatives à des indicateurs précis pour fournir à l'administration et aux principales parties prenantes d'une intervention en cours des indications concernant l'étendue des progrès effectués vers la réalisation des objectifs et en matière d'utilisation des fonds alloués. »

L'évaluation renvoie quant à elle à « l'analyse systématique et objective d'une activité, d'un programme ou d'une politique en cours ou terminée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Elle vise à déterminer la pertinence et le degré de réalisation des objectifs, mais aussi l'efficacité, l'impact et la viabilité de son déroulement ».

- Le suivi se concentre principalement sur la relation unissant les apports et les produits, en vue d'« améliorer » l'efficacité de la mise en œuvre ;
- L'évaluation se concentre principalement sur la relation unissant les produits et les effets, en vue de « démontrer » l'efficacité de la conception.

2. Réorganisé par Attah et al (2014) : *How to Move beyond the Impact Evaluation Trap? Setting up Comprehensive M&E Systems for Social Protection Programmes*, disponible ici. À partir d'une classification dressée par Shepherd (2011).

Les données de S&E ne sont utiles que si elles sont traduites en informations et en connaissances, pour ensuite contribuer à la prise de décisions (voir le Graphique 1). La mise au point d'un système de S&E consiste à développer des capacités et des pratiques de collecte d'informations relatives à des actions passées afin d'en tirer des enseignements et d'orienter les actions à venir.

Le rôle du S&E consiste à fournir des informations fiables permettant aux décideurs de « mener les bonnes actions » et de « bien les mener ». Un système de S&E doit donc fournir des informations permettant :

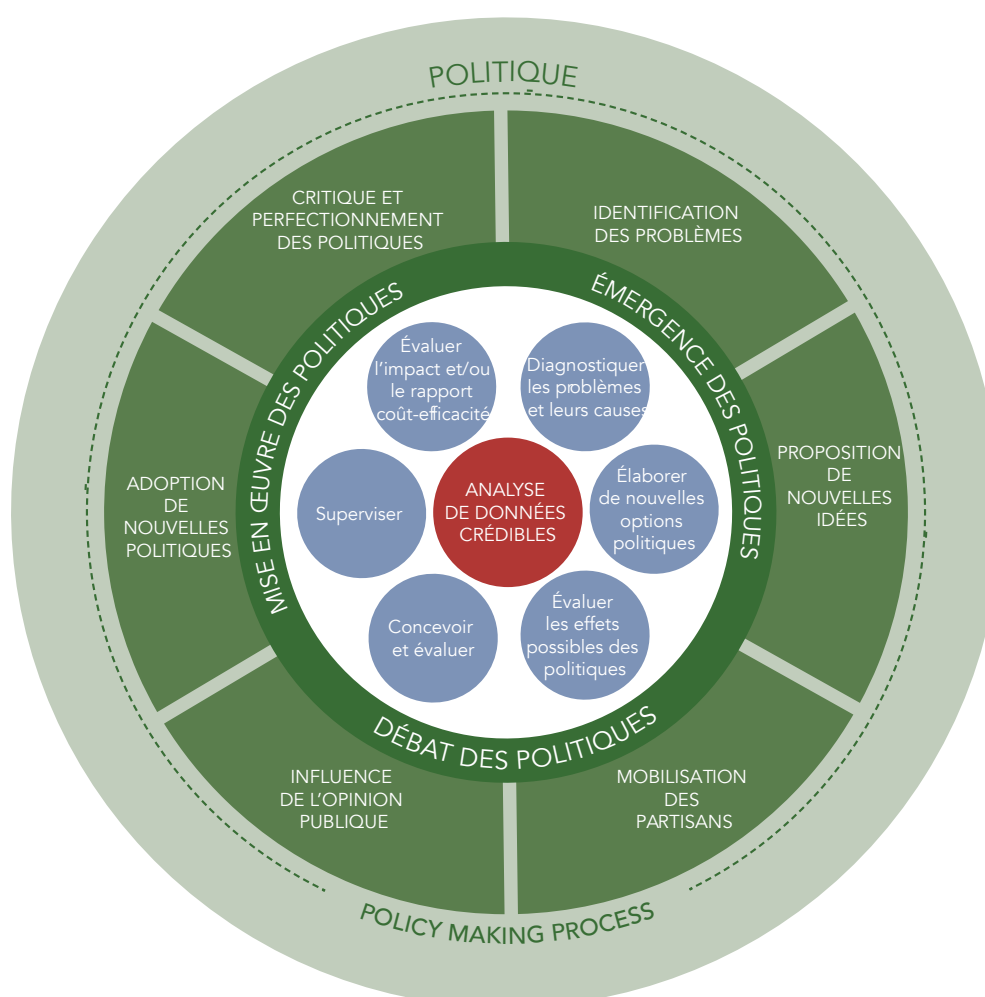
- **D'améliorer la supervision et l'efficacité des systèmes** de protection sociale (principalement liées aux objectifs « internes » du S&E mentionnés plus haut) ;
- **De démontrer leur valeur et l'efficacité** (principalement liées aux objectifs « externes » du S&E mentionnés plus haut).

## 1.2 L'ÉCONOMIE POLITIQUE DU S&E

### 1.2.1 Le S&E et le processus d'élaboration des politiques

L'importance croissante accordée à la « prise de décisions politiques fondées sur des données probantes » reflète l'importance croissante des données fiables et de l'analyse à toutes les étapes du processus de l'élaboration des politiques. Les instruments de S&E peuvent jouer différents rôles aux différentes étapes des processus de conception et de mise en œuvre des politiques (voir Graphique 1).

Graphique 1. Les données factuelles et le processus d'élaboration des politiques



Source: Urban Institute <<http://urbn.is/2gQc3hU>>.





La principale responsabilité des décideurs politiques consiste toutefois à prendre des décisions, qu'ils disposent ou non de données crédibles. Si le processus d'apprentissage repose sur des données probantes, il repose tout autant sur des hypothèses et suppositions théoriques et sur des expériences antérieures (voir les étapes T et E sur le Graphique 1). Les données factuelles fournies par les systèmes de S&E rivalisent en outre avec les opinions, rumeurs, anecdotes, préjugés et croyances des citoyens moyens. Même lorsqu'il existe des informations impartiales et de qualité fournies par le S&E, la prise de décisions peut se fonder sur des opinions, perceptions et expériences préalables qui viennent s'ajouter aux données probantes disponibles, ou les écartent tout simplement.

La prise de décision est un processus complexe qui fait intervenir une myriade de variables, y compris des considérations politiques. La prise de décision n'est pas un processus linéaire et découle généralement de multiples intérêts, influences et agendas isolés ou conjugués. **Le succès ou l'échec d'un système de S&E dépend dans une vaste mesure des interactions entre les données factuelles et d'autres facteurs intervenant dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques.**

---

### 1.3 LES DONNÉES DU S&E : L'OFFRE ET LA DEMANDE<sup>3</sup>

---

Pour atteindre les objectifs exposés plus hauts, les systèmes de S&E doivent être conçus de sorte à trouver un équilibre entre l'offre (les capacités nécessaires pour produire des données de qualité et en temps voulu, et le coût d'une telle production) et la demande en données factuelles particulières nécessaires à la prise de décision de différents utilisateurs. Le reste du présent document aborde la façon de procéder pour y parvenir.

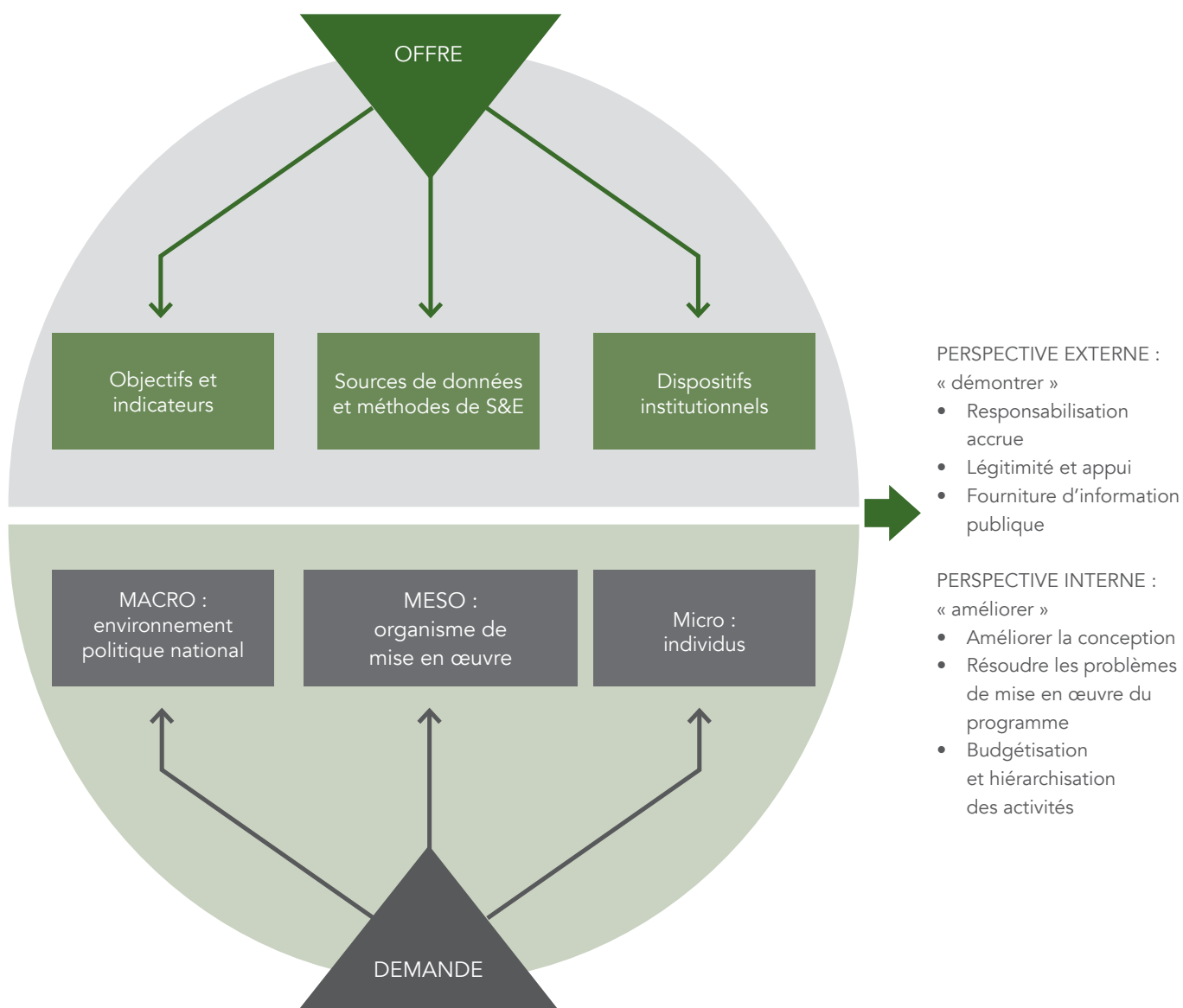
**L'offre de bonnes informations doit s'accompagner d'une demande et d'une utilisation efficace des données factuelles.**

Ces deux « forces » se consolident mutuellement et contribuent à améliorer la conception des systèmes de S&E pour la protection sociale. Les utilisateurs de données doivent savoir les données dont ils ont besoin et pourquoi ils en ont besoin, tandis que les fournisseurs de données doivent savoir comment générer des informations de qualité. L'offre et la demande d'informations de S&E doivent être synchronisées pour éviter tout décalage.

