

Le renforcement des méthodes de S&E axées sur les résultats

Le programme BRAVA au Brésil

Auteur : Kathy Lindert, Banque mondiale, Washington, DC, États-Unis < klindert@worldbank.org >, Auteur : Yasuhiko Matsuda, Banque mondiale, Washington, DC, États-Unis < ymatsuda@worldbank.org >, Auteur : Pedro Olinto, Banque mondiale, Washington, DC, États-Unis < polinto@worldbank.org >

Le programme BRAVA de la Banque mondiale soutient les pouvoirs publics du Brésil à développer des mécanismes de S&E axés sur les résultats. Le renforcement de ces méthodes, tant du haut vers le bas que du bas vers le haut, peut avoir des effets considérables de démonstration.

En 2005, la Banque mondiale a lancé le Brasil Avaliação (BRAVA), une modeste initiative d'assistance technique destinée à aider le gouvernement du Brésil à renforcer les méthodes de suivi et d'évaluation (S&E) utilisées dans le pays. Le programme espère aussi stimuler une culture du S&E afin de fournir une remontée de l'information sur la performance des principaux programmes, de développer l'obligation de rendre compte, et d'informer sur les décisions gouvernementales en matière de dépenses.



Le BRAVA recourt à une approche novatrice pour encourager le S&E du haut vers le bas et du bas vers le haut, en appuyant des activités au plan institutionnel et au plan des programmes.

Au plan *institutionnel*, le BRAVA soutient l'institutionnalisation du S&E au sein des pouvoirs publics, ainsi que le développement de systèmes nationaux viables de S&E axés sur les résultats. Cette démarche nécessite une mise au point sur les responsabilités de coordination et de mise en œuvre, l'adoption de mesures incitatives encourageant les ministères de tutelle à procéder à un S&E énergique et à développer des normes de qualité rigoureuses.



De nombreuses agences brésiliennes sont associées au S&E et sont chargées d'en surveiller différents éléments. Jusqu'à présent, le BRAVA a concentré son action sur la détermination et le renforcement du rôle des principaux « champions » du S&E. Il a également réalisé des évaluations institutionnelles de méthodes de S&E dans les ministères de tutelle.

Au plan des

programmes, le soutien technique apporté par le BRAVA aux activités de S&E met l'accent sur l'ensemble de la chaîne des résultats. Pour le suivi, la chaîne des résultats comprend le suivi des ressources, des processus, des produits et des résultats intermédiaires. Concernant l'évaluation, la chaîne des résultats inclut à la fois la mise en œuvre et l'impact. Les activités menées jusqu'à ce jour ont été centrées sur la conception de systèmes globaux de S&E, de cadres logiques et d'évaluations d'impacts pour différents grands programmes stratégiques.

De nouveaux enseignements

Bien que le programme BRAVA soit encore en cours, on peut déjà en tirer quelques enseignements importants.

Avant tout, les actions visant à encourager le S&E doivent utiliser les mécanismes et les structures institutionnelles propres au pays, au lieu d'essayer d'en créer de nouveaux. L'appui au S&E doit répondre à une demande et associer de hauts fonctionnaires à son action. Enfin, le but de programmes de type BRAVA doit consister à transférer les fonctions et les capacités aux principaux champions de S&E que comptent les pouvoirs publics.

Le renforcement des méthodes de S&E tant du haut vers le bas que du bas vers le haut peut produire des énergies considérables et des effets de démonstration. Au sein du ministère du développement social, par exemple, le BRAVA soutient des évaluations de programmes ainsi que des évaluations de S&E institutionnel qui ont généré d'importantes interactions fructueuses.

Le bon dosage des instruments



Il convient d'avoir une vue générale du S&E et d'adapter les outils usuels à la situation de chaque institution ou programme. Pour certains programmes, il est nécessaire de procéder à une évaluation d'impact complète. Pour d'autres, des évaluations expérimentales ne sont pas faisables (et peut-être pas rentables) ; dans ce cas, on donne la priorité aux évaluations de mise en œuvre ou à des exercices de cadres logiques visant à définir des indicateurs souples qui se prêtent au suivi. Dans de nombreux cas, on peut utiliser divers instruments qui se renforcent mutuellement.

Un comité de pilotage comprenant des représentants des principales agences centrales et des ministères de tutelle peut accentuer la priorité donnée à des activités de type BRAVA, tant au niveau des programmes qu'au celui des institutions. Les réunions du comité de pilotage peuvent également stimuler le dialogue sur les initiatives de S&E et les champions de cette discipline dans les diverses agences.

D'autres pays d'Amérique latine et au-delà cherchent maintenant à répliquer et à adapter les initiatives d'appui au S&E de type BRAVA, et de mettre à profit les enseignements tirés de l'expérience brésilienne.

Liens

[Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, développement des capacités d'évaluation \(ECD\)](#)

[Banque mondiale, évaluation des impacts](#)

[Banque mondiale, Groupe indépendant d'évaluation \(IEG\)](#)

[Banque mondiale, le suivi-évaluation participatif \(PM&E\)](#)

[Banque mondiale, suivi de la pauvreté](#)

Lecture

Banque mondiale (2004)
[Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches](#), 2nd edn, Banque mondiale IEG.

E. May et al., eds (2006)
[Towards the Institutionalization of Monitoring and Evaluation in Latin America and the Caribbean.](#)
BIRD/Banque mondiale.

K. Mackay (2006)
[Institutionalization of Monitoring and Evaluation Systems to Improve Public Sector Management,](#)
ECD Working Paper 15, Banque mondiale.

A. Zaltsman (2006)
[Experience with Institutionalizing Monitoring and Evaluation Systems in Five Latin American Countries: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica and Uruguay,](#) ECD Working Paper 16, World Bank.