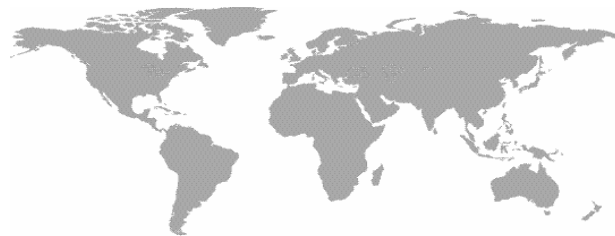


# RENFORCER LES CAPACITÉS D'ÉVALUATION

SÉRIE DES DOCUMENTS DE TRAVAIL ECD • N° 17 : FÉVRIER 2007

Diagnostic du système  
colombien de suivi  
et d'évaluation :  
SINERGIA





## **Diagnostic du système colombien de suivi et d'évaluation, SINERGIA**

*Le système de suivi et d'évaluation mis en place par la Colombie, SINERGIA, est l'un des plus solides d'Amérique latine. Ce diagnostic rapide présente les points forts du système et les principales difficultés qui restent à surmonter.*

*Un certain nombre de mesures destinées à renforcer davantage le système sont identifiées, en vue de parvenir à son institutionnalisation complète.*

**Série des documents de travail ECD ♦ 17**



Copyright 2007  
Groupe indépendant d'évaluation  
Knowledge Programs & Evaluation Capacity Development  
Courriel : [eline@worldbank.org](mailto:eline@worldbank.org)  
Téléphone : 202-473-4497  
Télécopie : 202-522-3125

La mise en place d'un système national de suivi et d'évaluation contribue à renforcer la gouvernance — en améliorant la transparence, en renforçant la chaîne des responsabilités, et en instituant au sein de l'administration une culture du résultat qui contribue à améliorer la formulation des politiques publiques, la prise de décisions budgétaires et la gestion des affaires publiques. Un autre champ d'action à cet égard est la société civile, qui peut jouer un rôle catalytique en évaluant l'action gouvernementale. L'IEG vise à identifier et développer les approches fondées sur de bonnes pratiques dans les pays et à partager la masse grandissante d'informations tirées de l'expérience acquise dans ce domaine.

La série des Documents de travail de l'IEG sert à diffuser les résultats d'activités en cours de manière à encourager l'échange d'idées dans l'optique d'un développement toujours plus efficace à partir du travail d'évaluation effectué. Son objectif est notamment de faire connaître ces résultats sans tarder, même si cela donne aux communications un caractère quelque peu informel.

Les constatations, interprétations, opinions et conclusions contenues dans le présent document n'engagent que leurs auteurs. Elles n'expriment pas nécessairement les vues du Groupe indépendant d'évaluation ni celles d'autres services de la Banque mondiale, de ses administrateurs ou des pays qu'ils représentent.

ISBN 13 : 978-1-60244-090-6  
ISBN 10 : 1-60244-090-5

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Avant-propos .....</b>	<b>i</b>
<b>Sigles et abréviations .....</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé analytique.....</b>	<b>iii</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>2. GENÈSE ET ÉVOLUTION DU SINERGIA .....</b>	<b>2</b>
<b>3. CADRE JURIDIQUE .....</b>	<b>4</b>
<b>4. OBJECTIFS, RÔLES ET RESPONSABILITÉS .....</b>	<b>5</b>
<b>4.1 Objectifs.....</b>	<b>5</b>
<b>4.2 Rôles et responsabilités des principales parties prenantes .....</b>	<b>5</b>
<b>5. PRINCIPALES COMPOSANTES DU S&amp;E DU SINERGIA .....</b>	<b>7</b>
<b>5.1 Le SIGOB.....</b>	<b>8</b>
<b>5.2 Évaluations.....</b>	<b>9</b>
<b>5.3 Autres activités de S&amp;E.....</b>	<b>11</b>
<b>6. NIVEAU D'UTILISATION DES DONNÉES DU S&amp;E PRODUITES PAR LE SINERGIA.....</b>	<b>12</b>
<b>6.1 Responsabilité — Contrôle politique et social.....</b>	<b>12</b>
<b>6.2 Soutien à l'orientation budgétaire et la planification nationale.....</b>	<b>14</b>
<b>6.3 Soutien à la gestion axée par les résultats au sein des ministères et des organismes publics.....</b>	<b>21</b>
<b>7. SINERGIA : FORCES, DÉFIS ET FUTURES ORIENTATIONS.....</b>	<b>23</b>
<b>7.1 Forces et défis.....</b>	<b>23</b>
<b>7.2 Options pour la consolidation du SINERGIA.....</b>	<b>28</b>
<b>8. CONCLUSIONS.....</b>	<b>30</b>
<b>Annexe : Termes de référence pour un diagnostic approfondi du système Colombien de S&amp;E.....</b>	<b>31</b>
<b>Références.....</b>	<b>37</b>

## AVANT-PROPOS

Le Groupe indépendant d'évaluation (IEG)—précédemment dénommé Département de l'évaluation des opérations (OED)—de la Banque mondiale appuie de longue date le renforcement des systèmes et des capacités de suivi et d'évaluation (S&E) des pays en développement. Ces systèmes contribuent de manière importante à une bonne gouvernance. Dans cette optique, l'IEG a constitué une collection de documents de référence, notamment des monographies nationales qui peuvent être considérées comme des exemples de pratiques recommandées ou prometteuses. Les documents de la collection peuvent être consultés à l'adresse suivante : <http://www.worldbank.org/ieg/ecd/>

La région Amérique latine et Caraïbes de la Banque étend considérablement son appui au renforcement des systèmes publics de suivi et d'évaluation et déploie ses activités dans de nombreux pays de la région. Ce diagnostic rapide a été établi dans ce contexte. Il dresse un bilan du système colombien de suivi et d'évaluation, SINERGIA, qui est déjà reconnu par beaucoup comme étant l'un des plus solides d'Amérique latine. Le gouvernement colombien, avec le concours de la Banque mondiale, étudie actuellement les mesures envisageables pour consolider ce système, en vue de son institutionnalisation complète. Ce diagnostic s'apparente à une évaluation de SINERGIA—des atouts et des handicaps du système, ainsi que de son orientation à venir. Le présent document propose en effet diverses mesures qui pourraient être prises pour développer ce système plus avant. Les données d'observation sur lesquelles se fonde ce diagnostic rapide ont été recueillies dans le cadre des différentes missions menées par la Banque en Colombie, des réunions d'information organisées par les responsables publics et des discussions avec eux, ainsi que de l'étude de documents de la Banque mondiale et du gouvernement sur SINERGIA. Des termes de référence détaillés pour un diagnostic plus approfondi de SINERGIA à l'avenir figurent en annexe au présent document. Ce futur diagnostic permettra de répondre à un certain nombre de questions plus précises sur la performance du système, notamment la mesure dans laquelle les résultats du suivi et de l'évaluation sont utilisés par les différents ministères et organismes publics.

L'élaboration de ce diagnostic rapide est le fruit d'un travail collectif auquel ont participé plusieurs membres du personnel de la région Amérique latine et Caraïbes de la Banque, ainsi que le coordonnateur de l'IEG chargé du renforcement des capacités d'évaluation. L'équipe qui a contribué à l'élaboration de ce diagnostic était composée de Gladys Lopez-Acevedo, Fernando Rojas, Aline Coudouel, Miguel Mercado-Díaz, Wendy Cunningham, Jairo Arboleda, Tarsicio Castañeda, Rodrigo Garcia, Marcela Rubio et Juan Manuel Quesada. L'auteur principal du rapport est Keith Mackay.

Les auteurs remercient les responsables du gouvernement colombien, notamment Bertha Briceño, Manuel Fernando Castro, Ana Maria Fernández, Ana Rodríguez, Rafael Gómez, Ariane Ortiz et Danilo González, pour leur précieuse contribution.

La traduction en français du document a été réalisée par GSDTI.

Les vues exprimées dans ce document n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de la Banque mondiale ou du gouvernement colombien.

Klaus Tilmes  
Directeur

Programmes de gestion des connaissances et renforcement des capacités d'évaluation

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BID	Banque interaméricaine de développement
COINFO	Comisión Intersectorial de Políticas y Gestión de Información para la Administración Pública (Comité de coordination des données)
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conseil national de la politique économique et sociale)
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Bureau national de statistique)
DDTS	Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible (Direction de l'aménagement durable du territoire)
DEPP	Dirección de Evaluación de Políticas Públicas (Direction de l'évaluation des politiques publiques)
DIFP	Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas (Service de l'investissement et des finances publiques – fait partie de la DNP)
DNP	Departamento Nacional de Planeación (Direction nationale du Plan)
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (Institut colombien du bien-être familial)
MEN	Ministerio de Educación Nacional (ministère de l'Éducation nationale)
MPS	Ministerio de Protección Social (ministère de la Protection sociale)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
S&E	Suivi et évaluation
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje (Institut national de formation professionnelle)
SIGOB	Sistema de Programación y Gestión por Objetivos y Resultados (Système de programmation et de gestion par objectif et résultat)
SIIF	Sistema Integral de Información Financiera (Système intégré d'information financière)
SINERGIA	Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública (Système national d'évaluation des résultats de la gestion du secteur public)

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Le gouvernement colombien a connu un franc succès avec la mise en place de son système de suivi et d'évaluation (S&E) à l'échelle de l'administration, SINERGIA, qui a déjà été renforcé depuis sa création. Ce système de S&E est l'un des plus solides d'Amérique latine, tant du point de vue des activités de suivi et d'évaluation qu'il permet de réaliser que de sa fiabilité globale et de l'utilisation qui en est faite. L'essentiel des progrès réalisés à cet égard ont été enregistrés depuis 2002, suite à l'élection du président réformateur Álvaro Uribe. Le président utilise ces informations pour renforcer le contrôle politique sur le pouvoir exécutif et pour encourager l'administration à rendre compte de ses activités aux citoyens ordinaires—« contrôle citoyen »—et au Congrès. Les informations de suivi générées par le système lui sont utiles dans le cadre des réunions mensuelles de « surveillance de la gestion » qu'il tient avec chaque ministre, et des rencontres de discussion ouverte qu'il organise chaque semaine dans différentes municipalités du pays. Le système de S&E prévoit également un ambitieux programme d'évaluations, en particulier des évaluations d'impact, dont un nombre croissant sera achevé dans les années qui viennent. Ces évaluations commencent déjà à être utilisées par les pouvoirs publics pour éclairer la prise de décisions.

La principale difficulté consiste maintenant à institutionnaliser entièrement SINERGIA, de sorte que le système fasse partie intégrante de l'administration et continue de se développer et de soutenir la bonne gouvernance à l'avenir, lorsqu'une nouvelle équipe arrivera au pouvoir. Dans cette optique, SINERGIA ne pourra être véritablement viable qu'au prix du renforcement et de l'offre et de la demande d'informations de suivi et d'évaluation ; ces deux aspects sont en effet étroitement liés. Du côté de l'offre, les services peuvent être renforcés grâce à l'amélioration de la qualité et de la fiabilité des informations de suivi, à une meilleure coordination des normes de production et de qualité des données, à la réduction des coûts de collecte d'informations, et à l'accroissement du nombre et de l'envergure des différents types d'évaluations réalisées. Du côté de la demande, il s'agit de mieux faire comprendre aux ministres, aux fonctionnaires et à la société civile l'utilité des informations de suivi et des résultats des évaluations générés par le système, et de les convaincre de la fiabilité de ces informations. Il faut que les ministres clés et leurs ministères—en particulier la présidence, et le ministère des Finances et de la planification nationale—montrent la voie à suivre et jouent un rôle réellement moteur pour démontrer l'utilité des informations de S&E générées par SINERGIA si l'on veut que ces informations soient davantage utilisées. Cet effort doit aller au-delà du simple discours promotionnel et donner lieu à des mesures concrètes qui se traduisent par l'utilisation effective des informations de S&E pour éclairer les choix budgétaires et les décisions de planification nationale et pour rendre compte aux citoyens des actions menées.

Les ministres sectoriels et leurs services ont également un rôle à jouer pour générer des informations de S&E et veiller à ce que ces données soient utilisées dans le cadre de l'élaboration et de la planification des politiques sectorielles et de la gestion régulière des activités des différents ministères et organismes publics. Les informations de S&E que ces services devront utiliser engloberont à la fois les données générées par SINERGIA et les informations de S&E que ces services sont eux-mêmes censés collecter.

Il s'agira donc, tant du côté de l'offre que de la demande, de définir plus clairement et plus précisément les rôles, les attributions et les responsabilités des différents intervenants en matière de S&E. Cette étude diagnostique formule un certain nombre de propositions pour atteindre cet objectif et pour assurer que les informations de suivi et d'évaluation fassent l'objet d'une utilisation plus systématique.

## 1. INTRODUCTION

La Banque mondiale étudie actuellement un prêt programme pour soutenir les efforts fournis de manière continue par le gouvernement colombien pour renforcer son système national de suivi et évaluation (S&E) — SINERGIA (Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública, ou Système national d'évaluation des performances du secteur public). Le but de ce diagnostic rapide est d'aider l'équipe de la Banque et le gouvernement à mieux comprendre les principaux aspects de ce système de S&E, y compris :

- Sa genèse ;
- Son cadre juridique ;
- Ses objectifs et les rôles et responsabilités de ses principaux protagonistes ;
- Les principales composantes du S&E du SINERGIA : le SIGOB et les études d'impact ;
- Le niveau d'utilisation des données de S&E produites par le SINERGIA ;
- Le SINERGIA : forces, défis et futures orientations ;
- Conclusion.

La base de données sur laquelle se fonde ce diagnostic rapide est constituée d'un certain nombre de rapports et de déclarations de politique du gouvernement, de documents portant sur une diversité de prêts et projets de bailleurs financés par la Banque mondiale qui ont soutenu soit le SINERGIA, soit des activités spécifiques sous l'égide de ce dernier, des exposés formels de conférence présentés par de hauts commis de l'État, des informations collectées par des employés de la Banque qui ont pris part à la préparation et aux missions de supervision de nombreux projets, et l'appréciation de ce diagnostic par des responsables du gouvernement en service à la Direction nationale du Plan (DNP). Les missions de la Banque prévoyaient des réunions avec de hauts responsables des ministères centraux et sectoriels, du bureau du Contrôleur général, des exécutifs municipaux et de groupes de la société civile, sur des questions liées au S&E, y compris les forces et faiblesses du SINERGIA. Ces réunions ont été une source inestimable d'informations, bien qu'une approche plus structurée pour recueillir les points de vue de responsables concernés soit nécessaire pour donner une image plus élaborée.

Le présent article vise à documenter ce que nous savons et ce que nous ne savons pas sur le SINERGIA. Il doit surtout être perçu comme un travail en cours — un moyen pour obtenir des informations, des commentaires et des avis supplémentaires sur les nombreuses facettes détaillées du SINERGIA et ses éventuelles futures orientations. L'un des défis qui interpellent l'observateur extérieur est de distinguer parmi les nombreuses composantes du SINERGIA et d'autres systèmes de planification/budgétisation celles fonctionnent assez bien et celles qui restent théoriques pour la plupart. Un diagnostic plus approfondi sera nécessaire pour résoudre un certain nombre de questions majeures pendantes sur lesquelles les données disponibles semblent insuffisantes ou non concluantes. Le projet de termes de référence d'un tel diagnostic est joint en annexe au présent document ; ce diagnostic constituerait, en effet, une évaluation formelle du SINERGIA.