3. Cette section repose largement sur Attah et al (2015) et Segone (2008).



Graphique 2. Offre et demande de données de S&amp;E pour la protection sociale



Source: Attah et al (2015).

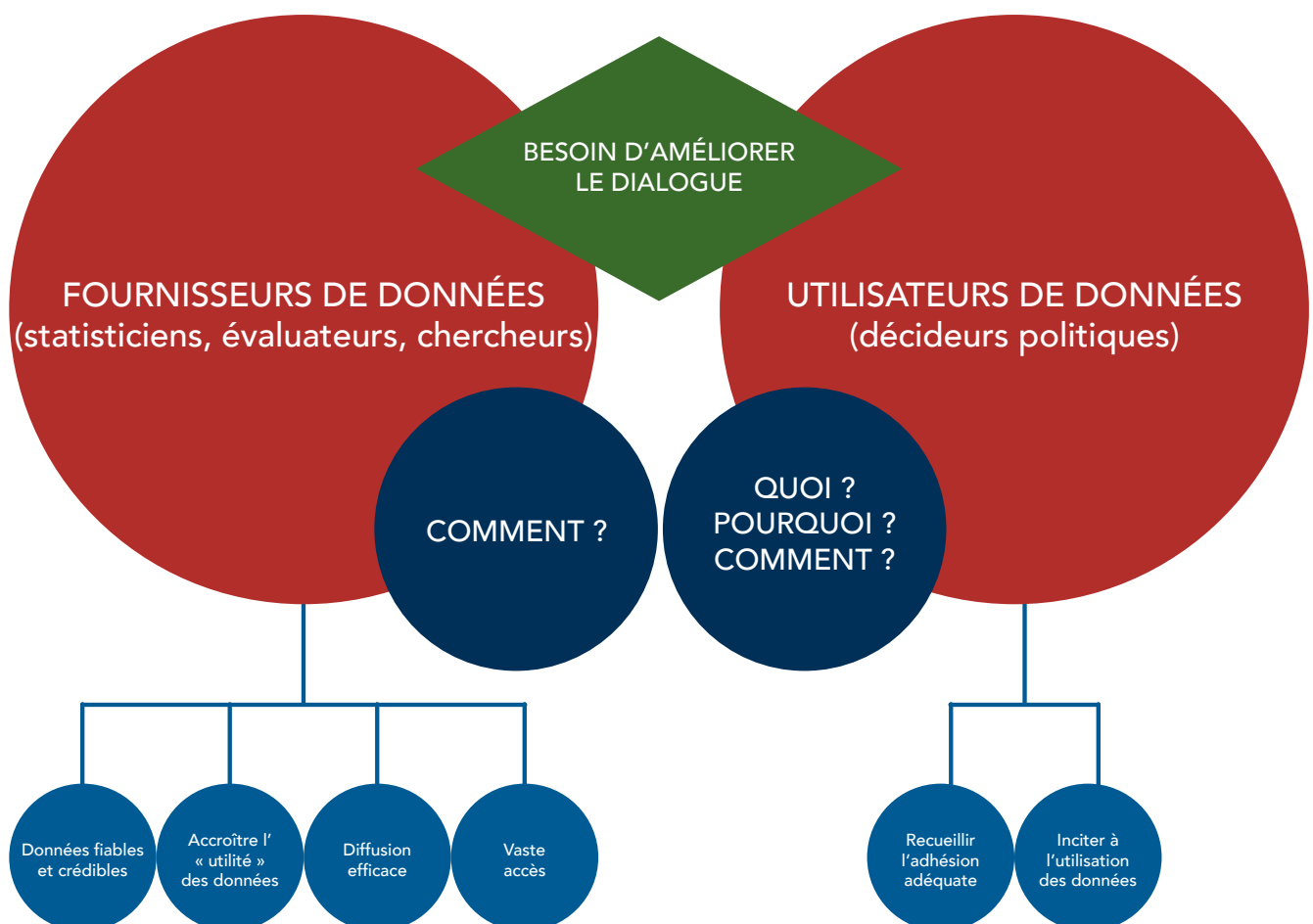
Si les données factuelles sont bonnes sur le plan technique, mais pas pertinentes sur le plan politique, elles ne seront pas utilisées par les décideurs politiques. L'inverse est également vrai : les décideurs politiques peuvent être contraints d'utiliser des données factuelles de mauvaise qualité s'il s'agit des seules données disponibles au sujet des questions qu'ils doivent traiter. Il s'avère donc primordial d'atteindre un équilibre entre les principes d'autonomie et de responsabilité professionnelles d'une part et, de l'autre, la pertinence des données produites (Segone, 2008).



Les facteurs suivants jouent un rôle fondamental pour garantir un bon équilibre entre l'offre et la demande de S&E. Ils sont abordés plus en détail dans la Section 3.

- **Améliorer le dialogue entre ceux qui décident et ceux qui fournissent les données factuelles :** pour atteindre et maintenir cet équilibre, des efforts doivent délibérément être déployés en faveur d'un dialogue constant entre ceux qui utilisent et ceux qui fournissent les données. Il s'agit d'un point stratégique, dans la mesure où les décideurs savent de quels types de données ils ont besoin, pourquoi et quand ils en ont besoin, tandis que les statisticiens, les évaluateurs et les chercheurs savent comment fournir de telles données (Segone, 2008).
- **Rendre les données « utilisables » par la communauté des décideurs politiques :** Il est fondamental que les décideurs politiques s'approprient les données nécessaires à une mise en œuvre efficace des politiques. Les données ne doivent pas être la propriété de ceux qui les collectent. Les données fournies doivent être fiables, crédibles, bien diffusées et accessibles à différents utilisateurs et groupes d'intérêt. L'une des principales questions consiste à se demander comment communiquer les résultats obtenus à ceux qui ont besoin de les connaître.
- **Inciter à l'utilisation des données factuelles :** Pour garantir que les décideurs politiques utilisent les données factuelles, il convient notamment d'adopter des mesures d'incitation dans ce sens. Différentes stratégies peuvent être employées à cet effet (voir la stratégie de la carotte, du bâton et du sermon dans la section 3), consistant toutes à promouvoir l'obtention de bonnes performances à partir de résultats démontrables.

Graphique 3. Accroître l'utilisation des données probantes en équilibrant l'offre et la demande



De nombreux gouvernements et organisations s'écartent de « politiques fondées sur l'opinion » pour se tourner vers des « politiques fondées sur des données factuelles », s'inscrivant ainsi dans une « politique influencée par les données probantes ». Ce phénomène se doit principalement à la nature de l'environnement politique et aux capacités nationales de fournir des données fiables et de qualité.

### 1.3.1 Comprendre les besoins en information

Pour garantir l'utilisation réussie des données factuelles produites au moyen du S&E, il convient d'évaluer les différents intérêts défendus par les parties prenantes, les besoins en informations spécifiques, l'influence qu'elles exerceront et les facteurs d'incitation en jeu.

Dans le domaine des systèmes de protection sociale, les parties prenantes peuvent être classées dans trois principales catégories :<sup>4</sup>

- Les **autorités nationales** et leurs diverses composantes (les pouvoirs exécutif et législatif ainsi que les organes de contrôle et de supervision), aux niveaux national et décentralisé. Ces différents acteurs nationaux peuvent poursuivre des intérêts divergents et ne pas être considérés comme un groupe homogène.
- La **société civile nationale**, qui ne constitue pas non plus un groupe homogène. Elle se compose d'ONG, d'Églises, d'instituts de recherches, de groupes de bénéficiaires, etc.
- La **communauté internationale** (bailleurs et partenaires de développement), le cas échéant.

Chacune de ces catégories défend ses propres intérêts en matière de S&E, de responsabilisation et d'apprentissage (voir Tableau 1 ci-dessous).

Tableau 1. Les principales parties prenantes et leurs besoins en information

NIVEAU	PARTIES PRENANTES	BESOINS EN INFORMATIONS
Central	Députés	Principalement intéressés par des informations relatives à leurs cercles électoraux et à leurs plans de développement.
	Ministère des Finances	Principalement intéressé par le budget et l'efficacité/efficacités et les effets du programme
	Autres ministères	Intéressés par l'allocation des ressources et par ses effets (en particulier lorsqu'elle est liée à ses principaux domaines d'intervention), mais aussi et dans une moindre mesure par la coordination des opérations
	Bailleurs	Très axés sur les effets, la viabilité, la rentabilité, l'efficacité et l'efficience des opérations et la responsabilisation générale
	Médias	Désireux de savoir ce qui est arrivé et quand ; informations souvent mal utilisées à des fins de reportage sensationnaliste
	Unité de planification au sein du ministère en charge	Principalement intéressée par des informations destinées à la planification et au budget (nombre de bénéficiaires, montant total décaissé, etc.), mais aussi par des réponses <i>ad hoc</i> à des questions posées au Parlement.
	Unité de gestion au sein du ministère en charge	Axée sur les informations mentionnées ci-dessus + indicateurs utiles pour la gestion des programmes (rapport coût/efficacité, respect des normes de service, etc.)
Province/ district	Autorité de province/ district	Intéressée par l'impact et par le nombre total et les types de bénéficiaires par province/district ; également intéressée par les informations destinées à la coordination et à la gestion de niveaux inférieurs (personnel, budget et contrôle de la qualité)

Source: Attah et al (2015).



4. Bamberger (1991).



Il est essentiel de se poser les questions suivantes pour évaluer la pertinence du S&E aux yeux des différents acteurs :

- Quelles décisions pourraient être orientées par les données tirées du système de S&E ? Qu'est-ce que les parties prenantes feraient différemment au vu des données fournies par le système de S&E ?
- Quand seraient prises les décisions ? Quand les données de S&E doivent-elles être disponibles pour être opportunes et influentes ?
- Quels sont les besoins prioritaires en matière d'informations destinées à orienter les décisions ?
- Qui va utiliser les données factuelles tirées du système de S&E ? En d'autres termes, qui possède la volonté, l'autorité et/ou la capacité à tenir compte des enseignements tirés du système de S&E ?

## 1.4 PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

- La **Recommandation n°202** stipule que les pays « devraient régulièrement collecter, compiler, analyser et publier un ensemble adéquat de données, de statistiques et d'indicateurs. »
- La prise de décision est un processus complexe qui fait intervenir une myriade de variables, y compris des considérations politiques. La prise de décision n'est pas un processus linéaire. Avec l'amélioration des capacités à générer et à utiliser des données factuelles de qualité, de nombreux gouvernements et organisations s'écartent des « politiques fondées sur l'opinion » pour se tourner vers des « politiques fondées sur des données factuelles ».
- Il est essentiel de disposer d'un bon S&E pour garantir l'observation de la législation actuelle, la **transparence** et la **responsabilisation** (internes et externes) et **l'amélioration continue des systèmes de protection sociale** (améliorer la conception des politiques/programmes ; résoudre des problèmes auxquels se heurte la mise en œuvre des politiques/programmes ; contribuer à établir des priorités en matière de planification et de budget).
- Les systèmes de S&E remplissent deux fonctions très différentes, dans la mesure où ils fournissent des données factuelles destinées à 1) démontrer que le programme « mène les bonnes actions » et 2) permettre d'apporter des améliorations pour garantir que le programme « les mène bien ». Il convient d'accorder la même importance à ces deux fonctions.
- Pour atteindre ces objectifs, les systèmes de S&E doivent être conçus de sorte à **atteindre un équilibre** entre la capacité (et le coût) de produire des données factuelles opportunes de qualité (c.-à-d. **l'offre** de données) d'une part et, de l'autre, la **demande** en données factuelles particulières destinées à la prise de décision, en fonction des besoins des différents utilisateurs.

## 2

## GARANTIR LA FOURNITURE DE DONNÉES DE S&E<sup>5</sup>

Les indicateurs, les méthodes de S&E, les sources de données et les dispositifs institutionnels décrits en détail ci-dessous constituent les principales composantes de base d'un cadre de S&E. Ils contribuent à évaluer les programmes en les confrontant à leur théorie du changement et à leur cadre de résultats en la matière.

### 2.1 ÉLABORER UNE THÉORIE DU CHANGEMENT

**L'approche du cadre logique** constitue un processus analytique et un ensemble d'instruments employés pour appuyer la planification et la gestion de projets. Selon la Banque mondiale (2000), « le cadre logique a le potentiel de communiquer les éléments essentiels d'un projet complexe de façon claire et succincte tout au long du cycle d'un projet. Il sert à élaborer la conception globale d'un projet, à améliorer la supervision de sa mise en œuvre et à renforcer l'évaluation périodique d'un projet. » Il fournit un ensemble de concepts interdépendants employés dans le cadre d'un processus itératif destiné à faciliter l'analyse structurée et systématique d'une idée de projet ou de programme, ou « **théorie du changement** ».

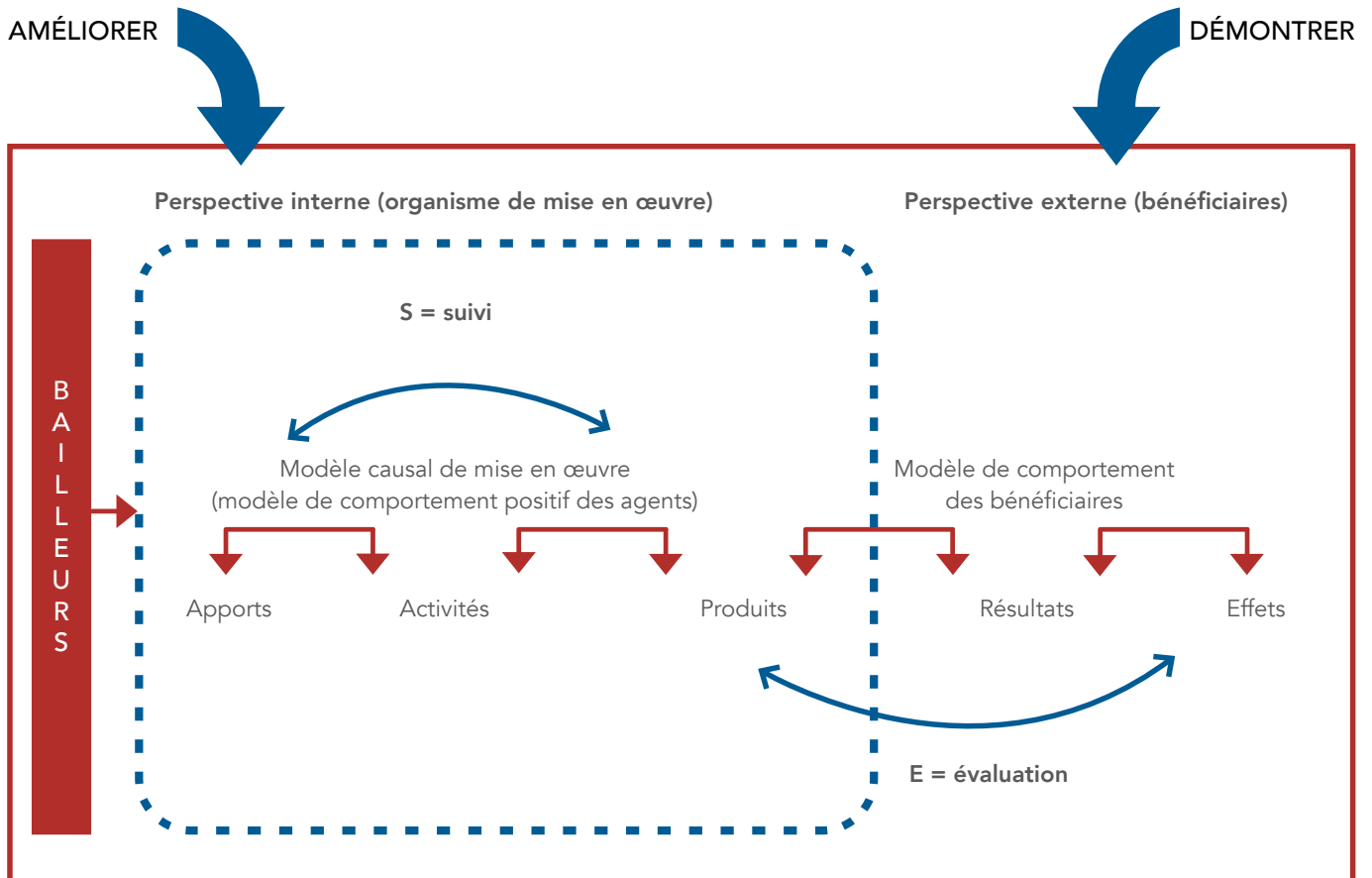
Telle qu'exposée dans la planification du projet ou dans son cadre logique, la pratique standard décrit un « projet de développement » tenant lieu d'apports (ressources financières et autres), traduit par un organisme de mise en œuvre en activités expressément destinées à produire des produits utiles. L'effet visé par ces derniers est celui d'un bien-être accru des bénéficiaires ciblés (Pritchett, 2013). Le Graphique 4 fournit une représentation schématique de la structure du cadre logique.

5. Cette section repose largement sur Attah et al (2015).



Les apports, activités et produits sont placés sous le contrôle des gestionnaires de programmes, dans la mesure où leur relation dépend du modèle et de l'organisation de la mise en œuvre. Les effets échappent quant à eux au contrôle des gestionnaires, dans la mesure où ils dépendent de facteurs contextuels et des comportements adoptés par les bénéficiaires ciblés (et autres acteurs) en réponse à l'intervention.

Graphique 4. Logical Framework and the role of M&E



<b>Apports</b> (ce qui est mis à la disposition du projet)	<b>Activités</b> (ce que fait le projet)	<b>Résultats</b> (actions menant aux résultats)	<b>Résultats prévus</b> (changements externes au projet)	<b>Effets</b> (effets à long terme sur le bien-être)
---	---	--	---	---

Source: Attah et al (2015).

Le Graphique 5 représente une théorie du changement stylisée de programme de protection sociale. Il fournit un exemple concret de cadre logique, tandis que l'Encadré 2 fournit différentes définitions (apports, produits, résultats et effets) relatives à une intervention de transferts monétaires au Ghana.





## Encadré 2. Le cadre des résultats du programme ghanéen Ghana LEAP, des apports aux effets

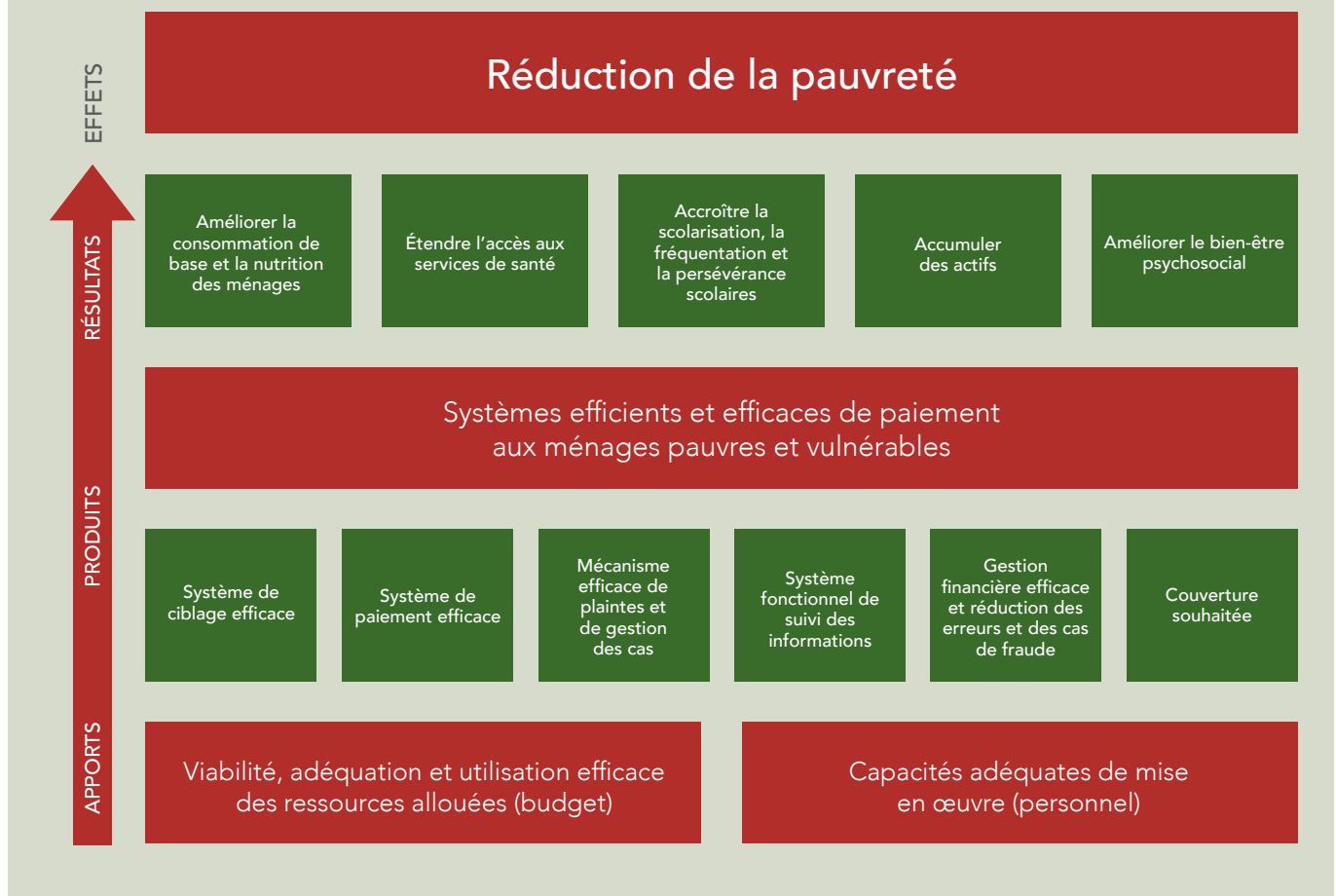
Le programme de transferts monétaires LEAP est le programme phare de la Stratégie nationale de protection sociale du Ghana. Le principal objectif du LEAP consiste à réduire la pauvreté en accroissant la consommation et en améliorant l'accès aux services et les perspectives des populations vivant en situation de vulnérabilité et de pauvreté extrêmes. Les objectifs spécifiques du LEAP consistent à :

- Accroître la consommation de base des ménages et améliorer la nutrition des enfants de moins de deux ans, des personnes âgées (65 ans ou plus dépourvus de capacité de production) et lourdement handicapés ;
- Accroître l'accès aux soins de santé parmi les enfants de moins de cinq ans, les personnes âgées (65 ans ou plus dépourvus de capacité de production) et lourdement handicapés ;
- Accroître la scolarisation, la fréquentation scolaire et la persévérance scolaire des enfants bénéficiaires âgés de 5 à 15 ans ;

Faciliter l'accès des ménages bénéficiaires aux services complémentaires.