## 2. GENÈSE ET ÉVOLUTION DU SINERGIA

Le système colombien de S&E est né d'une décision prise par le Ministre des Finances de reproduire en Colombie l'approche d'évaluation de la Banque mondiale. Avec l'assistance technique de la Banque, le gouvernement a conçu la structure de base d'un système de S&E. La première phase de l'évolution du système couvre la période 1990 à 1996 et comprend une prescription formelle de procéder à des évaluations dans la Constitution révisée de 1991. Le SINERGIA — le *Système national d'évaluation de la gestion et des résultats* — a été officiellement créé en 1994. La Banque a fourni un appui permanent au SINERGIA pendant toute cette période, principalement à travers le premier Projet de gestion des finances publiques (1994-2001). La deuxième phase de l'histoire du SINERGIA, qui court de 1996 à 2002, aurait été marquée par le déclin de la place du SINERGIA au sein du gouvernement, en raison de difficultés perçues dans la gestion du système. Pendant cette période a été envisagée la possibilité d'y mettre un terme, à cause de doutes quant à sa pertinence pour le programme de réforme du secteur public. Toutefois, la prescription de l'évaluation dans la Constitution a empêché la réalisation de cette proposition. Vers la fin de cette période, en 2001, la Banque a intensifié son appui au SINERGIA, non seulement par le truchement du nouveau Projet de gestion des finances publiques (PFMP II), mais aussi en cofinçant avec la Banque interaméricaine de développement (BID) une série d'études d'impact de deux programmes publics d'envergure, Empleo en Acción (un programme de création d'emplois) et Familias en Acción (un programme de transferts conditionnels de fonds).<sup>1</sup>

La troisième phase, de 2002 jusqu'à nos jours, est liée à l'élection d'un Président réformiste, Álvaro Uribe. Le nouveau régime a été consterné de constater que l'augmentation substantielle des dépenses publiques dans des domaines tels que l'éducation et la santé ne s'était pas accompagnée d'une amélioration correspondante des performances (réalisations et résultats) du gouvernement dans ces domaines (voir CONPES 2004 ; Castro 2006a). En même temps, le président Uribe manifestait son désir de voir établie une nouvelle culture d'administration publique basée principalement sur la responsabilité sociale — « le contrôle social ». Il a alors introduit un système de suivi et d'information sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des objectifs présidentiels et de développement du pays (Sistema de Programación y Gestión por Objetivos y Resultados, ou Système de programmation et de gestion axées sur les objectifs et les résultats — SIGOB) ; il a activement cherché à mettre en application la prescription constitutionnelle de l'évaluation et publié une directive présidentielle<sup>2</sup> et une déclaration de politique sur la gestion axée sur les résultats (CONPES 2004). Il a intégré au SIGOB dans le SINERGIA et redynamisé ce dernier. Un nouveau chef a par la suite été nommé à la cellule d'évaluation chargée de la gestion de SINERGIA, qui est logée au département de la Planification nationale, et de nouveaux employés et consultants recrutés dans cette cellule.

Pendant cette troisième phase, la Banque a considérablement accru l'appui, en nature et volume, qu'elle accordait au système de S&E du gouvernement, à travers deux prêts d'ajustement structurel et un prêt connexe d'assistance technique, un prêt pour la protection sociale, des activités sectorielles et un deuxième projet de gestion des finances publiques. D'autres bailleurs de fonds ont aussi activement soutenu le SINERGIA pendant cette période de renouvellement, comme le montre le tableau 1. Depuis 2002, 10,8 millions de dollars ont été dépensés pour le SINERGIA, dont près de la moitié provenait de la BID, 32 % de la Banque mondiale et 8 % de

---

<sup>1</sup> La documentation du projet pour ces financements et d'autres prêts de la Banque est fournie dans la bibliographie.

<sup>2</sup> Directiva Presidencial 10 de 2002.

l'USAID et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Pendant cette période marquée par de graves contraintes macroéconomiques, le gouvernement n'a financé que 12 % des coûts du SINERGIA sur fonds propres ; il est clair que ce faible niveau de soutien financier de l'État n'est pas viable à long terme.

<b>Tableau 1 : Appui financier pour le SINERGIA : 2002–2006</b> (en milliers de dollars)						
<b>Source des fonds</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Total 2002-2006</b>
PFMP II de la Banque mondiale	350	300	305	288	300	1 543
Prêts au secteur social de la Banque mondiale	1 500	—	450	—	—	1 950
BID	2 666	—	2 509	—	—	5 175
USAID	—	—	50	200	200	450
PNUD	—	—	400	—	—	400
Gouvernement	250	250	256,7	270	270	1 297
<b>Total</b>	<b>4 766</b>	<b>550</b>	<b>3 970,7</b>	<b>758</b>	<b>770</b>	<b>10 814</b>

Source : Direction nationale du Plan.

### 3. CADRE JURIDIQUE

L'exposé ci-dessous est basé sur un bilan et une analyse rapides des instruments juridiques en vigueur en Colombie. La Banque prépare en ce moment une analyse plus détaillée pour aider à identifier les doubles emplois et les lacunes, et les types d'instruments juridiques nécessaires pour combler ces lacunes — décrets, lois ou déclarations de politique.

Un cadre juridique détaillé a été conçu pour appuyer le SINERGIA pendant les années qui ont suivi l'adoption du mandat constitutionnel en 1991. Ce dernier précisait l'objet du système d'évaluation comme étant « d'évaluer la gestion et les résultats du secteur public ». Les lois de 1993 réglementaient la fonction de contrôle budgétaire (exercée par le Contraloría) comprenant des « systèmes de contrôle des résultats », ainsi que la fonction de contrôle interne au sein des organismes publics, qui comprenait des systèmes d'évaluation et de contrôle de gestion. Une loi de 1994 a assigné la DNP la tâche de créer SINERGIA et rendre compte, sur une base annuelle, des résultats du système d'évaluation au Conseil national pour la politique économique et sociale (CONPES) et au Comité de haut niveau présidé par le Président. Le SINERGIA a pour sa part été créé par une résolution de la DNP en 1994, qui donnait effet au mandat constitutionnel et légal et assignait aussi la responsabilité de l'autoévaluation à tous les organismes de la branche exécutive de l'Etat. En outre, la DNP s'est fixé pour responsabilité d'élaborer des méthodologies visant à orienter les activités d'évaluation du système. Plus récemment, une loi de 2003 stipulait que le budget national devait comprendre des informations détaillées sur les objectifs, les résultats visés et des indicateurs de gestion pour toutes les activités de l'État.<sup>3</sup> D'autres lois promulguées pendant cette période ont accru la complexité du cadre juridique. Cela dit, il est généralement accepté en Colombie qu'une base juridique et réglementaire détaillée est nécessaire pour donner une orientation et une légitimité à tout domaine de réforme de l'État, tel que le S&E. Bien entendu, même si un tel cadre juridique est jugé nécessaire, il ne suffit pas pour assurer l'efficacité de cette fonction. D'autres facteurs mentionnés ci-dessous, tels que le pouvoir de conduire la réforme, les ressources fournies pour soutenir cette dernière, la mise en place de règles et procédures de routine, et les incitations à l'utilisation des données de S&E, sont aussi essentiels pour l'efficacité du système.

Le gouvernement a reconnu que la multiplicité des lois et décrets a donné lieu à une profusion de concepts, méthodologies et instruments de S&E, et qu'une plus grande clarté est nécessaire à présent que le SINERGIA entre dans une phase de maturité. D'où la publication d'un document de politique par le CONPES (#3294) en 2004 : « Rénover l'administration publique : gestion axée sur les résultats et réforme du Système national d'évaluation. »

---

<sup>3</sup> Ley 819 de 2003 o Ley de Responsabilidad Fiscal.

## **4. OBJECTIFS, RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

### **4.1 Objectifs**

La dernière déclaration de politique du gouvernement sur le SINERGIA — CONPES 3294 — énonce les objectifs du système de S&E comme suit :

1. Améliorer l'efficacité et l'impact des politiques, programmes et institutions publics ;
2. Aider à améliorer l'efficacité et la transparence de la planification et l'allocation des ressources publiques ;
3. Encourager la transparence dans la gestion publique, notamment en promouvant le contrôle citoyen — autrement dit le contrôle social.

Ces objectifs d'envergure peuvent être repartis en six différentes utilisations des données de S&E produites par le SINERGIA pour : 1) soutenir l'allocation des ressources et l'orientation du budget national en fournissant des informations sur les performances effectives et possibles des zones de dépenses prioritaires alternatives ; 2) soutenir l'exercice de planification nationale, tant pendant l'élaboration des plans nationaux quadriennaux que lors de la détermination des priorités nationales dans le plan national ; 3) assurer la cohésion de l'action gouvernementale autour de ces priorités de développement ; 4) aider les ministères sectoriels dans leurs activités d'élaboration de politiques et de planification ; 5) soutenir la gestion actuelle des activités du gouvernement par les ministères et organismes publics ; et 6) assurer la transparence des activités de l'État en mettant les données de S&E à la disposition du Congrès et de la société civile — c'est-à-dire en promouvant la responsabilité à travers le « contrôle social ».

Comme nous le verrons plus loin, parmi ces objectifs, celui sur lequel le système colombien SINERGIA a le plus insisté, particulièrement depuis 2002 au moins, a été le contrôle social.

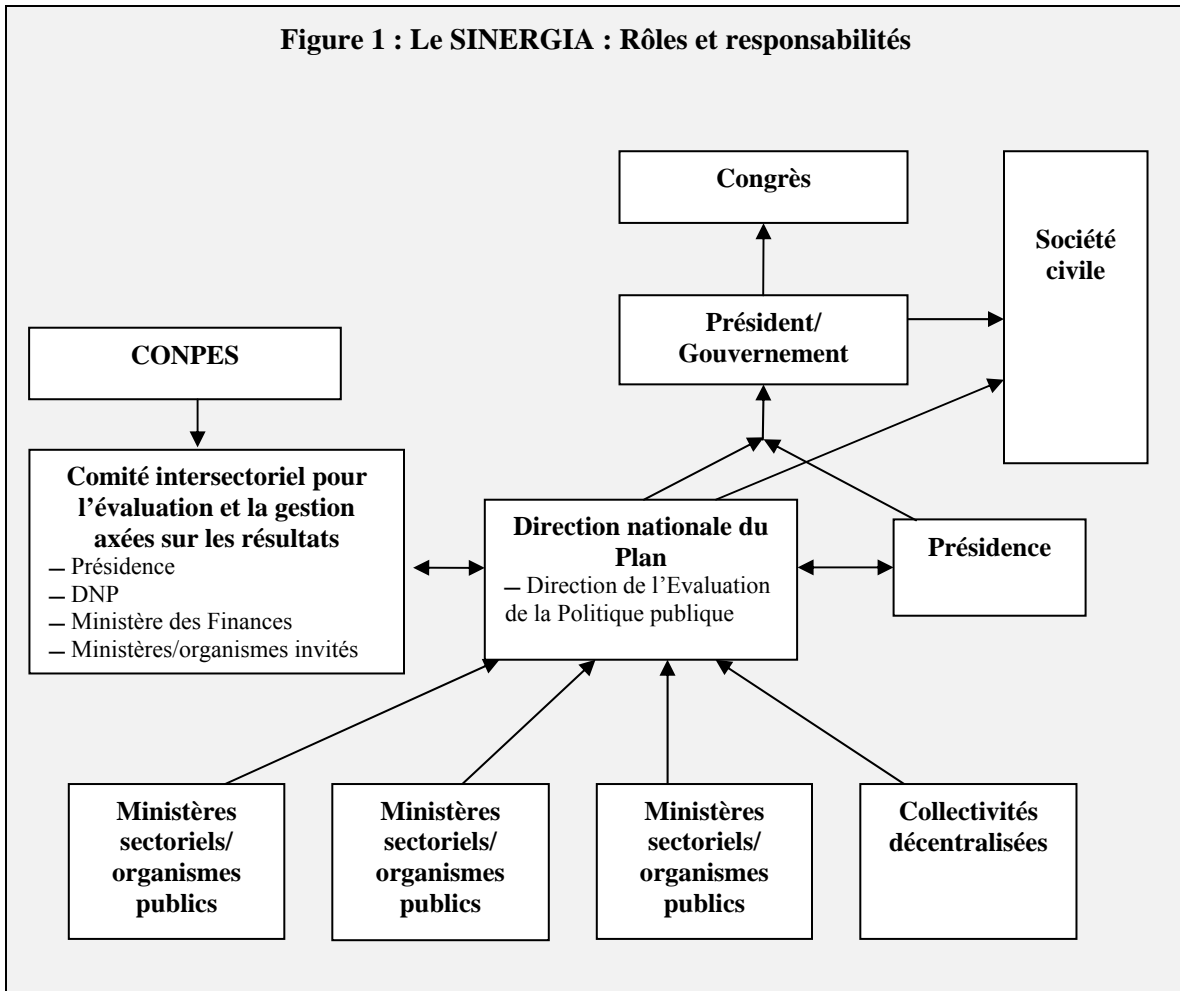
### **4.2 Rôles et responsabilités des principales parties prenantes**

La Direction de l'évaluation des politiques publiques (Dirección de Evaluación de Políticas Públicas, DEPP) au sein de la DNP est la cheville ouvrière du SINERGIA. Cette direction coordonne le système, fournit des orientations sur les méthodologies et les types d'évaluation, et gère certaines évaluations ; elle fournit aussi des conseils techniques et un appui financier pour certaines études d'impact sophistiquées et d'autres types d'évaluations réalisées par les ministères sectoriels et les organismes publics. Elle conseille les exécutifs infranationaux qui pilotent des systèmes de S&E, ainsi que des entités telles que le ministère de la Protection sociale (MPS) qui met actuellement en place un système de suivi et évaluation. La DEPP gère le système d'information qui suit les progrès réalisés dans la mise en œuvre des objectifs présidentiels, SIGOB, et est conjointement chargée, avec la Présidence, de la préparation des rapports annuels et de fin de mandat sur les performances de l'administration par rapport aux engagements pris dans le plan de développement national ; ces rapports constituent des sources de données importantes pour les rapports annuels présentés par le Président au Congrès (figure 1). La DEPP dispose de 31 employés dont environ 70 % de consultants.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Cette faiblesse des effectifs du personnel permanent reflète les contrôles stricts exercés par le gouvernement sur le nombre total d'agents de l'État.

**Figure 1 : Le SINERGIA : Rôles et responsabilités**



La DEPP coordonne les rapports des ministères sectoriels, des organismes publics et des exécutifs infranationaux qui fournissent les données de suivi nécessaires au SIGOB (présenté ci-dessous). Ces entités et collectivités décentralisées sont officiellement responsables de *la gestion axée sur les résultats*. La DEPP assure aussi les fonctions de secrétariat du comité intersectoriel de l'évaluation et de la gestion axées sur les résultats (Comité Intersectoriel de Evaluación y Gestión por Resultados). Ce comité, créé par décret en décembre 2002, est officiellement chargé de coordonner les activités de S&E des services publics qui arrêtent le programme d'évaluation quadriennal – correspondant au mandat du Président – et le programme annuel correspondant des évaluations à réaliser. Ce comité adopte aussi les normes techniques et la méthodologie des diverses évaluations ; en effet, il tient lieu de comité de pilotage des évaluations. Ce comité est aussi composé d'autres directions de la DNP, de la Présidence, du ministère des Finances, et des ministères et organismes publics sectoriels invités à participer aux travaux quand leurs programmes sont évalués. Le comité s'est réuni six fois depuis sa création en début 2004 et rend compte au CONPES. En 2004, le CONPES a publié une déclaration de politique sur *la gestion axée sur les résultats* et les réformes nécessaires pour le SINERGIA.

## 5. PRINCIPALES COMPOSANTES DU S&E DU SINERGIA

Le suivi et évaluation de l'action gouvernementale nécessite généralement un grand nombre d'outils, de méthodes et d'approches. Ceux-ci peuvent paraître compliqués pour un non initié, mais il est important d'en comprendre la portée, et particulièrement l'usage, les avantages et les limites, ainsi que le coût, les compétences et le temps requis pour chacun (Encadré 1). Il importe de comprendre que les divers types de S&E sont complémentaires ; chacun présente des forces et des faiblesses, et le défi consiste à déterminer comment les associer au mieux dans un système national de S&E.

Les deux principales composantes du SINERGIA sont le SIGOB, un système d'indicateurs de performance qui suit les progrès dans la mise en œuvre des objectifs du président, et son programme d'études d'impact.

### Encadré 1. Qu'est-ce que le S&E ? Notions élémentaires sur le S&E

Le domaine du S&E comporte un grand nombre de termes et de notions connexes, ce qui peut prêter à confusion. À cela s'ajoute le fait que la définition des notions similaires varie souvent d'un pays ou d'un organisme de développement à l'autre. Le Comité d'aide au développement (CAD) a élaboré un glossaire des principaux termes et notions, pour réduire cette confusion et assurer une certaine harmonisation (CAD 2002).

Les **indicateurs de performance** sont des mesures des ressources, des activités, des extrants, des réalisations et des impacts des activités du gouvernement. Les indicateurs peuvent être de très haut niveau, du point de vue de la mesure des performances du gouvernement par rapport aux objectifs de développement pour le Millénaire (ODM) ou au plan de développement national, ou de celui des activités et des extrants des ministères et des organismes publics. Ils sont utiles pour fixer les cibles de performance, évaluer les progrès accomplis en vue de les atteindre et comparer les performances de différentes organisations. Il s'agit de moyens relativement peu coûteux de mesurer fréquemment les performances du gouvernement.

Si les indicateurs de performance permettent de cerner les problèmes et, ce faisant, de prendre des mesures correctives, ils ont notamment pour inconvénient de ne pas révéler généralement si les mesures adoptées par les pouvoirs publics ont entraîné une amélioration des performances. Ils peuvent toutefois servir à attirer l'attention sur la nécessité d'un examen ou d'une évaluation postérieure d'une question. L'un des risques que présentent les systèmes d'indicateurs de performance est qu'on peut les concevoir de façon trop complexe, en y incluant un nombre excessif d'indicateurs peu utilisés, ce qui pourrait déboucher sur des données de piètre qualité.

Les méthodes d'**appréciation préalable rapide** sont des moyens peu coûteux de recueillir rapidement les points de vue et les réactions des bénéficiaires et des autres parties prenantes. Ces opinions fournissent à la direction des renseignements rapides pour la prise de décision, surtout au niveau de l'activité ou du programme. Ces méthodes consistent en des entrevues, des échanges au sein de groupes de réflexion, l'observation directe et des mini-enquêtes. Il peut se révéler difficile de généraliser les conclusions auxquelles mènent ces méthodes qualitatives. Celles-ci sont par ailleurs moins valides, moins fiables et moins crédibles que les enquêtes formelles.

L'**évaluation rapide** consiste à procéder à l'examen formel d'une activité ou d'un programme public. À titre illustratif, au Chili les évaluations rapides donnent lieu à un examen sur dossiers, par des consultants externes, des objectifs d'un programme, ainsi qu'à une analyse du cadre logique

(qui décrit les liens de causalité entre les activités gouvernementales et les réalisations et impacts souhaités). Toutes les données disponibles (notamment les indicateurs de performance) sont analysées afin d'évaluer l'efficacité et l'efficacités de l'activité. La Banque mondiale adopte cette démarche dans bon nombre de ses évaluations préalables et rétrospectives des projets. Elle utilise par ailleurs un éventail d'autres renseignements dans ses évaluations rétrospectives, dont les conclusions des missions de supervision, les entrevues avec les principales sources d'information, et toutes les données primaires ou secondaires qui ont été recueillies.

Les principaux points forts des évaluations rapides sont la vitesse et le coût relativement faible de leur réalisation. Leurs principaux points faibles — par rapport aux méthodes plus rigoureuses — sont leurs données empiriques moins solides et leurs techniques nettement moins rigoureuses d'analyse des données. Elles ont en outre de la difficulté à établir les rapports possibles de cause à effet entre les mesures prises par le gouvernement et les améliorations subséquentes de ses performances.

L'**évaluation d'impact** se concentre sur les réalisations et les impacts des activités gouvernementales. Les méthodes d'évaluation rapide peuvent être utilisées pour estimer l'impact, mais des méthodes plus élaborées d'évaluation de l'impact peuvent aboutir à des conclusions beaucoup plus fiables et convaincantes. De telles méthodes donnent lieu à la comparaison des bénéficiaires du programme à des groupes de contrôle ou de comparaison à deux ou plusieurs moments. Des techniques statistiques très perfectionnées servent à déterminer les impacts précis du programme sur les bénéficiaires. Ce type d'évaluation est très exigeant du point de vue des données et il peut se révéler très coûteux ; il est toutefois possible de réduire considérablement ce coût. Il convient de planifier de telles évaluations bien avant la date à laquelle on aura besoin de leurs conclusions, car il est en général impossible de les effectuer rapidement. Même si les évaluations très perfectionnées sont souvent coûteuses, elles peuvent s'avérer très économiques lorsqu'elles entraînent ne serait-ce qu'une très légère amélioration des résultats du programme.

Les **examens détaillés des dépenses** sont un type d'évaluation des politiques. Le ministère chilien des Finances y a recours pour examiner tous les programmes au sein d'un secteur fonctionnel précis, tel que les établissements scolaires. Ces examens donnent lieu à des études sur dossiers des questions d'inefficacité et de chevauchement des programmes. Les examens bisannuels des dépenses du Royaume-Uni étudient ces questions, ainsi que les réalisations des programmes et les priorités gouvernementales.

Les avantages et les inconvénients, les coûts, les compétences et le temps nécessaires pour utiliser ces outils de S&E sont examinés dans le document intitulé « Suivi et évaluation : Quelques outils, méthodes et approches (IEG 2004b) ». Se reporter aussi au Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats du CAD (2002).

## 5.1 Le SIGOB

Il existe environ 500 indicateurs de performances relatifs aux 320 objectifs présidentiels<sup>5</sup> et, pour chaque indicateur, le SIGOB enregistre l'objectif, les performances de départ, les objectifs annuels, le niveau réel de réalisation de ces objectifs, et le montant des dépenses de l'administration. Ainsi, le SIGOB comprend un grand nombre d'indicateurs des performances de l'administration, dont des mesures pour les ressources, les processus, les résultats et les réalisations. Ces informations sont ventilées par région, y compris les grandes villes. En outre, les personnes chargées du suivi des objectifs sont tenues de fournir des explications détaillées au cas où ces objectifs ne seraient pas réalisés. Ces « rapports d'anomalies » sont inclus dans la base de

<sup>5</sup> Programas de Acción Gubernamental. Ceux-ci sont inclus dans le Plan de développement national.

données SIGOB, dont la substance est mise à la disposition du public en temps réel.<sup>6</sup> Le site Web encourage aussi la responsabilité en identifiant les personnes chargées du suivi des objectifs et leurs ministères de tutelle, ainsi que leurs fonctions officielles et adresses électroniques.

Une version initiale, rudimentaire, du SIGOB a été mise au point en 2002 avec l'assistance du PNUD, et était au départ logée à la Présidence. Cette responsabilité a par la suite été transférée à la DNP en 2005, sous l'égide du SINERGIA, où un nouveau progiciel a été conçu avec des fonctions améliorées. La DNP négocie les objectifs annuels avec chaque ministère et organisme public. La DEPP soutient aussi les activités pilotes de duplication du SIGOB dans la municipalité de Pasto.

Les données constitutives du SIGOB sont fournies par les ministères et organismes publics. En plus des différents contrôles de données effectués par les entités qui approvisionnent le SIGOB, la DEPP s'attelle elle-même à détecter tout problème ou incohérence dans les données reçues, et dispose d'une équipe chargée du suivi de la qualité des données SIGOB et des informations suspectes avec les entités qui les ont fournies. Toutefois, en l'absence d'un système de contrôle régulier et détaillé des données, la fiabilité de ces dernières n'est pas avérée et n'a certainement pas été démontrée. Le ministère de l'Éducation constitue en partie une exception car, avec l'appui de la Banque, il a entrepris certains audits limités des données reçues des départements et municipalités ;<sup>7</sup> puisque les allocations de fonds aux États sont basées sur les statistiques des inscriptions scolaires, les États ont tendance à surévaluer les effectifs.

La déclaration de politique du gouvernement sur SINERGIA (CONPES 3294), rédigée par la DEPP/DNP, a indiqué la nécessité de résoudre les problèmes liés à la fiabilité des données du SIGOB, y compris leur qualité, leur cohérence (où l'on a noté des problèmes dus à la multiplicité et l'absence de coordination des sources de données), leur régularité et leur vérification. Cette déclaration de politique soulève aussi des inquiétudes manifestes quant à la possibilité que des ministères « manipulent » les données qu'ils fournissent pour le SIGOB.

## 5.2 Évaluations<sup>8</sup>

Celles-ci constituent la deuxième grande composante du S&E du SINERGIA. Environ 16 évaluations sont en cours ou ont été achevées, et 17 autres seront réalisées pendant les cinq prochaines années environ (tableau B.2). Il s'agit pour la plupart d'études d'impact qui nécessitent une analyse statistique sophistiquée des bénéficiaires des programmes avec des groupes témoins ou de référence. Elles mettent aussi généralement un accent sur l'efficacité des opérations et d'autres questions liées à la gestion. Un petit nombre d'autres types d'évaluation est en cours, qui s'intéresse peu aux questions institutionnelles et de gestion.

Depuis 2002, au moins deux tiers du montant total des dépenses effectuées pour le SINERGIA, toutes sources confondues — principalement la BID, la Banque mondiale et l'État — ont été affectées aux évaluations. Le coût de ces dernières varie entre 15 000 et 2 millions de dollars pour les études d'impact rigoureuses de la composante rurale de Familias en Acción. Pour les évaluations qui ont bénéficié de l'assistance financière de la Banque, cette dernière a été accordée principalement à travers des prêts à des secteurs spécifiques, en particulier les secteurs sociaux.

---

<sup>6</sup> <http://www.sigob.gov.co/ini/>.

<sup>7</sup> La Colombie est une république unitaire de 32 départements (un niveau de gouvernement infranational) plus le district de Bogotá. Chaque département coiffe un certain nombre de municipalités. Il existe environ 1 100 municipalités en Colombie.

<sup>8</sup> Ces évaluations sont connues comme des « évaluations stratégiques » ou Evaluaciones Estratégicas.



On ne connaît pas le montant des fonds supplémentaires reçus des ministères sectoriels et organismes publics pour ces évaluations. Le CONPES a adopté l'étude d'impact comme instrument de politique sociale (CONPES 3188).

Le tableau 2 montre aussi que le coût de nombre de ces évaluations est élevé. La raison en est la nécessité de procéder à une collecte de données détaillées, du fait de l'absence de données administratives suffisantes, et de statistiques sur les ménages, entre autres. Ce problème, et le niveau potentiellement élevé de rentabilité de ce type d'évaluations, sont examinés plus en détail ci-dessous.

<b>Tableau 2 : Programme des études d'impact et autres évaluations</b> (Coût en dollars de chaque évaluation entre parenthèses)		
<b>Évaluations achevées</b>	<b>Évaluations en cours</b>	<b>Évaluations prévues (2006–10)</b>
Empleo en Acción (1,5m\$)	Familias en Acción—Rural (2m\$)	Cursos de Formación Complementaria—SENA (200 000\$)
Adulto Mayor (50 000\$)	Familias en Acción—Grandes Ciudades (180 000\$)	SENA—Institucional (60 000\$)
Corpomixtas (15 000\$)	Jóvenes en Acción (670 000\$)	ICBF—Institucional (30 000\$)
Programa de Apoyo	Vivienda de Interés Social—VIS (226 800\$)	SENA—Otros Programas (95 000\$)
Directo al Empleo—PADE (66 000\$)	Programa de Renovación de la Administración Pública—PRAP (311 000\$)	Reinsertados (119 000\$)
	Hogares Comunitarios (1,36m\$)	Familia Guardabosques (119 000\$)
	Fondo Colombiano para la Modernización y Desarrollo de las Micro Pequeñas y Medianas Empresas—Fomipyme (88 000\$)	Programas del Sector Agrícola (119 378\$)
	Sistema General de Participaciones—SGP (Parte 1) (419 000\$)	Familias en Acción Desplazadas (119 378\$)
	Red de Seguridad Alimentaria—RESA (125 000\$)	Banco de Pobres (198 000\$)
	Programa de Paz y Desarrollo y Laboratorios de Paz (etapa 1) (206 000\$)	Red de Apoyo Contra la Pobreza Extrema—PEP (198 000\$)
	Desayunos Infantiles	Evaluación Programas Sector Justicia (119 000\$)
	Estratificación Socio económica (200 000\$)	DANE—Institucional (\$60 000)
		MinInterior—Institucional (25 000\$)
		Évaluations rapides pilotes (98 000\$)
		Evaluación Plan Decenal de Cultura (150 000\$)
		Mujer Cabeza de Familia
		Microempresaria (150 000\$)
		Programas de alimentación escolar en Colombia (600 000\$)
<b>Total : 1,631m\$</b>	<b>Total : 5,786m\$</b>	<b>Total : 2,460m\$</b>

Source : Direction nationale du Plan.

La DEPP a confié ces évaluations à des universitaires ou des cabinets conseils nationaux ou internationaux à la suite de processus d'appel d'offres. Ces évaluations sont sous-traitées pour en assurer l'objectivité, la fiabilité et la crédibilité, et également en raison de la rareté de spécialistes en études d'impact au sein du gouvernement. Un autre objectif est d'aider à renforcer les capacités locales en matière d'évaluation. Généralement, la DEPP et les ministères sectoriels collaborent étroitement dans la gestion de ces études d'impact.

Ainsi, pour la DEPP, la priorité est de pouvoir gérer et contrôler ces évaluations, au lieu de les réaliser elle-même. Les compétences dont elle dispose pour appuyer ces activités sont limitées ; et sa dépendance à l'égard du personnel contractuel — qui constitue 22 des 31 employés de la DEPP — peut constituer un obstacle au développement des aptitudes professionnelles, par exemple en raison de leur inéligibilité aux bourses de formation. Une priorité pour la DEPP sera de renforcer sa capacité à gérer ces évaluations.