Le Graphique 8 ci-dessous récapitule les différentes étapes du processus de mise en œuvre, des apports mobilisés aux effets produits. Il identifie les principales étapes requises pour permettre au LEAP d'atteindre son objectif consistant à réduire l'extrême pauvreté. Ce cadre de résultats est le fruit d'une série de discussions menées avec l'équipe de gestion du LEAP et constitue le point de départ de la mise au point de son système de S&E.

Graphique 5. Cadre des résultats du programme ghanéen LEAP





## 2.2 DÉFINITION DES INDICATEURS

Chaque pays doit définir ses indicateurs en fonction des besoins en information du pays/de la politique/du programme :

- Les **objectifs de la politique/du programme**, la théorie du changement, le cadre logique (voir section précédente) et les normes de service (voir section 4). Par ex. : de quelles informations ai-je besoin pour déterminer si les apports, activités, produits ou résultats du cadre des résultats ont été atteints ? Et si oui, dans quelle mesure ? Quels indicateurs me permettent de déterminer si les normes de service sont respectées ?
- Les **besoins des différents acteurs et parties prenantes**, par ex. : quelle partie prenante X souhaite se renseigner sur la politique/le programme et à quelles fins ? De quelles informations X a-t-elle besoin pour remplir ses devoirs envers la politique/le programme ? (voir aussi le Tableau 1 ci-dessus).
- Le **fonctionnement des principaux processus des politiques/programmes**, par ex. : quelles sont les principales étapes du processus X (par ex. : enregistrement et inscription) ? À quels obstacles pourrait se heurter chaque étape ? Quelles informations sont nécessaires à la supervision de chacune d'entre elles ?

Si les systèmes mis au point par les différents pays sont très différents, Grosh et al (2008) estiment qu'un système complet de S&E permet d'assurer le suivi des indicateurs en saisissant les apports, processus, produits, résultats intermédiaires et finaux et performances des programmes, où :

- Les **apports** renvoient au budget, au temps du personnel et autres ressources administratives, bien qu'elles soient difficiles à quantifier et que les coûts de fonctionnement soient rarement ventilés par type d'activités menées par le personnel) ;
- Les **produits**: renvoient au nombre et à la typologie des bénéficiaires, ainsi qu'au nombre de transferts et d'autres services qui leur sont fournis ;
- Les **résultats/effets** renvoient aux indicateurs employés pour mesurer l'amélioration de la consommation, des revenus, etc. des bénéficiaires (en fonction de la théorie du changement du programme) et leur satisfaction vis-à-vis du programme, bien qu'ils soient difficiles à récolter pour des activités standard de supervision et relèvent principalement du domaine de l'évaluation. Il s'avère toutefois possible d'assurer une forme de supervision des résultats (par ex. : en utilisant des données tirées d'enquêtes nationales).

## 2.3 HIÉRARCHISER, PERFECTIONNER ET ORGANISER

Un processus itératif consistant à hiérarchiser, perfectionner et organiser les indicateurs, dans la mesure où un vaste recensement des besoins en information peut donner lieu à une immense quantité d'indicateurs, impossible à gérer. Il peut s'agir de :

- **Hiérarchiser les indicateurs** en fonction d'une évaluation réaliste de leur viabilité et de leur utilité (par ex. : pendant les séminaires participatifs avec toutes les principales parties prenantes).
- **Perfectionner chaque indicateur** pour s'assurer qu'il remplit les critères CREAM et SMART (voir Encadré 6) et peut être effectivement calculé, en recensant chaque indicateur avec sa formule constitutive (numérateur et dénominateur) et sa source potentielle de données, mais aussi en déterminant la fréquence à laquelle l'indicateur sera collecté et par qui. Le Tableau 3 ci-dessous en fournit un exemple.
- **Organiser les indicateurs** en fonction de leur utilisation, en établissant par exemple une distinction entre les indicateurs axés sur les opérations d'un programme (indicateurs de « gestion » ou de « fonctionnement » susceptibles d'être utilisés par les gestionnaires à tous les niveaux pour évaluer le fonctionnement global de la politique/du programme) et les



indicateurs axés sur les résultats (indicateurs d'« analyse » ou de « résultats », utilisés par des gestionnaires de haut niveau pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés et à la responsabilisation vis-à-vis de l'extérieur). Dans chacune de ces deux catégories, des indicateurs peuvent être classés par processus et par niveau de cadre logique (apport, produit, etc.). Pour de plus amples informations, consulter l'Encadré 2 ci-dessus.

### Encadré 3. Les indicateurs SMART et CREAM

Les principes CREAM et SMART servent à sélectionner de bons indicateurs de performances. Ils décrivent les propriétés souhaitables des indicateurs de S&E. Définir des indicateurs CREAM et SMART revient en quelque sorte à se couvrir au moyen d'une police d'assurance : plus les indicateurs sont précis et cohérents, plus les stratégies de mesure seront précises.

SMART		
<b>S</b>	SPÉCIFIQUE	Un indicateur ne mesure que l'élément de conception (produit, résultat ou effet) qu'il est censé mesurer, et aucun des autres éléments de conception
<b>M</b>	MESURABLE	Il peut être mesuré, observé, actualisé, testé ou remis en question
<b>A</b>	ACCEPTABLE/ AMBITIEUX	Il peut être atteint si l'objectif de performance précise avec exactitude le montant ou le niveau à atteindre.
<b>R</b>	RÉALISTE	Il doit constituer une mesure valide du résultat et y être lié par des recherches ou une expérience professionnelle. Il n'y a pas de raison de créer un indicateur qui ne soit pas lié au plus vaste résultat.
<b>T</b>	TEMPORELLEMENT DÉFINI	L'indicateur est lié à un calendrier. Il doit stipuler quand il sera mesuré.
CREAM		
<b>C</b>	CLAIR	Précis et univoque
<b>R</b>	RÉALISTE	Approprié à la question à traiter
<b>E</b>	ÉCONOMIQUE	Disponible à un coût raisonnable
<b>A</b>	ADÉQUAT	Capable de fournir une base suffisante à l'évaluation des performances
<b>M</b>	CONTRÔLABLE (MONITORABLE)	Susceptible de faire l'objet d'une validation indépendante

Source : Encadré élaboré à partir de Kusek et Rist (2004).





## 2.4 DÉFINITION DES MÉTHODES DE S&E

Il existe une vaste gamme de méthodes de S&E susceptibles d'être adoptées dans différentes circonstances et à différents stades du cycle de mise en œuvre des politiques, en fonction des besoins en informations parmi les parties prenantes externes et internes et en fonction des questions essentielles à la prise de décision.

### 2.4.1 Distinguer le suivi de l'évaluation

Lorsqu'il est question de systèmes de S&E pour la protection sociale, la méthode standard consiste à regrouper les concepts de suivi et d'évaluation sans nécessairement établir de distinctions entre les objectifs auxquels contribuent ces deux activités. Le Tableau 2 illustre la complémentarité du suivi et de l'évaluation.

- **Le suivi** est nécessaire à une administration et une prise de décision efficaces, dans la mesure où il permet d'améliorer la qualité de la prestation des services et de diffuser les informations dans le but de renforcer l'apprentissage et la responsabilisation des institutions.
- **L'évaluation** est nécessaire à la meilleure compréhension d'un ou plusieurs aspect(s) de l'intervention en vue de favoriser l'apprentissage, d'orienter les processus de décision et d'accroître la légitimité de l'intervention. Le terme d'« évaluation » est parfois employé pour répondre à la question suivante : quelles différences pourrait-on observer au niveau des résultats si l'intervention n'avait pas eu lieu ? Cette question ne correspond qu'à un type d'évaluation : l'évaluation d'impact (plus d'informations à ce sujet dans la Section 2.4.5).

Tableau 2. Comparaison du suivi et de l'évaluation pour la protection sociale

	SUIVI	ÉVALUATION
Objectif	Comprendre et résoudre les failles des programmes et évaluer le fonctionnement de ses processus clés afin d'améliorer leur gestion (N.B. : il peut notamment s'agir de superviser les résultats.)	Déterminer la pertinence et évaluer le degré de réalisation des objectifs, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité du développement généré par une politique ou un programme de protection sociale
Utilité	Amélioration continue du programme et responsabilisation	Fournir des informations contribuant à prendre des décisions majeures, comme le lancement, l'arrêt, l'expansion ou la réduction d'un programme
Fréquence	Activité continue de routine qui doit faire partie intégrante de tout programme	Exercice peu fréquent (effectué à certains moments clés) si le niveau de référence de l'évaluation d'impact est antérieur au début du programme
Envergure	Exhaustivité : comprend tous les aspects de la mise en œuvre des programmes	Moins complète : ne concerne que des aspects spécifiques de la théorie du changement ou de la mise en œuvre d'un programme
Coût	Faibles coûts annuels, bien que les coûts de démarrage puissent être élevés	Le coût varie considérablement en fonction de la méthode d'évaluation employée.

Source: Adapté par Attah et al (2014) à partir de Burt et Hatry (2005) et Grosh et al (2008).

## 2.4.2 Choisir la bonne méthode d'évaluation<sup>6</sup>

Les méthodes d'évaluation peuvent varier considérablement en fonction des questions abordées (voir Encadré 8 ci-dessous) et de la méthodologie adoptée. On distingue en règle générale deux catégories d'évaluation :

- **L'évaluation formative** vise à orienter les décisions concernant l'amélioration des programmes et des politiques. Elle est utile à deux niveaux :
  - **Niveau du programme** : Accroître l'efficacité ou l'efficience de mécanismes spécifiques d'exécution des programmes (par ex. : traitement des plaintes), l'adéquation des services fournis (par ex. : volume des transferts monétaires ou nature des apports agricoles) ou l'intégration/la rationalisation des questions transversales (par ex. : intégration des questions de nutrition, de genre ou de handicap dans un programme) ;
  - **Niveau des politiques** : Améliorer le fonctionnement du système de protection sociale (par ex. : coordination horizontale ou verticale), la stratégie/politique ou le plan de mise en œuvre ;
- **L'évaluation récapitulative** vise à évaluer le mérite ou la valeur d'un programme ou d'une stratégie pour orienter les décisions relatives à son expansion, sa réduction, sa fusion, sa suppression ou sa reconception.

Le Tableau 3 ci-dessous s'interroge sur la pertinence et l'adéquation des différents types d'évaluation dans différentes circonstances.

**Tableau 3. Le Tableau 3 ci-dessous s'interroge sur la pertinence et l'adéquation des différents types d'évaluation dans différentes circonstances**

TYPES D'ÉVALUATION	QUAND L'UTILISER	CE QU'ELLE MONTRE	POURQUOI ELLE EST UTILE
Évaluation à des fins de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendant l'élaboration d'un nouveau programme</li> <li>• Pendant la modification d'un programme existant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si les éléments du programme proposé sont compris et acceptés par la population</li> <li>• Possibilité d'une évaluation fondée sur les cibles et objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de modifier le plan avant la mise en œuvre</li> <li>• Maximise les chances de succès d'un programme</li> </ul>
Évaluation de processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dès le début de la mise en œuvre d'un programme</li> <li>• Pendant une opération d'un programme existant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bon fonctionnement du programme</li> <li>• Mise en œuvre du programme conforme à sa conception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournit une alerte précoce pour tout problème susceptible de surgir</li> <li>• Fournir une analyse des processus de mise en œuvre et sur la façon de les améliorer</li> </ul>

6. Cette section repose principalement sur Pellens (2017).



TYPES D'ÉVALUATION	QUAND L'UTILISER	CE QU'ELLE MONTRE	POURQUOI ELLE EST UTILE
Évaluation économique : Analyse des coûts Analyse du rapport coût/efficacité Analyse de l'unité de coût	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au début d'un programme (<i>ex-ante</i>)</li> <li>• Pendant le fonctionnement d'un programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources utilisées et leur coût (direct et indirect) par rapport aux résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournit des considérations <i>ex-ante</i> concernant la nécessité ou non d'une intervention</li> <li>• Fournit aux gestionnaires une façon d'évaluer les coûts par rapport aux résultats et d'améliorer les performances</li> </ul>
Évaluation d'impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendant le fonctionnement d'un programme à des intervalles déterminés</li> <li>• Au terme d'un programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré de réalisation de l'objectif final (par ex. : réduction de l'insécurité alimentaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournit des données probantes sur « ce qui fonctionne » dans un contexte précis</li> <li>• Démontre le bien-fondé d'un concept/d'une conception</li> </ul>
Examens systématiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand les données factuelles relatives à une intervention donnée sont mises à disposition par des études d'évaluation d'impact dans une vaste gamme de contextes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirer des conclusions concernant une question à laquelle il a été répondu en récapitulant les données factuelles fournies par toutes les études disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournit des données probantes sur « ce qui fonctionne » dans différents contextes</li> <li>• Permet d'effectuer une comparaison systématique des résultats obtenus dans différents pays</li> </ul>

Source : Tableau Adapté de Boaz et al. (2002).

### 2.4.3 Méthodes de suivi participatives

Différentes méthodes ont été employées pour accroître la participation civique et intégrer l'avis des bénéficiaires dans la supervision et la conception du programme afin de promouvoir la transparence et la responsabilisation. En Afrique du Sud, le Département de résultats, de suivi et d'évaluation de la Présidence (DPME, *Department of Performance, Monitoring and Evaluation in the Presidency*) a par exemple instauré un « Cadre de consolidation des partenariats citoyen/Gouvernement pour la supervision de la prestation de services sur le terrain comprenant une supervision pilote fondée sur les citoyens (CBM, *Citizen-Based Monitoring*) ». Ce mécanisme de responsabilisation créé par le Gouvernement constitue un effort visant à inclure l'expérience des citoyens en matière de prestation des services dans le cadre général de suivi, d'évaluation et de résultats ». Parmi les instruments de suivi participatifs les plus courants figurent :

- **Les fiches d'information des citoyens et les enquêtes de satisfaction des bénéficiaires** : Ces enquêtes fournissent une rétroalimantation quantitative sur la façon dont les bénéficiaires perçoivent la qualité, l'adéquation et l'efficacité des services publics. Il ne s'agit pas d'un simple exercice de collecte des données, dans la mesure où il s'agit également d'un instrument de responsabilisation publique par l'intermédiaire, puisqu'il s'accompagne d'une vaste couverture de la presse et d'une défense de la société civile.
- **Les cartes d'évaluation de la communauté** : Ces outils qualitatifs servent à effectuer le suivi et l'évaluation des performances des services. L'inclusion d'une interface entre les prestataires de services et la communauté permet de générer une rétroalimantation immédiate ; il s'agit donc d'un solide instrument d'autonomisation



## 2.4.4 Contrôles ponctuels ou contrôles indépendants de suivi<sup>8</sup>

Les contrôles indépendants de suivi (IMC, *Independent monitoring checks*) permettent de contrôler de façon aléatoire les données générées au niveau décentralisé sur la mise en œuvre de la protection sociale (par ex. : formulaires de paiement des districts, gestion des cas et formulaires trimestriels de district). L'IMC fournit une méthode structurée permettant de s'assurer que les procédures opérationnelles du programme sont suivies sur le terrain. Les données des IMC peuvent également servir à compléter et trianguler d'autres données. Les instruments d'IMC sont expressément conçus pour contrôler la conformité sur le terrain et les procédures du programme au niveau des institutions et des ménages. Ils fournissent des mécanismes de contrôle et des mesures de suivi pour tous les processus du programme.

Les instruments d'IMC se présentent sous la forme d'une série de questions fermées, simples, faciles à administrer (environ 10-15 minutes maximum) et à saisir dans la base de données pour ensuite être analysées. Ces contrôles couvrent différentes thématiques, comme le paiement, la perception des services, l'enregistrement, la compréhension du programme, l'inscription, les procédures de plainte, etc. Les différents instruments d'IMC s'adressent aux différents acteurs des programmes, par ex. : membres de la communauté, agents d'assistance sociale des districts ou prestataires de services.

## 2.4.5 Évaluation d'impact

L'évaluation d'impact vise à évaluer les changements susceptibles d'être attribués à une intervention particulière. L'objectif de l'évaluation d'impact consiste à déterminer le degré de contribution d'une intervention au changement intervenu dans le comportement et la situation des bénéficiaires (niveau de résultats et d'effets) ; en d'autres termes, l'évaluation d'impact cherche à estimer **le lien de cause à effet** existant entre l'intervention et une variable de résultats donnée.

Le lien de cause à effet est une notion centrale pour comprendre l'objectif principal de l'évaluation d'impact : il indique qu'un changement est intervenu et qu'il n'est pas lié à n'importe quel facteur ou caractéristique du contexte, mais qu'il **peut être attribué à une intervention précise**. L'évaluation d'impact consiste à isoler les changements générés par l'intervention des changements générés par d'autres facteurs moins clairs.

- Évaluer l'impact d'une intervention en comparant ce qui est arrivé aux bénéficiaires (analyse traditionnelle de l'avant/après) peut s'avérer trompeur, dans la mesure où le changement observé peut ne pas être dû à l'intervention, mais à d'autres facteurs.
- La question à laquelle vise à répondre une évaluation d'impact n'est pas « Qu'est-il arrivé aux bénéficiaires ? », mais « Que serait-il arrivé aux bénéficiaires s'ils n'avaient pas participé à l'intervention ? » C'est ce qu'on appelle le « scénario contrefactuel ».

Un scénario contrefactuel peut facilement être obtenu parmi les non-bénéficiaires, sous la forme d'un groupe de contrôle ; la difficulté consiste à trouver un bon **groupe de contrôle**, qui doit être **comparable** au groupe de bénéficiaires (ou groupe de traitement). Si les deux groupes ne sont pas comparables, l'évaluation peut confondre des différences de caractéristiques des groupes avec l'impact réellement produit par le programme (le lien de cause à effet).

L'évaluation d'impact est devenue extrêmement populaire dans le domaine du développement, en particulier celui de la protection sociale. Pendant les 10 dernières années, pratiquement tous les programmes sociaux de transferts monétaires d'Afrique australe et orientale ont fait l'objet d'une évaluation d'impact qui a souvent contribué à l'expansion de leur couverture ou à leur transformation en des programmes nationaux.

Si l'évaluation d'impact ne constitue que l'un des différents instruments de S&E disponibles (voir Tableau 3), elle s'avère particulièrement bien adaptée à la question qui l'occupe : le lien de cause à effet d'une intervention. En fonction de la situation, cette question peut s'avérer appropriée ou trop étroite.



8. Cette section repose principalement sur *Gouvernement ghanéen (2013)*.



## 2.5 DÉFINITION DES SOURCES DE DONNÉES

La collecte initiale de données pour le S&E peut prendre beaucoup de temps et coûter cher, c'est pourquoi l'identification des sources de données existantes (c.-à-d. « d'où » viennent les données »), l'évaluation de leur utilité aux fins de la S&E et leur planification minutieuse pour produire exactement les indicateurs nécessaires constituent d'importantes tâches.

Quelles sont donc les sources de données les plus utiles pour un système de S&E de la protection sociale ? Le Tableau 4 ci-dessous récapitule les potentiels avantages et inconvénients des principales sources de données disponibles pour ce secteur. Il convient toutefois de les évaluer selon chaque pays (par ex. : contexte institutionnel, bases de données existantes, etc.).