Le gouvernement a déclaré que les décisions relatives aux activités choisies pour faire l'objet d'études d'impact sophistiquées sont basées sur cinq critères : 1) le montant des ressources qu'elles requièrent ; 2) les caractéristiques de la population desservie (par exemple les pauvres, ou les personnes déplacées) ; 3) l'importance de l'activité, notamment s'il s'agit d'une priorité du plan de développement national ; 4) le caractère novateur de l'activité (s'il s'agit par exemple d'une activité pilote) ; 5) le potentiel de reproduction. Les informations du SIGOB sur les performances ne semblent pas avoir servi à signaler les programmes publics à « problèmes » pour lesquels une évaluation serait justifiée, mais la DEPP gagnerait à adopter une telle approche. Au Chili par exemple, les indications de mauvaises performances d'un programme constituent un déclencheur d'une enquête approfondie sur les causes de mauvaises performances, dans le cadre d'une évaluation formelle — une évaluation rapide ou une étude d'impact sophistiquée.

Comme il a été mentionné plus haut, le comité intersectoriel pour l'évaluation est officiellement chargé d'arrêter les programmes d'évaluation tant quadriennaux qu'annuels. Jusqu'à présent toutefois, les programmes d'évaluation ont été adoptés de manière plutôt ascendante que descendante, ou planifiée. Ainsi, de nos jours, le programme d'évaluation est déterminé en fonction des évaluations financées par les bailleurs de fonds internationaux dans le cadre des prêts qu'ils accordent à l'État, et de quelques évaluations supplémentaires financées en grande partie par des ministères sectoriels et organismes publics, avec une assistance financière et technique de la DEPP. Il est possible que cette approche ait permis une grande appropriation des résultats de ces évaluations de la part des ministères et des organismes publics dont les programmes ont été évalués, et de la part de la DNP et d'autres ministères centraux. Toutefois, cela signifie aussi que le programme des évaluations dépend en grande partie du soutien des bailleurs et de fonds et des priorités des évaluations. Le comité intersectoriel pour l'évaluation devrait jouer un rôle substantiel dans la supervision des performances du SINERGIA et l'orientation des futures options.

### **5.3 Autres activités de S&E**

La DEPP/DNP a participé à un certain nombre d'autres activités de S&E, tels que les efforts visant à renforcer la reddition publique des performances de l'administration, la fourniture d'une assistance technique à certains ministères/organismes publics qui s'attèlent à mettre en place leurs systèmes internes de S&E, le renforcement des capacités en matière de S&E dans le secteur public et les milieux universitaires, la promotion de la budgétisation axée sur les résultats au niveau des municipalités, la préparation d'un rapport d'exécution du budget d'investissement, et l'élaboration de directives politiques sur le S&E. Certains aspects de ces initiatives sont examinés ci-dessous.

## **6. NIVEAU D'UTILISATION DES DONNÉES DU S&E PRODUITES PAR LE SINERGIA**

### **6.1 Responsabilité — Contrôle politique et social**

Une particularité de la Colombie a été le ferme engagement pris par le Président Uribe d'utiliser les données de S&E pour renforcer le contrôle politique du pouvoir exécutif et soutenir le contrôle social. La base de données du SIGOB est chargée sur son ordinateur personnel et il utilise les données recueillies pendant ses réunions mensuelles de « contrôle de gestion » avec chaque ministre et la DNP. Ces réunions sont l'occasion de revoir l'état d'avancement des activités autour de chaque objectif présidentiel, et les ministres sont tenus de justifier chaque écart de performance. Les indicateurs de performance et les actions visant à réaliser ces objectifs sont aussi adoptés. Le Président a rencontré les ministres pour s'assurer qu'ils sont tous outillés pour l'utilisation du SIGOB. Il utilise les données de ce système pendant les forums politiques hebdomadaires qu'il tient dans les différentes municipalités du pays, et lors de l'émission télévisée annuelle pendant laquelle ses ministres et lui discutent des performances du gouvernement et répondent aux questions des citoyens sur ces sujets.

Le ferme engagement pris par le Président pour utiliser les données de S&E en vue de suivre et rendre compte des performances du gouvernement semble unique en Amérique latine, et peut-être dans le monde entier. Il envoie des signaux forts à chaque ministre et agent de l'État, dans leurs différents ministères et organismes, et semble avoir renforcé la culture de la performance ; on se sait toutefois pas dans quelle mesure cette culture a effectivement été renforcée — il s'agit là d'un domaine dans lequel un diagnostic approfondi devrait être réalisé. Toutefois, il ne semble pas y avoir eu une adoption des pratiques de S&E dans tous les ministères et collectivités décentralisées. Cela dit, divers ministères, organismes publics et collectivités décentralisées mentionnés ci-dessus s'attèlent actuellement à renforcer leurs systèmes de S&E, dont certains avec l'assistance active de la DEPP.

Un autre aspect pas bien connu est celui de la crédibilité des informations fournies par le gouvernement à la société civile.<sup>9</sup> Certains dignitaires de la société civile ont manifesté des doutes quant à la crédibilité des données du SIGOB – le principal argument étant que ces données sont produites par le gouvernement et sont par conséquent foncièrement douteuses. La dépendance du SINERGIA vis-à-vis des informations produites par le gouvernement sur ses propres performances est donc perçue par certaines personnes comme une faiblesse structurelle des mécanismes de responsabilité (voir ci-dessous). Le site Web du SIGOB permet aux visiteurs de donner leur point de vue sur les performances de l'administration par rapport à ses promesses (comme indiqué dans le plan de développement national), et sur l'accessibilité, la qualité et l'utilité des données du SIGOB sur les performances de l'administration mises à la disposition du public.<sup>10</sup> En outre, la DEPP a réalisé une enquête auprès de 3 000 ménages dans 13 grandes villes en juillet 2006, pour leur poser directement un certain nombre de questions similaires, y compris sur la transparence, la réceptivité et la responsabilité du gouvernement et de diverses entités

---

<sup>9</sup> En plus de la base de données du SIGOB à la disposition du public, toutes les évaluations du SINERGIA et un certain nombre de rapports sur les performances de l'administration sont disponibles sur le site Web de la DNP ([www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)). On ne sait pas dans quelle mesure les citoyens ordinaires peuvent utiliser ces informations ; toutefois, il ne fait aucun doute que les universitaires et certaines organisations non gouvernementales disposent du potentiel nécessaire pour les exploiter.

<sup>10</sup> Le questionnaire est disponible à partir du lien suivant : <http://sinergia.dnp.gov.co/sinergia/opi>.

publiques, la disponibilité des informations sur les performances de l'État, l'importance de la participation des citoyens à la gestion publique et la qualité de divers services publics.<sup>11</sup>

Un autre aspect du SIGOB est qu'il est surtout un outil de suivi. Les explications sur les excellents et les mauvais résultats de l'État doivent être fournies par des évaluations de programmes et de politiques qui seront basées sur des politiques et programmes élaborés avec rigueur et liés aux objectifs présidentiels et de développement du pays.

La DEPP a mis en place un ensemble d'initiatives ambitieuses pour promouvoir davantage le contrôle social, et il semble que la toute première ait enregistré quelques progrès. Il s'agit de :

- Colombia Lider—un partenariat indépendant de la société civile regroupant des médias, des banques, des fondations et d'autres organisations pour la promotion de la bonne gouvernance et du contrôle social. Cette association encouragée et soutenue par la DEPP va diffuser des informations sur les bonnes performances des maires, contrôler les plans et dépenses de l'État, et analyser leur impact sur la pauvreté.
- Partenariats avec des organisations de la société civile pour la diffusion de données de S&E.
- Utilisation de la télévision et de stations radios pour produire des programmes sur les performances de l'administration.<sup>12</sup>
- Recrutement d'experts sectoriels pour analyser et rendre compte des performances de l'administration. Cette initiative fournira aussi une assurance qualité supplémentaire sur les données de S&E de l'administration, telles que les données du SIGOB.

Bien que les progrès enregistrés par les trois dernières initiatives semblent mitigés, les efforts visant à collaborer directement avec la société civile pourraient avoir des retombées considérables s'ils étaient couronnés de succès. Ils seraient en outre difficiles à inverser dans les années à venir. Un exemple parlant d'une telle initiative de la société civile, mis au point indépendamment du gouvernement national, est Bogotá Cómo Vamos. Cette initiative a été créée par un consortium regroupant une fondation privée (la Fondation Corona), le principal quotidien de Bogotá (El Tiempo) et la Chambre de commerce (Cámara de Comercio de Bogotá), et semble entièrement institutionnalisée.<sup>13</sup> Bogotá Cómo Vamos publie un grand nombre de données sur les performances des exécutifs municipaux et des résultats de sondages d'opinion. Les trois partenaires de cette initiative soutiennent la reproduction de l'approche à Barranquilla, Cali, Carthagène et Medellín. Cette initiative est un excellent exemple du type de mécanisme qui peut être soutenu pour promouvoir le contrôle social des performances de l'État.

Le Président rend aussi formellement compte au Congrès chaque année sur le niveau de réalisation des buts et objectifs du plan national. On n'a toutefois aucune idée sur la capacité du Congrès à utiliser ces informations. Celui-ci ne joue qu'un faible rôle dans le processus budgétaire (Banque mondiale 2005b, 2005c). L'assistance technique fournie aux membres du Congrès est trop faible pour leur permettre de comprendre facilement les informations sur les

---

<sup>11</sup> Les résultats de cette enquête devraient être publiés en 2007.

<sup>12</sup> La DEPP a financé une série de 20 programmes radiophoniques sur les résultats des politiques sociales de l'État et la manière dont les citoyens peuvent solliciter le soutien du gouvernement. Ces programmes radiophoniques ont été diffusés sur 80 radios communautaires sur toute l'étendue du territoire.

<sup>13</sup> <http://www.bogotacomovamos.org/bogotacv/scripts/index.php>.

performances de l'État et les résultats des évaluations. Et, dans tous les cas, l'examen du budget annuel par le Congrès est généralement axé sur des questions politiques moins importantes. Cette expérience est peut-être similaire à celle de beaucoup d'autres pays ; l'aptitude du Congrès à jouer un rôle considérable dans le SINERGIA semble donc faible — à moins que celui-ci ne prenne l'initiative de demander au gouvernement des données de S&E et d'en institutionnaliser l'usage.

## **6.2 Soutien à l'orientation budgétaire et la planification nationale**

### ***Rigidités budgétaires***

La DNP est chargé de la préparation du plan de développement national quadriennal et de l'élaboration du budget d'investissement annuel. Ce dernier comprend des investissements dans les infrastructures et d'autres secteurs, ainsi que dans le capital humain (notamment l'éducation et la formation) ; le budget d'investissement représente environ 15 % de la totalité du budget national. Le ministère des Finances est responsable de la partie restante — le budget de fonctionnement — qui inclut aussi le financement en cours des agents de l'État et de leurs activités administratives, le service de la dette publique, le paiement des retraites et les transferts vers les collectivités décentralisées.

On n'a pas une idée claire sur la capacité des données de S&E à influencer sur l'orientation budgétaire et la planification nationale en Colombie. Le budget colombien comprend de nombreux goulots d'étranglement dont les causes sont multiples ; transferts aux collectivités décentralisées prescrits par la Constitution et un certain nombre d'allocations et d'affectations permanentes de recettes. Par conséquent, jusqu'à 95 % du budget est affecté et ne peut donc être réaffecté à court terme.<sup>14</sup> Mais, si les informations sur les performances et les résultats des évaluations ne peuvent avoir qu'une influence limitée sur l'affectation du budget national à court terme, les possibilités à moyen et long terme semblent considérables, en particulier s'il existe des preuves de la capacité du gouvernement à réaliser les objectifs présidentiels et respecter d'autres priorités de l'administration (voir encadré 2). Et, même à court terme, il est possible que les collectivités décentralisées utilisent elles-mêmes les données de S&E ; ces collectivités représentent plus d'un tiers des dépenses du budget fédéral et ont une plus grande flexibilité en matière d'allocations budgétaires.

Ainsi, les approches pilotes de budgétisation axée sur les résultats à Medellín et Pasto semblent très intéressantes. Par exemple, l'exécutif municipal de Medellín a mené des enquêtes auprès de 23 000 ménages pour obtenir des informations sur des indicateurs détaillés de développement humain. Ces indicateurs sont ensuite étudiés pour déterminer les districts les plus pauvres. Les dépenses de l'État ont été substantiellement réorientées en faveur de ces districts, et des références et objectifs de performance sont fixés pour aider à suivre les performances de l'administration. L'absence d'évaluation est une contrainte pour la compréhension des résultats de ces dépenses, mais le gouvernement emploie des universitaires locaux pour analyser la chaîne probable des alternatives aux dépenses de l'administration — cela lui permet de choisir le type d'activités sur lesquelles affecter les dépenses.

Avec l'appui de la DEPP, les exécutifs municipaux de Pasto et Medellín ont préparé des rapports sur l'exécution du budget axé sur les résultats pour l'exercice 07, et élaborent des lois de finances

---

<sup>14</sup> Toutefois, le ministère des Finances appliquerait un pouvoir discrétionnaire considérable pour décaisser les fonds liés aux dépenses autorisées. Dans la mesure où cette pratique est avérée, elle accroît les marges de manœuvre budgétaires à court terme.

organiques en vue de formaliser cette approche. Leur travail de budgétisation axée sur les résultats se fonde sur des systèmes de suivi et des outils similaires au SIGOB. Du côté de la demande, les mécanismes de contrôle politique et social ont été promus dans les deux villes, en se basant sur l'expérience de *Bogotá Cómo Vamos*. A Pasto, l'alliance locale pour la reddition des comptes a réalisé une enquête auprès de 1 300 ménages sur des thèmes analogues à ceux de l'enquête nationale réalisée par la DEPP, mais en insistant sur les sujets de la participation citoyenne et la gouvernance locale. Une étude indépendante sur les services de santé subventionnés a été demandée et examinée publiquement avec le maire de la ville, et ce processus a abouti à l'engagement de l'exécutif local à améliorer divers aspects de la prestation de services. Ces modèles municipaux fournissent des enseignements pour l'adoption de la budgétisation axée sur les résultats aux niveaux fédéral, départemental et municipal, sur toute l'étendue du territoire.

### **Encadré 2 : Une évaluation influente en Colombie**

*Familias en Acción* est un programme public de transferts conditionnels de fonds qui apporte un soutien financier aux familles pauvres qui s'engagent à veiller à ce que leurs enfants reçoivent des soins de santé préventifs, soient scolarisés et assistent aux cours. Ce programme a été créé en 1999 en réponse à une crise économique.

Une étude rigoureuse de l'impact du programme, qui doit être achevée en 2006, a été confiée à des consultants indépendants sous la supervision de la DNP. L'évaluation a trouvé que le programme avait eu un impact considérable sur les plans de la nutrition, l'éducation et la santé. Ces résultats ont persuadé le régime du président Uribe non seulement de maintenir ce programme mis en place par le gouvernement précédent, mais de doubler son champ d'intervention de 500 000 à un million de familles pauvres. Vers la fin de l'année 2006, le gouvernement décidait d'étendre la portée du programme à 1,5 million de familles.

L'évaluation de *Familias en Acción* a coûté jusqu'à présent 1,5 million de dollars. Bien qu'il s'agisse d'un montant substantiel, il est relativement faible par rapport aux dépenses totales de l'État pour ce programme (environ 100 millions de dollars au moment de l'évaluation). En raison de son influence considérable sur le gouvernement, cette évaluation peut être considérée comme hautement rentable.

Une illustration de la capacité du gouvernement à répondre efficacement aux priorités émergentes est la création du programme Empleo en Acción pendant la crise économique de la fin de la décennie 1990. Le gouvernement a par ailleurs accepté de procéder à une importante étude d'impact de ce programme ; il a cependant décidé de mettre fin à ce programme avant la publication des résultats de l'étude. Nombre d'enseignements importants sur la planification des évaluations peuvent être tirés de cette étude de cas (encadré 3).

Les contrats de gestion pilotés par la DNP/ministère des Finances et deux organismes sociaux, l'Institut colombien du bien-être familial (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ou ICBF) et l'Institut de formation professionnelle (Servicio Nacional de Aprendizaje, ou SENA), avec l'appui de la Banque mondiale, sont une initiative intéressante d'élaboration de budgets axés sur les performances. Ces contrats prévoient l'adoption d'indicateurs de performance et d'objectifs pour la prestation des services et le fonctionnement de l'administration.<sup>15</sup> Si les objectifs sont

<sup>15</sup> Les « accords de performance » sont une approche analogue à la détermination des objectifs de performance, et doivent être conclus dans le cadre des Plans indicatifs que les ministères et organismes publics doivent adopter de concert avec la DNP et le ministère des Finances. Voir CONPES (1999). On ne sait pas si les entités qui ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs encourent des conséquences.

atteints, les allocations budgétaires des deux organismes sont revues à la hausse en leur permettant de retenir une plus grande part des recettes non fiscales qu'elles collectent. On ne sait toutefois pas si ces pilotes seront retenus ou mis à l'échelle.

### **Encadré 3 : Le programme Empleo en Acción : Leçons pour la planification des évaluations**

Le gouvernement a sollicité le soutien de la Banque pour un nouveau programme de création d'emplois dans les travaux publics, en vue de répondre la crise économique de la fin des années 90. Une partie d'un prêt de la Banque, qui a pris effet en 2001, était destinée au financement d'une étude d'impact sophistiquée, qui constituait une condition pour l'octroi de ce prêt. Des retards ont été enregistrés dans la mise en œuvre du projet et, parallèlement, la situation économique a commencé à s'améliorer. Vers le début de l'année 2004, le nouveau gouvernement décidait de mettre un terme au programme Empleo en Acción ; à cette période, quelques 183 millions de dollars avaient déjà été dépensés pour ce programme.

Les résultats de l'étude d'impact, qui a coûté environ 1,5 million de dollars, ont été publiés plus tard cette année. Cette étude a constaté que le programme avait réussi à générer des revenus pour les ménages les plus pauvres, et avait accru l'employabilité de ses participants. Il avait aussi créé des projets de travaux publics qui profitaient aux communautés locales. Toutefois, le programme n'avait pas pu atteindre les objectifs relatifs au nombre d'individus devant bénéficier du programme, ni au niveau de recettes annuelles nettes reçues par les bénéficiaires. Un rapport de fin d'exécution du projet de la Banque a récemment conclu que comparé à des programmes similaires de création d'emplois dans d'autres pays et d'autres types d'appuis aux sans emplois, ce programme n'était pas économique dans l'ensemble.

Bien que cette étude d'impact n'ait pas été suivie d'effets, elle fournit de nombreux enseignements pour la planification des évaluations, qui sont hautement pertinents pour la gestion de SINERGIA. L'un de ces enseignements concerne la nécessité de procéder avec un soin particulier à la planification d'une évaluation, notamment quand celle-ci est complexe et onéreuse, et quand il faut attendre une certaine période de temps pour en voir les résultats. Des événements imprévus et exogènes à l'évaluation peuvent toujours se produire ; le défi est donc de gérer ce risque. Il est aussi important de planifier les évaluations afin que leurs résultats puissent être utilisés pour la prise de décisions éventuelles, notamment sur l'élection d'un nouveau gouvernement (à l'occasion de l'élaboration d'un nouveau plan national), et le cycle budgétaire annuel. Un autre problème lié à la planification des évaluations est la hiérarchisation des évaluations — la sélection des activités de l'Etat à évaluer, la détermination de l'échéance des résultats et de la profondeur (et du coût) de l'analyse. De prime abord, pour un programme public d'envergure tel qu'Empleo en Acción, il est très approprié de procéder à une étude d'impact approfondie. Même si une telle évaluation n'aboutit qu'à une faible amélioration des performances du programme — en termes d'efficacité et d'effets — affecter 1,5 million de dollars à l'évaluation d'un programme qui a coûté 182 millions de dollars (et pourrait en dépenser davantage) serait largement avantageux. En cas d'insuffisance de fonds pour l'évaluation, ou de contraintes de temps, d'autres types d'évaluation plus rapides pourraient s'avérer plus appropriés. Une dernière leçon pour le SINERGIA est la nécessité de réaliser régulièrement des revues approfondies de ses propres activités de S&E, pour identifier les aspects les plus efficaces, ceux qui ne le sont pas, ainsi que les raisons de ces résultats.

Il faudrait noter que l'étude d'impact d'Empleo en Acción a enrichi la « bibliothèque » de résultats d'évaluations à la disposition du gouvernement. Ces résultats peuvent être d'une utilité certaine pour le gouvernement dans le débat en cours sur la nécessité de mettre en place un nouveau programme de travaux publics.

### *Planification et budgétisation axée sur la performance*

La DEPP a élaboré des rapports « d'exécution de budgets axés sur les performances » pour 2005 et 2006, notamment pour le budget d'investissement de la Colombie. Ces rapports sont joints en annexe à la documentation budgétaire habituelle, qui continue d'être présentée par postes. Les rapports axés sur les résultats utilisent une classification par programmes pour regrouper les activités de l'État suivant des objectifs communs, qui sont basés sur les objectifs présidentiels et le plan de développement national. Ces rapports indiquent l'objectif déclaré de chaque « programme », les objectifs correspondants en termes de performances (sur la base de données SIGOB), et le budget d'investissement correspondant pour cette année.

Cependant, les programmes n'ont pas été conçus de manière rigoureuse (en suivant le cadre logique ou des méthodologies similaires) et les allocations budgétaires représentent souvent des estimations de l'appui financier accordé à ce type de programme sous divers postes budgétaires. La publication de rapports ex ante — autrement dit avant l'exécution du budget — est une forme de budgétisation axée sur les résultats, quoique la moins importante, puisqu'il est improbable que ces rapports aient une quelconque influence sur l'orientation budgétaire en l'absence d'un mécanisme explicite à cet effet ; par conséquent, ils seraient mieux perçus comme des documents de reddition des comptes. Il faudrait noter que les autres types de budgets axés sur les résultats que pourrait adopter un pays sont les budgets analytiques, où les données de S&E sont utilisées pour l'orientation budgétaire (comme dans le cas du Chili et de la plupart des pays de l'OCDE), et les budgets fonctionnels, où les allocations budgétaires sont basées sur une formule ou une classification explicite (on peut citer par exemple le financement de l'enseignement supérieur sur la base du nombre d'étudiants et du type et du thème de leurs diplômes, et celui de la santé sur la base de la méthode « casuistique »).<sup>16</sup>

Il ne semble pas y avoir un lien entre le domaine d'intérêt du SINERGIA — les objectifs présidentiels — et le champ d'intervention, bien que faible, et axé sur les projets, des activités de la DNP relatives à l'élaboration du budget d'investissement annuel. Au début de chaque nouveau mandat de quatre ans, la DNP soumet au Congrès un plan de développement national, avec l'imprimatur du Président. Ce plan indique les investissements proposés pendant la durée du mandat. Ces investissements représentent la « Banque de programmes et de projets » à partir de laquelle des investissements spécifiques (et ceux-là uniquement) peuvent être choisis pour être inclus dans les budgets annuels subséquents. La Direction des investissements et des finances publiques (Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, DIFP) de la DNP fixe les normes à atteindre par les projets. Les entités préparent des projets — soit de manière autonome, soit en les confiant à des sous-traitants — et les envoient à la DIFP. Celle-ci examine si les projets répondent aux normes prescrites et les classe en fonction des priorités du gouvernement.

Pendant la sélection annuelle, la DIFP procède à une évaluation ex ante de chaque investissement, bien qu'en pratique cela représente plus une « évaluation » technique que formelle ; une revue de la méthodologie des évaluations de la DIFP vient d'être achevée. Les ministères et organismes publics doivent réaliser des autoévaluations à posteriori, mais la fiabilité, la crédibilité et la rigueur de ces autoévaluations sont controversables, et ont été remises en question par la DIFP elle-même. On ne sait pas avec certitude dans quelle mesure la DIFP a pu utiliser les informations du SIGOB ou les résultats des quelques évaluations de SINERGIA réalisées à ce jour. Les

---

<sup>16</sup> La méthode casuistique est un moyen de classification des patients des hôpitaux en fonction de leur diagnostic et du niveau de soins requis. Les financements accordés à chaque hôpital sont fonction du nombre de chaque catégorie de patient qui reçoit des traitements et du coût moyen de fourniture du niveau correspondant de traitement. La moyenne des coûts est établie sur la base du système de santé tout entier.



comités de Dépenses sectorielles créés récemment, qui rassemblent la DIFP, la DEPP et le ministère des Finances, représentent des cadres potentiellement importants pour une future utilisation des données de S&E du SINERGIA, surtout au regard de l'augmentation rapide des résultats des évaluations dans les années à venir, en raison de l'ambitieux programme d'évaluations en cours.

Une importante illustration de la pertinence des données de S&E produites par le SINERGIA à ce jour sera leur niveau d'utilisation dans le nouveau plan quadriennal de développement national préparé par la DNP et soumis au Congrès en novembre 2006. La DEPP est convaincue que la DNP et les ministères sectoriels ont utilisé à bon escient les informations du SINERGIA pour définir les objectifs inclus dans le plan national, et rendre compte des performances du gouvernement (et des ministères) quand au niveau de réalisation de ces objectifs.

Les activités de S&E de SINERGIA semblent en grande partie distinctes de celles d'une autre direction de la DNP, la Direction de l'aménagement durable du territoire (Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible, DDTS). La DDTS est chargée du suivi et évaluation<sup>17</sup> des activités des collectivités décentralisées — les 1 100 municipalités et 32 départements qui les coiffent — financées par des transferts du gouvernement central. Les informations fournies à la DDTS par les municipalités seraient de mauvaise qualité, avec de nombreux manques de données. Il est à noter que les municipalités fournissent des informations distinctes sur lesquelles se basent les ministères sectoriels et les organismes publics, et que ceux-ci utilisent pour approvisionner le SIGOB. Les activités de la DDTS au niveau municipal et celles de la DEPP — sur la budgétisation axée sur les résultats dans plusieurs municipalités — ne sont pas coordonnées.<sup>18</sup>

Le budget fractionné en investissements et fonctionnement a aussi des implications pour l'utilisation des données de S&E du SINERGIA pour la préparation du budget de fonctionnement ; il soulève des questions d'échange d'informations entre la DNP et le ministère des Finances, de coordination et de choix des évaluations prioritaires. L'option d'unifier les aspects investissement et fonctionnement du budget a récemment été examinée par le gouvernement, mais ce dernier n'est pas parvenu à un consensus. Actuellement, la structure du budget national de Colombie constitue une entrave à l'utilisation des données de S&E.

Quatre autres problèmes vont aussi influencer sur la capacité du gouvernement à passer à la budgétisation axée sur les résultats. Tout d'abord, la décision prise en décembre 2005 de mettre en œuvre un cadre de dépenses à moyen terme. L'un des points positifs d'un tel cadre est qu'il garantit mieux les financements pluriannuels pour les ministères et les activités de l'État. Il accorde aussi aux ministères et services publics une plus grande flexibilité et davantage de responsabilités qui peuvent servir à l'amélioration des performances du gouvernement, comme on l'observe dans un certain nombre de pays de l'OCDE.

Deuxièmement, le budget n'est pas présenté de manière programmatique. Les « budgets fonctionnels » de la DEPP pour les deux dernières années présentaient les dépenses budgétaires prévues sur une base programme, et cette classification des activités par programmes a été faite de manière ad hoc. Toutefois, les budgets d'investissement et de fonctionnement continuent

---

<sup>17</sup> Le travail d'évaluation de la DDTS consiste apparemment en des estimations des performances municipales sur la base des informations collectées sur les performances de l'administration.

<sup>18</sup> Dans d'autres pays, le S&E s'est développé au niveau infranational par la publication d'analyses comparatives du volume et de la qualité des services fournis par les exécutifs infranationaux. Cela permet d'identifier les exécutifs qui enregistrent des performances relativement élevées ou faibles.

d'être présentés par poste ; les rapports de la DEPP sur les budgets axés sur les résultats sont joints en annexe aux rapports budgétaires conventionnels.

L'approche du budget programme présente de nombreux avantages potentiels.<sup>19</sup> Elle associe les éléments de coût (à savoir les activités) qui ont des objectifs communs, et contribue à la hiérarchisation des programmes et des dépenses ; elle facilite aussi l'extension, la réduction ou même la clôture des programmes et de leurs activités. Elle facilite l'évaluation en regroupant des activités connexes, et l'adoption de repères de performances et d'objectifs de rendement. Elle aide à clarifier les responsabilités pour ces performances. Toutefois, même si l'approche du budget programme facilite l'utilisation des données de S&E pendant le processus budgétaire, elle n'est pas une condition préalable au bon fonctionnement d'un système de S&E utilisé de manière intensive par le gouvernement, comme le montre amplement le cas du Chili : le Chili possède le système de S&E le plus efficace d'Amérique latine, un système de S&E mature entièrement utilisé dans le processus budgétaire ; pourtant, il continue d'appliquer une classification par poste.

Un troisième problème pour la Colombie est la faiblesse apparente des liens qui existent entre le système intégré de Gestion de l'Information financière (Sistema Integral de Información Financiera, SIIF), qui est utilisé pour le budget, et le SIGOB. Cela fait qu'il est plus difficile d'associer les dépenses publiques pour des activités particulières aux réalisations, résultats et impacts produits par ces activités. Ainsi, les rapports d'exécution budgétaire de la DEPP comprennent une comparaison manuelle des informations du SIGOB sur les performances avec les données sur les coûts produites par le SIIF. Le Chili doit aussi faire des exercices similaires — qui prennent beaucoup de temps — quand il procède à l'estimation des dépenses budgétaires des programmes évalués.

Un quatrième problème est lié au sujet précédent, notamment les informations limitées à la disposition de la DIFP concernant les dépenses effectives de l'État au niveau infranational. Si les informations sur les allocations budgétaires sont disponibles, celles sur l'exécution du budget par département et municipalité ne le sont pas. De ce fait, il est impossible de comparer la production de biens et services par le gouvernement aux montants dépensés pour ceux-ci, ce qui constitue une contrainte à une meilleure budgétisation et planification, ainsi qu'à la budgétisation axée sur les résultats.