Tableau 4. Avantages et inconvénients de certaines sources de données pour un système de S&E de la protection sociale

	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Systèmes d'information de gestion (SIG) de programmes (voir module SIG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Source constante et données rapidement disponibles</li> <li>Vastes échantillons (par ex. : toutes les familles enregistrées)</li> <li>Faible coût</li> <li>Facile d'ajouter d'autres rapports et d'importer des données d'autres sources</li> <li>Peut générer des indicateurs de performances utiles</li> <li>Permet un traçage longitudinal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût/temps d'élaboration d'un SIG et de rapports de qualité</li> <li>Les données administratives ne peuvent pas mesurer tous les résultats ni à tirer des conclusions.</li> <li>Les données ne sont disponibles que lorsque le client est « dans le programme »</li> </ul>
Rapports administratifs périodiques sur les visites, les contrôles ponctuels, les audits, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simple et souvent déjà en place</li> <li>Peut s'avérer utile pour résoudre des problèmes de mise en œuvre en cours</li> <li>Génère des informations jusqu'au niveau des bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas toujours remplis, utilisés et analysés (souvent version papier)</li> <li>Inégalement appliqué et axé sur les procédures (présentation de rapports au niveau hiérarchique supérieur)</li> <li>Tous les formulaires et informations n'atteignent pas le niveau central (par ex. : paiements perdus)</li> <li>Risque d'être anecdotique</li> </ul>
Études qualitatives ad-hoc	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faible coût</li> <li>Essentiel pour assurer le suivi de questions soulevées en analysant des chiffres et pour comprendre pourquoi et comment des erreurs ont surgi</li> <li>Peut fournir des indications sur la façon de traiter et de résoudre les problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exige des capacités de conception, de mise en œuvre et d'analyse</li> <li>Petit échantillon</li> <li>Risque d'être « anecdotique » si la qualité est faible</li> </ul>
Autres bases de données administratives	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peut fournir d'abondantes informations (revenu du ménage, consommation, éducation, état de santé, etc.) à un très faible coût</li> <li>Des données nationales exhaustives provenant de recensements ou d'enquêtes représentatives peuvent être utilisées pour calculer la charge de travail, les niveaux de pauvreté, la couverture, etc.</li> <li>Peut servir à évaluer l'impact et l'efficacité du ciblage si l'on ajoute la question de la réception du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exige l'établissement de liens institutionnels avec l'institut national de statistiques</li> <li>Requiert une capacité d'analyse élevée</li> <li>Le calcul d'estimations pour des niveaux administratifs inférieurs (par ex. : district) peut ne pas être représentatif (en particulier pour les moins de 5 ans).</li> <li>Peut ne pas permettre de comparer les bénéficiaires et non-bénéficiaires.</li> <li>Garantir que les données soient comparables</li> </ul>
Évaluations d'impact externalisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Important pour comprendre les liens de cause à effet et générer des contrefactuels</li> <li>Nécessaire pour des indicateurs qui analysent l'efficacité du ciblage, l'impact sur la consommation, la pauvreté, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts très élevés (exige des évaluateurs externes indépendants)</li> <li>Les résultats sont disponibles à la fin du processus de politique.</li> <li>Ils alimentent rarement l'amélioration et la planification du programme.</li> </ul>

	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Évaluations d'impact externalisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Important pour comprendre les liens de cause à effet et générer des contrefactuels</li> <li>• Nécessaire pour des indicateurs qui analysent l'efficacité du ciblage, l'impact sur la consommation, la pauvreté, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts très élevés (exige des évaluateurs externes indépendants)</li> <li>• Les résultats sont disponibles à la fin du processus de politique.</li> <li>• Ils alimentent rarement l'amélioration et la planification du programme.</li> </ul>
Suivi communautaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très important d'effectuer une supervision de bas en haut et d'évaluer la satisfaction vis-à-vis de la prestation des services (par ex. : fiches d'information des citoyens, enquêtes de perception, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre des mesures d'incitation pour faire en sorte que ce soit le cas ; arrangements institutionnels, etc.</li> <li>• Coûteux, requiert des capacités et peut ne pas être viable</li> </ul>

Source : Tableau élaboré par les auteurs.

Il importe d'évaluer et de sélectionner ces éventuelles sources de données à partir de quatre critères :

- **Combiner des composantes de suivi et d'évaluation** pour garantir que les objectifs de l'évaluation n'éclipsent pas les fonctions de suivi ;
- **Se fonder sur les sources de données existantes** contribue à réduire les coûts, rend un système plus viable, requiert une moindre gestion et évite les doublons. Il peut s'agir de sources internes (générées et administrées par le programme) et externes (administrées par des acteurs externes – besoin de coordination). Par exemple :
  - Sources internes : les SIG de programme et les systèmes intégrés pour la gestion des informations dans le secteur de la protection sociale peuvent être programmés pour fournir une vaste gamme de rapports de S&E standards (voir module SIG) ;
  - Sources externes : les données statistiques officielles peuvent fournir d'excellentes indications en ajoutant simplement une question sur le reçu de la prestation aux enquêtes existantes (par ex. : enquête sur le budget des ménages) ;
- **Garantir la triangulation** de plusieurs types de sources de données (internes et externes au programme) peut améliorer le potentiel d'analyse (voir par exemple les encadrés ci-dessous) ;
  - Si les données des SIG de programme fournissent des informations substantielles, elles n'aident pas nécessairement à comprendre comment et pourquoi un programme répond (ou non) aux besoins des bénéficiaires. Triangulées avec d'autres sources, des recherches qualitatives et des approches de suivi participatif peuvent aider à répondre à ces questions fondamentales ;
- **Minimiser la charge de la collecte et de l'analyse des données** pour garantir que la génération des données du système s'inscrive dans le cadre de l'administration normale plutôt que dans le cadre d'une tâche supplémentaire ;
  - Dans l'idéal, puiser autant que possible dans les données générées dans le cadre de procédures opérationnelles normales afin de minimiser les efforts de collecte de données propres aux processus de S&E. Les données provenant du questionnaire de PMT saisies dans le SIG pour la sélection des bénéficiaires peuvent par exemple servir au S&E sans requérir d'efforts supplémentaires ;
  - Automatiser autant que possible les fonctions d'élaboration de rapport (par ex. : au sein d'un SIG de programme). Outre les avantages et les inconvénients énumérés plus haut, un pays désireux de se doter d'un cadre de S&E doit également envisager chaque source de données : principales utilisations et orientations (domaines et indicateurs à aborder), accessibilité (facilité d'utilisation, notamment à court et moyen terme), fréquence recommandée (fréquence de collecte et d'analyse des données de chaque source), taille de l'échantillon et coût éventuel.





## 2.6 MISE EN PLACE DE MÉCANISMES INSTITUTIONNELS

Les mécanismes institutionnels pour le S&E de la protection sociale doivent clairement indiquer les obligations et responsabilités des organisations et acteurs intervenant dans le système, tout en indiquant « comment » les informations vont être collectées, compilées, analysées, publiées et appliquées. Parmi les principes directeurs de mécanismes institutionnels figurent :

- La duplication des rapports hiérarchiques, une obligation redditionnelle parallèle ou double au sein des structures gouvernementales, comprenant dans certains cas une obligation redditionnelle parallèle envers des bailleurs externes (par ex. : ONG, investisseurs) ;
- L'extraction des informations et la fourniture d'une rétroalimentation limitée aux niveaux décentralisés et aux bénéficiaires ;
- Une faible connexion avec les décideurs politiques décentralisés (administration de district ou province) ;
- Un système de S&E tourné vers l'intérieur :
  - Rôle limité/non structuré des acteurs externes indépendants (société civile et médias) ;
  - Faible connexion avec les partenaires externes menant des travaux de S&E pertinents (bureau de statistiques, institutions de recherche).
- Garantir que les mécanismes institutionnels du système de S&E **reflètent la structure institutionnelle générale des organismes de mise en œuvre** (à tous les niveaux de décentralisation) et comblent toute lacune existante ;
- Aligner toutes les activités du **Cadre national de planification** à la législation de référence en la matière à partir du cadre gouvernemental de S&E ;
- Se coordonner au maximum avec **les systèmes, le personnel et les processus existants** et contribuer à leur amélioration (renforcement des capacités, etc.) à partir d'une Évaluation initiale des capacités (voir le module ADM) ;
- Établir des accords institutionnels avec de nouveaux acteurs à des fins de S&E, ce qui exige du temps, **de la persévérance et dans certains cas des cadres juridiques ou des protocoles d'accord** (par ex. : ajouter une question supplémentaire sur la réception des prestations aux enquêtes nationales menées par le bureau des statistiques) ;
- **Allouer dès le départ un budget expressément destiné aux activités de S&E** et tenir compte des besoins liés au personnel ;
- Confier à une personne de chaque niveau d'administration (central, provincial, etc.) des responsabilités prioritaires de S&E, en évitant si possible d'alourdir leurs responsabilités existantes (créer le poste de **responsable de S&E**).



## 2.7 PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Un système de S&E peut assurer une fourniture adéquate de données factuelles quand :

- **Les indicateurs ont été convenus, hiérarchisés et perfectionnés** grâce à un processus participatif et itératif tenant compte des besoins en informations des acteurs de tous les niveaux et reflétant les objectifs, la théorie du changement, les normes de services et les processus d'activité de base du programme.
- **Différentes sources de données (internes comme externes) sont adoptées** en s'assurant qu'il s'agit de sources existantes, qu'elles minimisent la charge de collecte des données et de présentation de rapports et qu'elles privilégient le suivi à l'évaluation pendant les premiers stades de maturité du programme. Parmi les principales sources de données figurent : les Systèmes d'information de gestion (SIG) ; les rapports périodiques standard de visites, de contrôles ponctuels, d'audits, etc. ; les études qualitatives ad hoc ; d'autres bases de données administratives, des données statistiques officielles (recensements, enquêtes sur le budget des ménages, enquêtes de mesure du niveau de vie, enquêtes sur la main-d'œuvre) ; les évaluations d'impact externalisées ; la supervision communautaire.
- **Des mécanismes institutionnels** du système de S&E reflètent la structure institutionnelle générale du programme et sont coordonnés avec les systèmes, personnels et processus existants ; ils ont été mis en place en reconnaissant qu'il est nécessaire de disposer de temps, de persévérance et parfois de cadres juridiques ou de protocoles d'accord.

## 3

## GARANTIR LA DEMANDE DE DONNÉES DE S&E

### 3.1 AMÉLIORER LA DEMANDE DE S&E

Une étude menée par l'initiative CLEAR<sup>9</sup> sur l'offre et la demande en informations et services de S&E dans l'Afrique subsaharienne anglophone<sup>10</sup> a conclu qu'« aucun des gouvernements n'est décrit comme ayant établi une culture gouvernementale appuyant le S&E, la gestion des performances et l'utilisation des résultats de S&E et de la gestion des performances (...). Le S&E est souvent considéré comme un outil de contrôle et de réglementation ou comme des activités d'extraction. Cette image du S&E est due à l'utilisation qui en a été faite par le passé ; elle a conduit à un manque d'appropriation et à une faible volonté d'utiliser ses résultats pour orienter le processus de prise de décision. Ce constat s'applique davantage au niveau des gouvernements locaux, bien qu'il se vérifie également parmi les ministères en charge » (CLEAR, 2013).

**À moins que les décideurs ne recherchent activement des données factuelles pour les utiliser dans l'élaboration de politique et l'administration des programmes, il n'est guère probable que les pratiques de S&E ne se consolident.** La demande (et l'utilisation) de données de S&E peut être améliorée quand :

9. Voir : <<https://www.theclearinitiative.org>>.

10. L'étude a examiné des pratiques de S&E au Botswana, au Ghana, au Kenya, au Malawi, en Namibie, au Rwanda, en Afrique du Sud, au Swaziland, en Tanzanie, en Ouganda, en Zambie et au Zimbabwe.