Cette analyse préliminaire des activités de la DIFP et la DDTS suggère que les initiatives de S&E de la DEPP ne sont généralement pas étroitement intégrées dans le travail du reste de la DNP. Une coordination bien plus étroite des activités de S&E de la DNP peut être considérée comme une condition préalable à la budgétisation et la planification axée sur les résultats. De même, le manque apparent de coordination du S&E avec les activités de budgétisation du ministère des Finances pourrait représenter un obstacle à une plus grande insistance sur la budgétisation axée sur les résultats dans chaque ministère clé.

### *Évaluations rapides pilotes*

La récente réalisation de deux évaluations rapides pilotes par la DEPP, en consultation avec la DIFP, constitue une avancée significative. Ces deux directions visent à fournir une méthode d'évaluation rapide, à moindre coût, qui pourrait mieux suppléer les études d'impact plus sophistiquées et généralement onéreuses sur lesquelles le SINERGIA se basait largement

---

<sup>19</sup> Ce débat porte sur une structure de programme axée sur les objectifs. Des structures alternatives peuvent être conçues, par exemple sur la base du type d'activités (hôpitaux par exemple) ou des groupes cibles (à l'instar des personnes âgées).

jusqu'alors. Ces évaluations rapides vont clarifier les objectifs des deux programmes évalués, la logique de la conception des programmes, et essayerons d'en évaluer les activités, la gestion, le coût et les performances. La méthodologie novatrice élaborée par la DEPP est fondée sur une combinaison des méthodes d'évaluation rapide utilisées par les gouvernements chilien et américain. Cette nouvelle méthodologie est désignée Evaluación Ejecutiva (E<sup>2</sup>). Son but est de faire que ces évaluations puissent être réalisées en 3 mois avec un budget de 15 000 à 20 000 dollars chacune.

Le ministère des Finances n'est directement impliqué ni dans le SIGOB, ni dans les évaluations, et ne les utilise pas directement. Pourtant, une autre avancée significative est la récente décision prise par le ministère des Finances de piloter deux évaluations rapides supplémentaires — celles-ci comprendront des analyses documentaires, fondées sur la méthodologie des « évaluations des programmes publics » au Chili. Le ministère des Finances examine aussi la possibilité de systématiser la budgétisation axée sur les résultats.

### ***Combinaison d'outils de S&E***

L'exécution d'évaluations rapides va ajouter d'importantes informations à la gamme de données de S&E disponibles pour l'orientation budgétaire et la planification nationale. Un bon budget et une planification réussie requièrent des analyses et la fourniture de conseils sur l'exécution d'un grand nombre d'activités de l'État — en cours et envisagées. Le SIGOB fournit déjà des informations sur l'exécution des toutes les dépenses publiques, avec un accent sur les objectifs présidentiels. Ces informations peuvent être obtenues à un coût relativement modeste, et leur portée est assez importante. Mais, elles donnent peu ou pas d'explications sur les raisons pour lesquelles les objectifs du gouvernement sont, ou ne sont pas, réalisés. A contrario, les études d'impact du SINERGIA ont l'avantage d'être profondes et menées avec rigueur — elles peuvent établir des rapports de causalité et montrer avec certitude si les actions de l'État produisent les résultats attendus ou non. Toutefois, les études d'impact sophistiquées sont généralement onéreuses et chronophages.<sup>20</sup> C'est la raison pour laquelle les évaluations rapides sont une contribution utile aux mécanismes de S&E : elles sont assez rapides et peu coûteuses, et peuvent être utilisées pour évaluer un plus large éventail d'activités du gouvernement que les études d'impact vastes et ponctuelles. Malheureusement, leurs résultats sont bien moins fiables que ceux des études d'impact sophistiquées.

Les divers outils de S&E examinés ici sont complémentaires. Chacun a des forces et faiblesses, et chacun a un rôle à jouer dans le système colombien de S&E. Le défi pour le gouvernement est de choisir la combinaison qui permet d'utiliser de la façon la plus économique les fonds disponibles pour le S&E.

Il faudrait noter que le Chili a réussi à employer une diversité d'outils de S&E dans son cycle budgétaire : le ministère des Finances utilise des indicateurs de performance (quelque 1 560), des revues rapides (14 sont réalisées pour chaque budget), des études d'impact complexes (4 sont

---

<sup>20</sup> La DEPP a estimé que le programme d'évaluation du SINERGIA représente environ 24 % du budget d'investissement. Ce chiffre couvre les activités du gouvernement qui ont fait l'objet d'une certaine forme d'évaluation sous l'égide du SINERGIA. Bien entendu, il ne doit pas être interprété de manière à suggérer qu'une évaluation subséquente de ces activités ne se justifierait pas : il est rare, pour ne pas dire jamais le cas, que même une étude d'impact onéreuse évalue tous les aspects éventuels de la mise en œuvre, les réalisations, les services fournis, la pertinence du groupe cible, les résultats et l'impact d'un programme, en couvrant toute sa zone d'intervention géographique. En fait, la plupart des évaluations ne portent que sur un sous-ensemble de ces aspects. Par ailleurs, même des activités bien établies de l'Etat requièrent des évaluations périodiques et répétées.

effectuées par budget), et des revues des dépenses globales d'un secteur entier (une par exercice). Le Chili finance son système de S&E sur fonds propres, sans l'aide des bailleurs de fonds.

### **6.3 Soutien à la gestion axée par les résultats au sein des ministères et des organismes publics**

Plusieurs entités ont consacré des efforts considérables au renforcement de leur propre système de S&E pour leurs besoins internes. La DEPP accorde divers types d'appuis à ces ministères, en fonction des circonstances. Pour certains, il s'agit de conseils ou même de l'organisation d'études d'impact sophistiquées (telles que pour certaines composantes du programme Familias en Acción) ; pour d'autres, il s'agit d'une assistance pour la création de systèmes de suivi de ministères (comme pour le MPS).

Il serait utile d'enquêter sur la genèse et les raisons qui sous-tendent la création et l'institutionnalisation des systèmes de S&E dans ces entités, pour en tirer des enseignements qui pourraient servir à l'ensemble du gouvernement. Le Ministère de l'Education nationale (MEN) fait partie de ces entités. Il dispose d'un système de gestion des informations qui tient compte des buts, objectifs, indicateurs de performance, cibles, références et rapports d'anomalies des programmes. Cette base de données est comparable au SIGOB, mais comprendrait bien plus d'indicateurs de performance. Une difficulté rencontrée par le MEN a été la production de données pour le SIGOB. En dépit de la base de données détaillée dont il dispose, les informations produites par le MEN ne peuvent être transmises directement au SIGOB ; plutôt, les données du MEN doivent être extraites manuellement et adaptées aux définitions de SIGOB. Il est possible que cette difficulté découle en partie des différents domaines d'intérêt des deux systèmes : le SIGOB est clairement axé sur les objectifs présidentiels, alors que le système du MEN vise à répondre aux exigences plus spécifiques et détaillées de la planification et de la gestion des activités du ministère. Il semble raisonnable de supposer que la plupart, sinon tous les autres ministères et organismes publics rencontrent de plus grandes difficultés pour approvisionner le SIGOB en données. On ne sait pas s'il est possible d'harmoniser davantage les indicateurs de performance — en termes de définition, de périodicité, de couverture géographique des données, etc. — entre le système SIGOB de l'ensemble du gouvernement et les systèmes des ministères/organismes publics.

Une autre entité qu'il est intéressant de mentionner ici est l'institut colombien pour le Bien-être de la Famille (ICBF), qui a créé son propre bureau d'évaluation pour aider à la gestion et la planification de l'Institut. Le bureau d'évaluation a élaboré des directives pour les évaluations, et supervise les études d'impact sophistiquées qu'il confie aux universitaires et consultants. (L'ICBF réalise aussi d'autres types d'évaluation.) Il cofinance les études d'impact avec la Banque mondiale (à travers des prêts au secteur social), la BID et la DEPP ; ces entités lui fournissent aussi une assistance technique. Certaines évaluations des programmes de l'ICBF ont été dirigées par des bailleurs de fonds multilatéraux. L'ICBF dispose d'un budget global de quelques 500 millions de dollars, et son budget affecté aux évaluations devrait tourner autour de 2 millions de dollars en 2006 (par rapport à 3 millions de dollars en 2005, alors qu'il finançait une grande étude sur la nutrition). Toutes les études d'impact de l'ICBF sont comptabilisées par la DNP comme étant sous l'égide du SINERGIA.

Les systèmes de S&E des ministères/organismes publics peuvent aider ces derniers à satisfaire plus facilement les besoins d'information du SINERGIA, mais ils devraient être perçus comme assez distincts de ce dernier, dont les objectifs sont principalement axés sur l'ensemble du gouvernement. Et les entités qui disposent de systèmes de S&E performants semblent toutefois faire exception. Comme il a été relevé plus haut, on n'a pas observé une appropriation à grande

échelle des pratiques de S&E dans les ministères et organismes publics sur toute l'étendue du territoire. Une étude approfondie serait nécessaire pour déterminer si les ministères sectoriels et les organismes publics utilisent collectivement les deux principales composantes d'information du SINERGIA : le SIGOB et les études d'impact et autres évaluations. En d'autres termes, est-ce que la plupart des entités sont simplement des fournisseurs de données produites de manière ponctuelle au SINERGIA ?

## **7. SINERGIA : FORCES, DÉFIS ET FUTURES ORIENTATIONS**

### **7.1 Forces et défis**

Le gouvernement colombien a eu un succès considérable en créant et en renforçant le SINERGIA. Ce dernier est l'un des systèmes de S&E de l'ensemble du gouvernement les plus solides d'Amérique latine, au regard des types de S&E qu'il réalise, de sa crédibilité dans l'ensemble, et de son degré d'utilisation ; une grande partie de ces résultats ont été obtenus depuis 2002. La création du système SIGOB pour le suivi des progrès dans la mise en œuvre des objectifs présidentiels a été une réalisation remarquable, tout comme l'usage intensif qu'en font le Président, la Présidence et la DNP. En effet, le rôle du Président en tant que principal défenseur et utilisateur d'un tel système de suivi est inédit dans la région. L'ambitieux programme des études d'impact est aussi impressionnant.

Le document de politique du CONPES sur le SINERGIA (#3294) énumère quatre défis auquel fait face ce système de S&E : 1) absence d'un seul cadre conceptuel clair ; 2) nécessité de clarifier les rôles et responsabilités des organisations qui soutiennent le SINERGIA ; 3) absence de liens clairs entre la planification, la budgétisation et l'évaluation ; et 4) problèmes liés à la disponibilité et la fréquence des données, ainsi qu'au contrôle de la qualité des données.

Ce diagnostic rapide montre que ces questions de fond doivent absolument être solutionnées. Le principal problème rencontré par tout système public de S&E est sa totale institutionnalisation. Cela suppose non seulement la création d'un système qui fournit des informations de bonne qualité, mais aussi d'un système dont les informations sont utilisées de manière intensive pour favoriser la bonne gouvernance, et d'un système entièrement viable — en d'autres termes, un système capable de survivre à un changement de gouvernement et de continuer d'être utilisé par les administrations subséquentes. Cette définition d'un système de S&E « efficace » fournit des critères pour comparer le SINERGIA. Elle fournit aussi les objectifs vers lesquelles devraient tendre les futures options d'amélioration du système et le soutien de la Banque mondiale.

Les données du SINERGIA ont été largement utilisées pour des besoins de reddition des comptes : reddition des comptes par le Président à la société civile et au Congrès, et reddition des comptes par les ministres (et de leurs ministères) au Président. De prime abord, il semble improbable que cet accent unique sur la responsabilité puisse être maintenu à un niveau si élevé quand le Président quittera le pouvoir en 2010. Néanmoins, si entre-temps, les procédures de reddition des comptes par le Président et le soutien populaire pour cette initiative deviennent des faits établis, la demande du type d'informations fournies par le SIGOB va continuer. La DEPP a récemment rédigé un document du CONPES visant à définir des directives politiques pour la responsabilité gouvernementale et le contrôle social.

La DEPP est convaincue que les données du SINERGIA ont aussi été utilisées par les services de planification de la DNP et les ministères sectoriels pour aider à la préparation du plan de développement national de 2006-2010. Cette question n'a toutefois pas fait l'objet d'un examen approfondi.

Il existe peu d'informations qui montrent que les quatre autres usages potentiels des données de S&E produites par le SINERGIA sont déjà effectifs, à quelque niveau que ce soit : 1) pour soutenir l'allocation des ressources et l'orientation du budget national ; 2) pour assurer la cohésion de l'action gouvernementale autour de ces priorités de développement ; 3) pour aider les ministères sectoriels dans l'élaboration des politiques et les activités de planification ; et 4) pour

soutenir la gestion en cours des activités menées par les ministères sectoriels et les organismes publics. Une revue approfondie de l'utilisation des données de S&E par les ministères sectoriels et les organismes publics pourrait aussi bien révéler que l'utilisation des informations du SIGOB par le Président encourage certains d'entre eux à accorder de l'importance à ces informations dans leurs activités de planification et d'élaboration de politiques. Et il est possible qu'avec la réalisation d'un nombre croissant d'études d'impact sophistiquées et d'évaluations rapides dans les années à venir, celles-ci soient de plus en plus utilisées pour l'élaboration du budget et la planification nationale – bien qu'il serait erroné de supposer que la disponibilité de résultats d'évaluation conduit automatiquement à leur utilisation.<sup>21</sup>

Une question récurrente concerne la qualité, la disponibilité et le coût des données utilisées par le SINERGIA et par les ministères et organismes publics pour leurs propres activités. L'absence d'harmonisation des définitions de données constitue une difficulté. Une autre difficulté est l'absence d'audits formels de données. Et le coût des études d'impact a été tiré à la hausse par le besoin d'informations plus détaillées que celles obtenues soit à partir des enquêtes menées régulièrement auprès des ménages par la Direction nationale de statistique (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE),<sup>22</sup> soit à partir des données administratives produites par les différentes entités publiques. De prime abord, la DANE et le comité de haut niveau pour la Coordination des Données (Comisión Intersectorial de Políticas y Gestión de Información para la Administración Pública, COINFO, ou comité intersectoriel des politiques et de la gestion des informations), créé en 2003, pourraient jouer un rôle important dans ce domaine. Le gouvernement est conscient de ces difficultés et a décidé d'accorder la première priorité au renforcement des données administratives et autres informations par, par exemple : la promotion d'une plus grande harmonisation des données ; la collecte régulière de données essentielles sur les aspects socioéconomiques, sanitaires et nutritionnels ; et la définition de normes minimales de données. Il a aussi indiqué la nécessité d'améliorer la coordination des données en soutenant la DANE et le COINFO.

Le programme des évaluations est par ailleurs coûteux. Le coût des études d'impact en cours ou achevées récemment est de 7,42 millions de dollars, avec un supplément de 2,46 millions de dollars à dépenser pour les nouvelles évaluations prévues pour les cinq prochaines années. Si ce programme d'évaluations semble, de prime abord, coûteux, son coût ne représente qu'un pourcentage insignifiant des dépenses publiques totales pour les programmes évalués – ainsi, les évaluations devraient seulement donner lieu à une modeste amélioration de l'efficacité des dépenses publiques pour être hautement rentables.

Cela dit, il existe des moyens de réduire considérablement le coût des évaluations, bien que la mise en œuvre de certaines de ces options ne dure plusieurs années (Bamberger, 2006). Un certain nombre des vastes évaluations doivent collecter des données à partir de larges revues ponctuelles et coûteuses. Le besoin de ce type d'enquêtes ponctuelles pourrait être réduit par une extension de la collecte de données statistiques nationales, telles que les bases de données longitudinales qui suivent des échantillons de populations au fil du temps ; des données disponibles plus rapidement permettraient aussi de réduire la durée nécessaire pour mener des

---

<sup>21</sup> Il existe de nombreuses contraintes à la pleine utilisation des résultats de l'évaluation. Divers attributs tenant à l'offre doivent être en place pour permettre l'utilisation de ces résultats, notamment l'opportunité d'une évaluation et sa crédibilité. Et le point de vue de la demande est essentiel : connaissance des résultats de l'évaluation et volonté de les utiliser de la part des analystes politiques, des décideurs et des responsables d'activités publiques (voir Banque mondiale, 2005b).

<sup>22</sup> La Banque mondiale a accordé à la DANE un don du fonds de développement institutionnel d'un montant de 0,29 million de dollars pour l'aider à améliorer ses enquêtes auprès des ménages.

études d'impact. L'extension de la collecte de données statistiques nationales serait aussi onéreuse, et durerait plusieurs années, mais aiderait à accroître la rentabilité du SINERGIA. Une autre option consiste à recruter de plus en plus de consultants locaux colombiens en évaluations, plutôt que des consultants internationaux bien plus chers. La DEPP utilise le nombre en croissance rapide d'évaluations en cours comme un moyen d'accroître l'offre locale d'évaluateurs qualifiés.

Le gouvernement poursuit une ambitieuse stratégie à grande échelle de renforcement de SINERGIA. Les initiatives prévues à cet effet comprennent, entre autres :

- Le SIGOB.
- Le soutien à la duplication de bases de données de type SIGOB au niveau municipal (Medellín et Pasto).
- Le programme des études d'impact et autres évaluations menées conjointement par la DEPP/DNP, les ministères sectoriels/organismes publics, et les bailleurs de fonds.
- L'élaboration d'une méthodologie pour les évaluations rapides, et les évaluations pilotes planifiées par la DEPP/DIFP et le ministère des Finances.
- Les efforts visant à collaborer directement avec la société civile, pour promouvoir l'utilisation des données de S&E.
- L'élaboration de rapports sur les performances du gouvernement à l'intention du Président, du Congrès et de la société civile.
- L'élaboration de rapports sur les budgets axés sur les résultats associant les activités du plan de développement national aux coûts imputés, sur une base programmatique pilote.
- Le soutien aux efforts de budgétisation axée sur les résultats au niveau municipal (Medellín et Pasto), en vue d'une intégration de ces pilotes.
- Les efforts visant à coordonner la production des données qui alimentent le système de S&E, et à assurer la qualité des informations — avec un accent particulier sur l'enregistrement de données sur les programmes de subvention.
- La disposition constitutionnelle relative à l'évaluation, et lois, règlements et décrets ; et déclaration politique du CONPES sur le S&E.
- Le soutien au Comité intersectoriel pour l'évaluation et la gestion axée sur les résultats.
- Le soutien au COINFO.

Cette stratégie d'envergure est arrivée à point nommé, et est globalement appropriée pour deux raisons. Tout d'abord, il est important de tester un certain nombre d'initiatives pour déterminer lesquelles sont les plus efficaces dans le contexte colombien : construire un système de S&E pour l'ensemble du gouvernement est un art, non une science, et il est souvent difficile de déterminer quelles initiatives peuvent être couronnées de succès. Aucun gouvernement ayant réussi à construire un système de S&E pour l'ensemble du gouvernement n'a utilisé un modèle linéaire, prévisible, où le système tout entier était clairement défini dès le départ et les progrès réalisés de



manière graduelle, étape par étape, pour traduire cette vision en réalité. Plutôt, des cas de réussite comme le Chili, l’Australie et le Canada, ont commencé avec une certaine idée de ce à quoi un système « performant » pourrait ressembler. Mais, ils ont également travaillé à la création, d’une manière opportuniste, d’un système pour l’ensemble du gouvernement, ajustant leurs plans au fur et à mesure que se présentaient de nouvelles opportunités et des difficultés particulières. Ces opportunités et contraintes ne sont pas seulement spécifiques aux pays, elles dépendent des gouvernements, des forces et des faiblesses de chaque ministère et autres organismes (tel que le bureau national d’audit), et de l’engagement des principaux acteurs du gouvernement à atteindre des résultats. L’arrivée, ou le départ d’un défenseur du S&E tel que le président Uribe a un effet considérable, mais est aussi fortuit. De même, l’éventualité envisagée par le ministère des Finances de poursuivre la budgétisation axée sur les résultats fournit une légère opportunité de continuer à utiliser substantiellement les données du SINERGIA.

L’inconvénient de cette approche opportuniste est l’absence apparente de liens étroits entre nombre de ces diverses initiatives. De ce point de vue, on pourrait soutenir que le SINERGIA n’est pas véritablement un système de S&E intégré, mais plutôt une combinaison d’activités axées sur les performances avec deux principales composantes (largement distinctes) : le SIGOB et le programme d’études d’impact. Parallèlement à ces nombreuses initiatives, l’appui des bailleurs de fonds semble, de prime abord, avoir été largement balkanisé. En raison de la nécessité pour SINERGIA d’entrer désormais dans une période de consolidation (examinée ci-dessous), l’accent devrait être mis sur la réalisation d’une meilleure coordination entre bailleurs de fonds.

Un aspect optimal de la gestion du SINERGIA par la DEPP est la volonté de cette dernière de soumettre les approches, méthodes et résultats du SINERGIA à l’examen du public dans le cadre de conférences internationales qu’elle finance — en 2004, 2006 et chaque année par la suite.<sup>23</sup> Celles-ci fournissent aussi un cadre dans lequel les plans pour le renforcement futur du système national de S&E peuvent être examinés. Une revue et un ajustement continus des stratégies qui sous-tendent le système national de S&E sont largement souhaitables.

Une seconde justification d’une stratégie d’envergure est qu’on peut s’attendre à une plus forte institutionnalisation du SINERGIA, avec une recherche accrue des résultats par de nombreux acteurs à l’intérieur et à l’extérieur du gouvernement — notamment les ministères et organismes publics sectoriels, les collectivités décentralisées, le Contraloria, le Congrès et la société civile. La demande de données de S&E par ces acteurs pourrait s’agréger et se renforcer mutuellement. Elle pourrait aussi aboutir à des efforts visant à renforcer l’offre de données de S&E — notamment l’amélioration de la qualité des données fournies au SIGOB, et la disponibilité des données nécessaires pour les évaluations. Ainsi, plus il existe de synergies entre toutes les initiatives de S&E axées sur les performances, plus grande est la probabilité que le SINERGIA se développe. L’inconvénient de ce mécanisme complexe est toutefois une charge de travail plus lourde, en termes de gestion et de coordination, pour la DEPP. Un équilibre soigneux entre l’ampleur et la profondeur doit par conséquent être réalisé.

Il existe de nombreuses activités axées sur les performances qui ne sont pas directement sous l’égide de SINERGIA — notamment les activités d’évaluation des projets de la DIFP et des services publics, l’évaluation des performances municipales par la DDTS, et les systèmes de S&E créés par les entités sociales pour leur propre utilisation. Si ces autres activités axées sur les

---

<sup>23</sup> Les deux conférences tenues en 2004 et 2006 ont attiré chacune 800 participants, ce qui est un chiffre remarquable, et une indication de la perception de l’importance du suivi et évaluation des performances de l’administration.

performances étaient renforcées, elles pourraient montrer l'intérêt du S&E, renforcerait ainsi les leçons exploitées par d'autres ministères et organismes publics, et aiderait à en accroître la légitimité du S&E (et de SINERGIA) au sein du gouvernement. La DNP devra examiner soigneusement le niveau d'implication de la DEPP dans ces efforts, dont un grand nombre ne sont pas directement liés au développement du SINERGIA. Les liens les plus manifestes entre le SINERGIA et ces autres activités de S&E découlent de la nécessité d'harmoniser les besoins, les normes et procédures des données ; le niveau de chevauchement réel (ou potentiel) entre le SINERGIA et d'autres systèmes et activités de S&E n'est toutefois pas clairement défini. Il s'agit là d'un autre aspect qui bénéficierait d'une revue approfondie.

Les activités de la DEPP visant à institutionnaliser le SINERGIA peuvent être classées en trois catégories, dans un ordre séquentiel : démonstration ; expansion ; consolidation (tableau 3). Celles-ci peuvent en plus être classées selon qu'elles semblent avoir quelques succès, leur succès est incertain ou elles rencontrent de réelles difficultés. Le degré d'efficacité ne peut toutefois pas être clairement défini, et un diagnostic approfondi devrait être réalisé pour être fixé. En effet, un constat est que les progrès réalisés pour l'institutionnalisation du SINERGIA devraient faire l'objet d'un suivi permanent, sur la base d'indicateurs et d'objectifs de performance convenus, et d'une évaluation régulière ; ainsi, le gouvernement devrait fixer des objectifs ambitieux pour le SINERGIA en termes de suivi et évaluation régulier et crédible de ce système. Il s'agit là d'un rôle potentiel important pour le Comité intersectoriel pour l'évaluation.

<b>Tableau 3 : Phases de maturation des activités de SINERGIA</b>			
	<b>Démonstration</b>	<b>Expansion</b>	<b>Consolidation</b>
<b>Plus efficaces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotes du SIGOB dans les municipalités</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIGOB</li> <li>• Études d'impact</li> </ul>
<b>Incertaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluations rapides pilotes</li> <li>• Budget fonctionnels pilotes dans les municipalités</li> <li>• «Incitations institutionnelles» impliquant une reconnaissance publique des organisations et agents de l'Etat les plus performants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports sur les budgets axés sur les résultats</li> <li>• Rapports faciles à lire sur les données de S&amp;E (pour la société civile et le Congrès)</li> <li>• Cadre institutionnel pour la reddition des comptes (projet de document du CONPES)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre réglementaire, comprenant le Comité intersectoriel pour l'évaluation</li> </ul>
<b>Moins efficaces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration directe avec la société civile</li> </ul>		

Manifestement, les activités de démonstration ne doivent être étendues qu'après avoir enregistré des succès substantiels. Et les activités de la phase d'expansion, telles que les rapports sur les budgets (d'investissement) axés sur les résultats, peuvent être étendues, dans l'intérêt du système, pour inclure le budget de fonctionnement. Les activités de la phase finale de maturité, telles que celles du comité intersectoriel pour l'Évaluation — dont le rôle, les responsabilités et la composition restent à définir — doivent être rapidement améliorées et consolidées.

## 7.2 Options pour la consolidation du SINERGIA

Dans ce cadre, et en raison de la conjoncture favorable des trois années et demi qui restent du second mandat du président Uribe, quelles mesures pourraient offrir les meilleures chances d'atteindre un niveau élevé d'institutionnalisation du SINERGIA ? Et de maximisation de ses perspectives de durabilité ? Les priorités pour la consolidation du SINERGIA semblent être les suivantes :

- Assurer une approche stratégique plus ciblée de la planification des évaluations, sous la conduite du comité intersectoriel de l'évaluation, pour veiller à ce que la gamme et la profondeur des évaluations du SINERGIA soutiennent au mieux l'orientation budgétaire et la planification nationale.
- Promouvoir une plus grande appropriation des données de S&E de SINERGIA par les ministères sectoriels et les organismes publics par leur participation accrue au comité intersectoriel pour l'évaluation, et une définition plus claire des rôles, responsabilités et fonctions du Comité.
- Donner au comité intersectoriel pour l'évaluation la responsabilité d'étudier et d'adopter les recommandations du grand nombre d'évaluations qui seront finalisées dans les années à venir, et veiller à la mise en œuvre de ces recommandations par leur suivi étroit.
- Produire un effet par la démonstration, encourager un plus grand nombre de ministères sectoriels et d'organismes publics à réaliser des évaluations par la création d'un pool central pour le financement de certaines évaluations, en vue de soutenir les évaluations rapides et les études d'impact. Ce financement, qui serait idéalement supervisé par le comité intersectoriel pour l'évaluation, aiderait à assurer la continuité du programme d'évaluation du gouvernement. Il pourrait aussi attirer un certain nombre de bailleurs de fonds.
- Soutenir les évaluations rapides pilotes à tester par le ministère des Finances et la DNP, en vue de leur consolidation et extension rapide s'ils sont jugés efficaces. Chercher à instaurer une collaboration étroite entre les deux départements dans ces efforts.
- Identifier les approches optimales de S&E adoptées par les organismes sociaux (tels qu'éventuellement le MEN et l'ICBF) et les utiliser comme une base de définition des fonctions spécifiques de S&E assignées aux ministères et organismes publics par le comité intersectoriel pour l'évaluation.
- Renforcer les municipalités pilotes qui élaborent des budgets axés sur les résultats, et étendre le pool de pilotes à certaines municipalités plus faibles, en vue d'une consolidation éventuelle de cette approche au niveau infranational — avec des normes et modalités définies au niveau central — si les pilotes sont jugés efficaces et reproductibles.
- Veiller à une plus grande assurance de la qualité des données que les ministères, organismes publics et collectivités décentralisées fournissent au SIGOB — des audits indépendants seront requis pour assurer un niveau élevé de crédibilité des données du SIGOB.

- Revoir les divers systèmes de données entretenus par les ministères centraux, en vue d'une harmonisation, d'une simplification et d'une coordination accrues, pour préparer un ensemble de normes de base pour les données administratives.
- Veiller à ce que la DANE et le COINFO jouent un rôle important pour garantir la qualité des données utilisées par le SINERGIA — au sein du SIGOB et pour les évaluations — et d'en réduire les coûts.
- Étudier les moyens de réduire davantage le coût des études d'impact menées sous l'égide du SINERGIA – notamment à travers l'extension de la collecte de données statistiques nationales, et une utilisation accrue de consultants locaux colombiens en évaluations.
- Créer les liens requis entre les objectifs de développement du pays, les politiques (bien structurées), les programmes et les projets ; c'est seulement quand ces liens seront établis que les objectifs présidentiels pourront être correctement évalués. Ce type d'évaluation de politiques doit se faire sur une base pilote.