- Au niveau macro, l'environnement politique national :
  - Est « favorable » (axé sur les résultats) ;
  - Fournit une culture institutionnelle générale stimulant les liens entre les différents acteurs et avec les acteurs axés sur la planification ;
  - Permet à la société civile (et aux bailleurs) de jouer un rôle actif dans la promotion des pratiques de S&E.
- Au niveau intermédiaire, **les organismes de mise en œuvre** :
  - Disposent d'une autonomie suffisante dans la prise de décisions pour garantir que les activités de S&E soient perçues comme utiles et non frustrantes (c.-à-d. lorsqu'ils peuvent prendre des mesures au vu des résultats obtenus) ;
  - Maintiennent un lien solide entre les niveaux central et décentralisé, fondé sur une rétroalimentation mutuelle et la conscience des restrictions locales spécifiques (S&E vu comme un apprentissage et non comme un jugement) ;
  - Ont dès le départ soutenu le processus de mise au point d'un système de S&E et possèdent une culture d'étalonnage des résultats de différents lieux ;
  - Adoptent des normes de service contribuant à encadrer en toute transparence les objectifs de prestation de service (voir Section 1 ci-dessous) ;
  - Comprennent leur potentiel et utilité ;
  - Ne « craignent » pas le S&E, perçu comme une fonction de « contrôle » ;
  - Possèdent des capacités suffisantes pour remplir leurs fonctions (si celles-ci ne viennent pas s'ajouter à d'autres activités et qu'elles disposent des ressources suffisantes pour réaliser leur travail).
- Au niveau micro, les individus responsables du S&E :
  - Comprennent son utilité potentielle,
  - Ne « craignent » pas le S&E, perçu comme une fonction de « contrôle » ;
  - Possèdent des capacités suffisantes pour remplir leurs fonctions (si celles-ci ne viennent pas s'ajouter à d'autres activités et qu'elles disposent des ressources suffisantes pour réaliser leur travail).



CAROTTES	BÂTONS	SERMONS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Changement d'orientation du S&amp;E du « contrôle » vers l'« apprentissage »</li><li>• Création de forums pour permettre aux administrateurs de niveau central et local de comparer leurs expériences (par ex. : entre juridictions)</li><li>• Reconnaissance de haut niveau des bonnes ou meilleures pratiques</li><li>• Mesures d'incitation budgétaire à de meilleurs résultats</li><li>• Contrats de performances pour les fonctionnaires et le S&amp;E comme critère de recrutement, promotion et certification</li><li>• Garantir que les fournisseurs de données comprennent comment leurs données sont utilisées et l'importance de fournir des données précises et opportunes</li><li>• Formation des gestionnaires et du personnel des programmes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adopter des lois, des décrets ou des règlements établissant le S&amp;E et des exigences formelles pour la planification, la conduite et l'élaboration de rapports de S&amp;E</li><li>• Retirer une partie du financement d'unités qui n'ont pas mené de S&amp;E</li><li>• Obtenir une plus grande transparence en publiant régulièrement des informations sur les objectifs, les produits et la qualité des services de tous les programmes</li><li>• Fixer des objectifs de résultats ambitieux, mais réalistes</li><li>• Impliquer la société civile dans le S&amp;E des performances du gouvernement, exerçant ainsi une pression favorable à de meilleurs résultats et à une plus grande responsabilisation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utiliser des exemples de S&amp;E influents pour démontrer son utilité et bon rapport coût/efficacité</li><li>• Répétition fréquente (lors de toutes les réunions) du message en faveur de l'utilisation du S&amp;E</li><li>• Sensibilisation, réseautage et formation sur la fonction de S&amp;E et son utilité pour la prestation de meilleurs services</li><li>• Appui au S&amp;E de bailleurs bilatéraux et multilatéraux sous la forme de prêts aux gouvernements (visibilité et approbation du S&amp;E)</li></ul>

Source : *Tableau adapté de Mackay (2007).*

#### Encadré 4. L'indice de gestion décentralisée du programme Bolsa Família

Le Brésil est une République fédérale composée de l'Union, d'États, de municipalités et d'un district fédéral. La bonne mise en œuvre des politiques publiques dans ce complexe environnement de fédération exige l'adoption de stratégies appropriées garantissant la coopération et la coordination des différents acteurs. La Constitution fédérale établit que la protection sociale constitue un droit universel incarné par les politiques publiques qui s'appliquent à tout le pays et dont la responsabilité est répartie entre différentes parties prenantes. Dans la sphère de l'assistance sociale, toutes les entités sont donc chargées de mettre en œuvre les politiques qui les concernent, dont le programme *Bolsa Família* (PBF) et le Registre unique.

Le PBF et le Registre unique reposent sur deux stratégies de base : 1) l'engagement formel des entités fédérales en faveur du programme et 2) l'apport d'un appui financier à l'administration décentralisée. Ces mécanismes ont permis au PBF de connaître une expansion systématique au fil des dix dernières années dans toutes les municipalités et de garantir la distribution de ses prestations à plus de 14 millions de ménages brésiliens vivant en situation d'extrême pauvreté.

La signature des **conditions d'adhésion** scelle la participation au programme des 26 États, des 5 570 municipalités et du district fédéral dont se compose le Brésil. Ce document expose les obligations et responsabilités standard de chaque entité participant au programme.

L'**indice de gestion décentralisée (IGD)** a été adopté par le ministère du Développement social (MDS) pour appuyer et encourager les entités fédérales à investir dans le maintien et l'amélioration du PBF et du Registre unique. L'IGD permet au Gouvernement de réserver son co-financement aux États et municipalités, remboursant ainsi partiellement les coûts de fonctionnement du PBF et du Registre unique. Les fonds du Gouvernement central tiennent lieu de recettes dans les budgets des États et des municipalités et peuvent donc être directement appliqués à la gestion du PBF.

En plus de confirmer les obligations inscrites dans les conditions d'adhésion, l'IGD tient lieu d'indicateur de suivi de la qualité de la gestion décentralisée du PBF et du Registre unique, mais aussi de référence indiquant au MDS de libérer des fonds pour les États et les municipalités. La valeur de l'IGD est proportionnelle au montant des fonds à transférer.

L'IGD sert de référence pour calculer le montant des fonds à transférer directement du gouvernement fédéral aux municipalités, États et au district fédéral. Le Graphique suivant présente l'IGD comme une stratégie de coopération pour la gestion décentralisée du PBF.

Graphique 6. Fonctionnement de l'Indice de gestion décentralisée (IGD)



Source : WWP (2016).



## 3.2 ACCROÎTRE L'UTILISATION DES DONNÉES FACTUELLES

**Les fournisseurs de données peuvent déployer des efforts explicitement destinés à stimuler l'utilisation des données factuelles**, en améliorant :

- **La crédibilité** en améliorant la validité, la pertinence, la faisabilité ou la précision des informations de S&E générées (voir discussion sur la façon de le traduire par la sélection des indicateurs, les sources de données et les approches d'évaluation dans la Section 2) ;
- **L'utilité** des données factuelles renvoie à l'adéquation des informations avec l'utilisateur, qui peut les comprendre et les utiliser. Si un rapport destiné à un ministre est rédigé dans un jargon technique, il peut ne pas être utilisé et être mis de côté. Les collectes de données n'auront donc été qu'une perte de temps et de ressources. Il importe de distiller les informations et d'adapter le message, le support et la stratégie de communication aux différents types d'audience.

## 3.3 ACCROÎTRE L'UTILISATION DES DONNÉES FACTUELLES<sup>11</sup>

Dans le cadre du S&E traditionnel, la plupart des projets (y compris dans le domaine de la protection sociale) suivent des procédures standard conformes à la planification des projets ou aux cadres logiques et reposent sur un « projet de développement » leur tenant lieu d'apports (ressources financières ou autres), ensuite traduit par un organisme de mise en œuvre en activités déterminées pour produire des produits utiles destinés à produire des résultats ou effets sur le bien-être des bénéficiaires visés.

La dernière décennie a rapidement vu s'intensifier les critiques à l'encontre du S&E traditionnel et s'accroître l'importance accordée au recours à des techniques rigoureuses d'évaluation de projets. La critique porte sur deux éléments : a) l'évaluation était trop antérieure (ex ante) et devait être postérieure (ex post) et b) l'évaluation doit se concentrer davantage sur les résultats et pas uniquement sur les apports et reposer davantage sur un scénario contrefactuel rigoureux. Cette situation a considérablement accru l'attention portée aux évaluations d'impact rigoureuses (plus d'informations dans l'Encadré 12).

Si l'approche traditionnelle de S&E et la plus récente approche de l'évaluation d'impact ne permettent pas de répondre aux besoins d'apprentissage de la plupart des organisations, c'est pour trois raisons principales :

- **La nature complexe et hautement dimensionnelle de l'espace de conception exige que l'apprentissage** de « ce qui marche » soit flexible et dynamique.
- De nombreux problèmes de développement sont en réalité **des problèmes de mise en œuvre** liés au passage des apports aux produits (pour lesquels une évaluation d'impact mesurant les résultats au niveau des bénéficiaires n'est pas encore nécessaire)
- Comme les êtres humains, les organisations et les systèmes apprennent par l'expérience et pas (seulement) par les données probantes.

### 3.3.1 Apprendre par l'expérience

Les personnes apprennent à travers un **processus circulaire d'action, de conceptualisation et d'évaluation** qui comprend le retour sur des expériences passées et l'anticipation de résultats à venir. Ce que nous faisons est le résultat de l'observation, de l'action et de la réflexion ; notre comportement reflète le regard que nous portons sur les expériences passées, jugées bonnes ou mauvaises, couronnées ou non de succès. Nous évaluons également les actions des personnes qui nous entourent. Nous élaborons enfin des stratégies exclusives qui s'appliquent mieux à notre propre situation. **L'apprentissage empirique** renvoie au processus d'apprentissage par l'expérience et se définit plus précisément comme « l'apprentissage par la réflexion sur le faire » (Kolb 2014).

11. Cette section repose sur Pritchett (2013) et sur l'initiative PDIA, disponible à l'adresse suivante : <https://bsc.cid.harvard.edu/>.



**Dans le cas d'entreprises complexes, il s'avère en réalité impossible de prédire ce qui fonctionnera.** Les gestionnaires de projets de développement ne savent pas si les apports généreront des produits utiles (domaine interne sous leur contrôle) ou si les produits créés généreront à leur tour des résultats et des effets (hors de leur contrôle). Comme évoqué plus haut, les projets ne peuvent pas être « fondés sur des données probantes », vu le niveau de granularité auquel ils doivent être conçus, même en puisant dans toutes les informations disponibles. Les projets de développement diffèrent de la chimie, qui est compliquée, mais pas complexe et qui permet de prévoir avec exactitude comment se dérouleront des interactions dans des conditions déterminées grâce à la validation de lois invariables couvrant toutes les contingences possibles.

Certains projets ne relèvent en réalité que de la logistique : leurs solutions ont été testées et démontrées en contexte (général et organisationnel) et leur objectif se résume donc à un simple choix d'échelle. Toutefois, certains projets ne relèvent pas d'une simple logique consistant à mettre en œuvre des solutions connues ; la perspective selon laquelle tous les projets doivent se présenter sous la forme d'une logistique, de petits programmes pilotes ou d'expériences de terrain est donc source de fiction et de confusion.

Pour aborder la complexité, il convient d'adopter une approche différente de programmation, mais aussi de S&E, et défier la croyance traditionnelle selon laquelle le changement se fait de façon linéaire. Il s'avère nécessaire d'inclure des possibilités d'interaction, d'évaluation et d'apprentissage continu dans le processus.

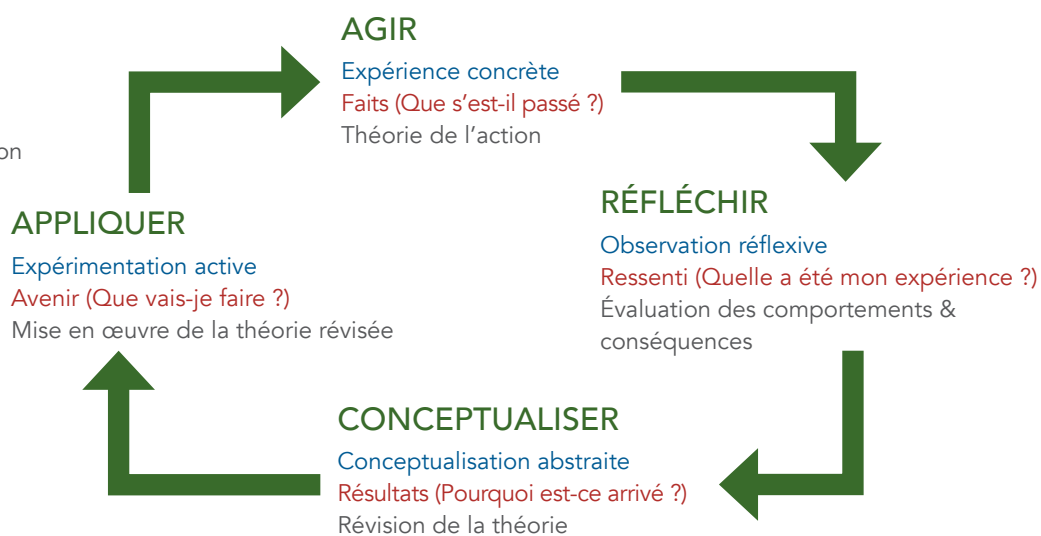
Plus d'information sur « Doing Problem Driven Work » et Problem « Driven Iterative Adaptation » à l'adresse suivante : <https://bsc.cid.harvard.edu/>.

### Graphique 7. Cycles d'apprentissage empirique

1. David Kolb

2. Roger Greenway

3. Chris Argyris & Donald Schon



Source: [www.edbatista.com/2007/10/experiential.html](http://www.edbatista.com/2007/10/experiential.html).

Les spécialistes du développement savent que les enseignements tirés d'un projet interviennent après la conception, mais bien avant toute « évaluation » formelle, et qu'ils sont souvent accidentels et passent souvent inaperçus.

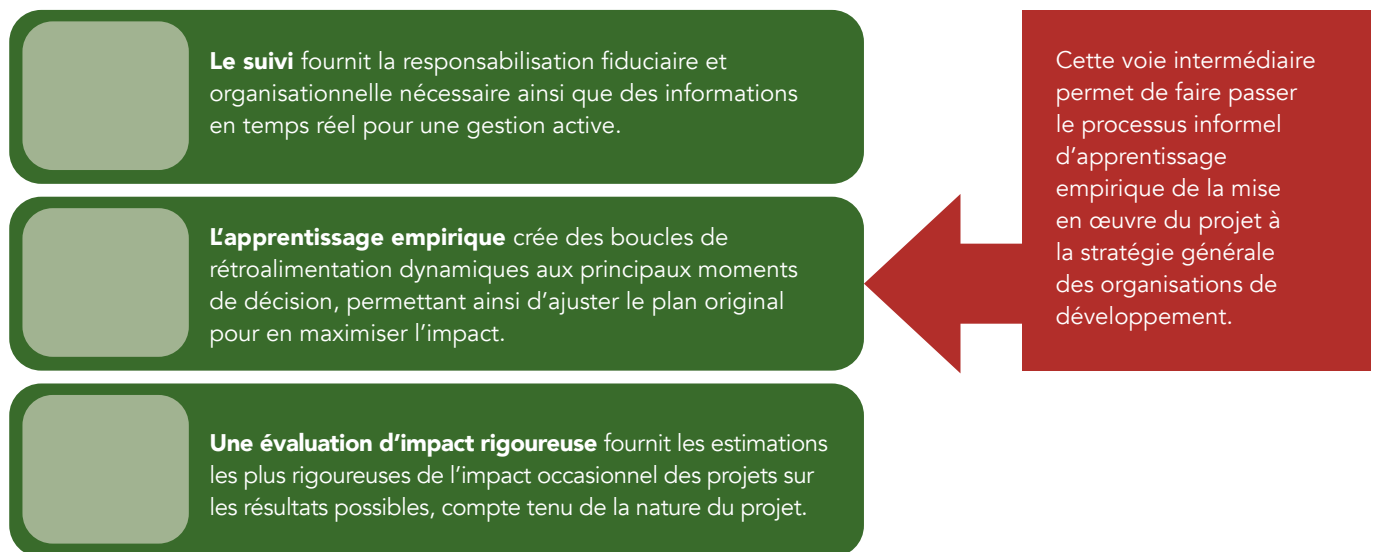
**L'objectif est d'introduire délibérément les processus informels d'apprentissage empirique découlant de la mise en œuvre du projet dans la stratégie générale des organismes de développement.** Pritchett et al. (2013) proposent d'ajouter un autre « E » (« empirique ») au S&E, défini comme le processus d'apprentissage empirique structuré permettant à un organisme de tirer des enseignements de la mise en œuvre d'un projet.

Pour maximiser l'apprentissage empirique, celui-ci doit reposer sur une stratégie d'apprentissage organisationnel consistant en une combinaison spécifique de suivi, d'apprentissage empirique et d'évaluation (S&E) du projet (voir Graphique 8 ci-dessous).





Figure 8. Le rôle de l'apprentissage empirique dans le S&E



Source : Prichett et al (2013).

### 3.4 PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

- Les systèmes de S&E doivent être conçus de sorte à **atteindre un équilibre** entre la capacité de produire rapidement des données factuelles de qualité et la demande en données factuelles d'un type particulier nécessaires pour permettre à différents utilisateurs de prendre des décisions.
- Pour atteindre et maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande, il doit exister un **dialogue constant** entre les fournisseurs et les utilisateurs de données, associé à la garantie que les données sont utilisables par la communauté des décideurs politiques et à la prise de mesures incitant les utilisateurs à rechercher des données.
- Du côté de la demande en S&E, il importe de créer une **culture de l'apprentissage** et non de la culpabilisation pour garantir l'utilité du cadre de S&E pour ses principaux utilisateurs.
- Un bon système de S&E est fondamental pour sauvegarder la conformité à la législation en place, garantir la transparence et la **responsabilisation** et jeter les bases d'une **amélioration continue** des systèmes de protection sociale. Un bon système de S&E promeut un cycle d'apprentissage continu, encourage la transformation de la protection sociale et améliore la prestation des services.
- Pour maximiser l'apprentissage pendant la mise en œuvre, les organisations doivent recourir à un **apprentissage empirique**. Face à des défis complexes, le changement ne prend généralement pas la forme d'un processus linéaire, mais requiert des itérations expérimentales et de fréquents cycles de rétroalimentation.



# APERÇU DU PROGRAMME

Le programme de formation *TRANSFORM* présente une structure modulaire à l'image d'un système de protection social global constitué de composantes interdépendantes.

Les modules de *TRANSFORM* actuellement disponibles sont énumérés ci-dessous.

D'autres modules en cours d'élaboration viendront s'ajouter à cette série.

<b>LEG</b>	<b>Cadres juridiques</b>
<b>S&amp;I</b>	<b>Sélection &amp; identification</b>
<b>ADM</b>	<b>Administration et systèmes de mise en œuvre</b>
<b>COO</b>	<b>Coordination</b>
<b>GOV</b>	<b>Gouvernance, institutions &amp; structure organisationnelle</b>
<b>SIG</b>	<b>Systèmes informatisés d'aide à la gestion &amp; méthodes d'intégration des données</b>
<b>FIN</b>	<b>Financement &amp; gestion financière</b>
<b>S&amp;E</b>	<b>Suivi &amp; évaluation</b>

Toutes les ressources *TRANSFORM* sont disponibles sur :

<http://socialprotection.org/institutions/transform>

## EN QUOI CONSISTE TRANSFORM ?

TRANSFORM est un programme de formation novateur consacré à l'administration des socles nationaux de protection sociale en Afrique. Son principal objectif consiste à développer la pensée critique et les capacités des décideurs et praticiens aux niveaux national et décentralisé en vue d'améliorer la conception, l'efficacité et l'efficacités des systèmes de protection sociale. TRANSFORM vise non seulement à dispenser des connaissances de pointe utiles pour relever les défis auxquels se trouvent confrontés les pays de la région, mais aussi à encourager les apprenants à assumer un rôle moteur dans la transformation de leurs systèmes nationaux de protection sociale.

## POURQUOI TRANSFORM ?

Il existe de nombreux programmes de formation dans le domaine de la protection sociale ; un grand nombre d'idées, de concepts, de méthodes et de techniques de base sont donc disponibles. Les institutions et les individus éprouvent pourtant une grande difficulté à mettre en place des systèmes de protection sociale vastes et complets.

Face à une telle complexité, une nouvelle approche de l'enseignement et de l'échange de connaissances s'impose. Elle repose sur la capacité des apprenants à saisir la complexité, à faire preuve de créativité, à appréhender la singularité et la diversité, à s'impliquer dans le changement et la transformation et à les prendre en main. Pour générer la transformation à laquelle aspire ce programme, cette capacité est au moins aussi importante que les connaissances elles-mêmes.

Toutes les ressources de TRANSFORM, dont le présent manuel, sont couvertes par la licence internationale Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0. Pour consulter une copie de cette licence, visitez la page : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Pour de plus amples informations, consulter la couverture.

---

Contactez l'initiative TRANSFORM en écrivant à : [transform\\_socialprotection@ilo.org](mailto:transform_socialprotection@ilo.org)  
ou visitez <http://socialprotection.org/institutions/transform>

---

TRANSFORM A ÉTÉ MIS AU POINT SUR LA DEMANDE DE L'UNION AFRICAINE



UNE INITIATIVE INTER-AGENCES  
PROMUE EN AFRIQUE PAR



International  
Labour  
Organization

unicef



Empowered lives.  
Resilient nations.

FINANCÉE PAR



PARTENAIRES DE  
TRANSFORM