## 8. CONCLUSIONS

Le SINERGIA est un système de S&E performant de l'ensemble du gouvernement. Le principal défi auquel il fait actuellement face est sa pleine institutionnalisation, afin qu'il continue à se développer et à soutenir la bonne gouvernance après le changement de régime. Pour que le SINERGIA soit donc pleinement viable dans ce sens, il faudrait renforcer tant la demande que l'offre de S&E ; les deux composantes sont étroitement liées. L'offre peut être renforcée en améliorant la qualité et la crédibilité des informations de suivi, en réduisant les coûts de l'approvisionnement en données, et en augmentant le volume et la couverture des types d'évaluation réalisés. La demande peut être renforcée en promouvant une plus grande sensibilité et une confiance accrue aux données de suivi et résultats d'évaluations produits par le système — sensibilisation des ministres, des agents de l'Etat et de la société civile. Une utilisation accrue des données de S&E nécessite que les principaux ministres et leurs services – en particulier la Présidence, la DNP et le ministère des Finances — jouent un rôle de premier plan, et même obligatoire, pour promouvoir l'utilité des données de S&E produites par le SINERGIA. Ce soutien devrait aller bien au-delà d'un simple plaidoyer, et devrait inclure des actions en vue de l'utilisation des données de S&E pour appuyer les décisions relatives au budget et à la planification nationale, ainsi que la responsabilité sociale.

Les ministères sectoriels et leurs départements ont aussi un rôle à jouer pour veiller à l'utilisation des données de S&E dans l'élaboration et la planification des politiques des ministères, et la gestion en cours des activités des ministères et des services publics. L'utilisation de ces données par ces entités devrait intégrer tant les informations produites par le SINERGIA que les données de S&E que doivent collecter leurs propres ministères.

Ainsi, tant du côté de l'offre que de la demande, il faudrait une plus grande clarification et définition des rôles et responsabilités en matière de S&E. Notre hypothèse est que le CONPES et le comité intersectoriel de l'évaluation et la Gestion axée sur les Résultats doivent jouer un rôle significatif dans la supervision du SINERGIA et pour veiller à sa pleine institutionnalisation en vue de renforcer la bonne gouvernance.

## **Termes de référence pour un diagnostic approfondi du système Colombien de S&E**

### **Introduction**

Le gouvernement colombien œuvre depuis 1990 à la mise en place d'un système de S&E robuste et viable. La Banque mondiale et d'autres bailleurs de fonds lui ont apporté un certain nombre d'appuis dans ce but, dont des prêts et une assistance technique.

L'objectif de la présente mission est de procéder à un diagnostic des forces et des défis liés à l'institutionnalisation du S&E en Colombie. Une attention particulière sera accordée au système public de S&E, le SINERGIA, mais pas exclusivement. La Banque mondiale a publié un guide qui donne un aperçu des concepts et des sujets abordés et va aider au diagnostic.

### **Tâches**

Les présents termes de référence (TdR) précisent les tâches à effectuer dans le cadre de cette mission.

1. Réaliser un diagnostic, de 60 à 80 pages environ, donnant un aperçu de l'approche du S&E du gouvernement colombien, avec un accent particulier sur le SINERGIA. Les questions suivantes devront être abordées dans ce rapport, entre autres (une liste détaillée est fournie en annexe aux présents TdR) :
  - Genèse de l'approche du gouvernement.
  - Cadre juridique et institutionnel.
  - Utilisation du S&E pour le contrôle politique et social.
  - Rôle du S&E dans le budget.
  - Rôle du S&E dans la préparation du plan de développement national.
  - Utilisation du S&E par les ministères sectoriels/services publics.
  - S&E et gestion axée sur les résultats.
  - Types et qualité du S&E réalisé sous l'égide du SINERGIA.
  - Autres activités de S&E effectuées sous l'égide du SINERGIA.
  - Stratégie colombienne globale de S&E.
  - Conclusions et résumé des recommandations.
2. Le rapport diagnostic devrait comprendre une revue des analyses et des rapports existants sur SINERGIA et sur les réformes connexes du secteur public. Il nécessitera aussi une connaissance étroite des produits du SINERGIA et des activités de l'unité de la DNP (chargée de l'évaluation des politiques publiques) chargée de la gestion du système. Le

responsable actuel de cette unité, M/Mme [Insérer le nom], sera le principal point focal du gouvernement pour les besoins de cette étude diagnostique. Des entretiens devront être menés avec des personnes ressources du gouvernement, du Congrès, de la société civile et de la communauté des bailleurs de fonds.

3. Ce rapport, qui doit être rédigé en anglais, devra être achevé avant le [insérer la date]. Vous recevrez par ailleurs des billets d'avion en classe affaires pour vous rendre en Colombie, et vos frais d'hôtel et dépenses imprévues seront remboursés aux taux standard d'indemnités journalières de la Banque mondiale. Vous recevrez un paiement de [insérer le montant] de dollars après achèvement du rapport diagnostic, à la satisfaction du client. Les présents termes de référence (TdR) précisent les tâches à effectuer dans le cadre de cette mission.

## **Diagnostic du système colombien de S&E - questions détaillées**

### **Genèse de l'approche du gouvernement**

Comment naît le S&E en Colombie ? Qui en a eu l'idée et pourquoi ? Comment le SINERGIA s'est-il développé au fil du temps et quels événements majeurs ont marqué son évolution ? Quels sont les objectifs déclarés du SINERGIA (par exemple planification nationale ou sectorielle ; décisions relatives au budget ; gestion de programmes en cours ou gestion axée sur les résultats ; reddition de comptes à la DNP et au ministère des Finances, à la Présidence, au Congrès, aux ministères sectoriels, à la société civile – « contrôle social »), et ceux-ci ont-ils évolué au fil du temps ? Comment les priorités de S&E ont-elles été définies, en termes de liens directs et indirects, dans le cadre des principales réformes du secteur public en Colombie ? Quel type de S&E a été privilégié pendant l'évolution du SINERGIA au cours des trois phases de cette période (donc depuis 1991) ?

### **Cadre juridique et institutionnel**

Quelles lois, réglementations, etc. régissent le système de S&E en Colombie (par exemple, les prescriptions constitutionnelles, le document de politique du CONPES, etc.) ? Qui est chargé du suivi de leur application, et dans quelle mesure sont-elles effectivement appliquées ? Quelles lacunes et double emplois y constate-t-on ? Quel est le cadre institutionnel qui régit le S&E ? Quels sont les rôles de la DNP, du comité intersectoriel de l'évaluation et la Gestion axée sur les résultats, du CONPES, des ministères sectoriels, etc., en matière de demandes d'évaluations ? Quels sont les autres rôles/responsabilités des principaux protagonistes du SINERGIA — la DNP, le ministère des Finances, la Présidence, les ministères et organismes publics sectoriels, Contraloría, les niveaux inférieurs de l'administration et le Congrès ? Quelles incitations existent pour que ces parties prenantes accordent du sérieux au S&E ? Quelle est l'ampleur de la demande de données de S&E ?

### **Utilisation du S&E pour le contrôle politique et social**

Quel est le niveau de soutien accordé par le Président actuel au SINERGIA ? Quel usage le Président fait-il des informations fournies par le SINERGIA ? Quel est le degré d'efficacité du S&E en termes d'amélioration de la qualité de mise en application de la politique publique ? Quels en ont été les succès/échecs les plus importants jusqu'à présent ? Le Congrès requiert-il des informations sur les performances du secteur public ? Utilise-t-il les données de S&E fournies à travers le SINERGIA ? Dispose-t-il d'une structure d'incitations appropriée ? Quelles sont les informations mises à la disposition du public, et comment sont-elles utilisées ? Quelle crédibilité la société civile accorde-t-elle au S&E du SINERGIA ? Comment mieux utiliser les données de S&E pour promouvoir une responsabilité accrue ?

### **Rôle du S&E dans le budget**

Quel est le niveau réel d'utilisation des données de S&E du SINERGIA par la DNP (DIFP) et le ministère des Finances pendant les diverses phases du (double) processus budgétaire – autrement dit pour soutenir l'orientation politique et la planification, l'orientation budgétaire, la revue des performances, et la préparation des rapports budgétaires ? Quelles sont les implications de la séparation du budget d'investissement/de fonctionnement et du niveau élevé de rigidité à court



terme du budget ? En quoi l'initiative prise par la DNP de présenter un document supplémentaire pour le budget d'investissement rendant compte de l'exécution du budget de l'État sur une base programmatique est-elle utile ? Quel type de budget axé sur les résultats peut être utilisé en Colombie ? Y a-t-il une déconnexion entre les activités de S&E des ministères sectoriels et l'utilisation de ces informations dans le processus budgétaire ? Quelles sont les opportunités de renforcement du rôle du S&E dans le budget ?

### **Rôle du S&E dans la préparation du Plan de développement national**

Dans quelle mesure la DNP utilise-t-elle effectivement les données de S&E du SINERGIA pour l'élaboration du Plan de développement national 2006-2010 ? Dans quelle mesure ce plan intègre-t-il les données de suivi et les résultats des évaluations ?

### **Utilisation du S&E par les ministères sectoriels et les services publics**

Les ministères sectoriels utilisent-ils les données de S&E produites par le SINERGIA ? Si oui comment (par exemple, pour l'élaboration de politiques et la planification, les allocations budgétaires, la gestion des programmes, les exigences de reddition des comptes au sein du secteur ou en dehors) ? Si ces données sont peu ou pas utilisées, pourquoi ? Existe-t-il des « îlots de bonnes pratiques de S&E » au sein des ministères sectoriels/services publics ? Étudier en détail au moins deux systèmes de S&E efficaces de ministères sectoriels/services publics (par exemple l'ICBF ou le MEN). Quelle influence ont ces îlots sur d'autres ministères ? Dans quelle mesure le SINERGIA a-t-il contribué à leur développement ?

### **S&E et gestion axée sur les résultats**

La Colombie peut-elle raisonnablement s'attendre à une évolution de sa fonction publique vers une gestion axée sur les résultats ? Quels changements doivent se produire au sein de l'administration publique (élaboration du budget, gestion des ressources humaines, audit et contrôles, etc.) pour permettre cela ? Y a-t-il un réel intérêt et une véritable demande des principales parties prenantes pour la gestion axée sur les résultats ?

### **Types et qualité du S&E réalisé sous l'égide du SINERGIA**

#### **(i) Types de S&E**

Quels types d'outils de S&E sont privilégiés dans le cadre du SINERGIA – indicateurs de performance, revues ou évaluations rapides, études d'impact rigoureuses, approfondies ? Quel est le coût de chacun de ces types de S&E ? Rendre compte du coût total de chaque étude d'impact et de tous les autres types d'évaluation réalisés jusqu'à présent, et fournir une ventilation des coûts par collecte, analyse, gestion et diffusion des données. Quel a été le coût annuel du SINERGIA au cours de ces dernières années ? Quelles sont les implications d'une forte dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds pour le financement du SINERGIA ?

#### **(ii) Indicateurs de performance et systèmes de données**

Y a-t-il une déconnexion entre l'accent mis par le SIGOB sur les objectifs du Président et les domaines d'intérêt des ministères sectoriels/organismes publics – ces entités sont-elles plus intéressées par les questions micro-économiques, liées aux projets ? Y a-t-il plusieurs systèmes d'indicateurs de performance au niveau des secteurs ou des organismes publics ? Quel est le niveau d'harmonisation du SINERGIA avec les systèmes de données des ministères/organismes

publics ? Peuvent-ils s'harmoniser (en termes de définitions, de périodicité, de couverture géographique des données, etc.), et quelles sont les implications pour la coordination du S&E et la charge de travail au niveau des installations ? Comment les besoins de données sont-ils déterminés ? Que visent les indicateurs de performance du SIGOB en matière de dépenses, de processus administratifs, de résultats et de prestation de services, de réalisations et d'impacts au niveau national ? Comment les données sont-elles collectées au niveau des services ? Leurs qualité et contenu font-ils l'objet d'un contrôle suffisant ? Ces données ont-elles déjà été contrôlées par les ministères sectoriels/organismes publics, ou la DNP, ou d'autres entités ? Quelles sont les options disponibles pour réduire le coût des évaluations en se basant davantage sur les statistiques nationales et moins sur les enquêtes ad hoc ? Les données sont-elles analysées de manière adéquate par le SINERGIA et présentées sous une forme utile ? Comment les données sont-elles transmises à la DNP ? Sont-elles trop, trop peu utilisées ou juste assez ? Que dire de leur opportunité ? Comment peut-on améliorer la gestion de l'information ? Comment les rapports finaux sont-ils préparés et présentés au Président, au Congrès, et à la société ?

### (iii) Études d'impact

Qui commande et gère les études d'impact ? Qui participe à la sélection des programmes à évaluer et des aspects à contrôler – cette sélection est-elle faite sur la base des « programmes à problèmes », des programmes pilotes ou des programmes onéreux ou hautement visibles, ou une recherche systématique en vue de répondre à des questions sur l'efficacité des programmes ? Qui dirige les études d'impact, et quels processus d'assurance qualité sont utilisés ? Quels programmes publics ont fait l'objet d'une étude d'impact ? Des lacunes ont-elles été identifiées par les études d'impact menées jusqu'à présent sous l'égide du SINERGIA ? Ces études d'impact ont-elles eu un impact visible sur les décisions politiques ou la gestion des programmes ? Quels secteurs se prêteront le mieux à ce type d'évaluation dans l'avenir ? Quelles sont les forces et faiblesses de l'offre locale de S&E ? Quels sont les principaux besoins de capacités et quelles sont les priorités en termes de renforcement des capacités ?

### (iv) Autres types d'évaluation

Evaluer l'utilité des évaluations pilotes rapides (basées sur l'approche « d'évaluation des programmes publics » au Chili) réalisées actuellement par le ministère des Finances et la DNP. Quels types de processus publics – planification nationale, orientation budgétaire, gestion des ministères/organismes publics, contrôle social — peuvent être soutenus par une gamme plus variée d'évaluations réalisées actuellement sous l'égide du SINERGIA ? Quels problèmes et défis le gouvernement devra-t-il relever s'il décide d'étendre la gamme des évaluations à réaliser ?

### **Autres activités de S&E effectuées sous l'égide du SINERGIA**

Faire une estimation rapide de toutes les autres activités de renforcement des capacités en S&E menées par la DNP/DEPP, y compris les exercices pilotes du SIGOB dans les municipalités, les exercices pilotes de budgétisation axée sur les résultats dans les municipalités, les « incitations institutionnelles », etc.

### **La stratégie colombienne globale de S&E**

Dans quelle mesure la stratégie de S&E proposée par le document de politique du CONPES est-elle intégrée et appropriée (CONPES 3294) ? Quelles en sont les forces et les faiblesses ? Quel est son niveau actuel de mise en œuvre ? Quels sont les problèmes à résoudre pour la rendre plus efficace ? Est-elle suffisamment appropriée par les parties prenantes ? Quelles sont les

opportunités de mise en œuvre de types de revues et d'évaluations supplémentaires moins coûteux ? Quel est l'équilibre approprié entre une évaluation indépendante et une autoévaluation, ou peut-on s'assurer des avantages des deux méthodes en évitant leurs inconvénients ? Quelles menaces pèsent sur la viabilité du SINERGIA ?

### **Conclusions et résumé des recommandations**

Quelles sont les principales forces et faiblesses du SINERGIA et les défis qu'il lui reste à relever ? Quels sont les principaux facteurs de réussite et les options essentielles liées à l'institutionnalisation du SINERGIA et du S&E à plus grande échelle, au sein du gouvernement ? Comment peut-on s'assurer que le SINERGIA survive à un changement éventuel d'administration ? En résumé, quels sont les principaux enseignements pour d'autres pays ?

## REFERÉNCES

Bamberger, Michael (2006) *Conducting Quality Impact Evaluations Under Budget, Time and Data Constraints*. World Bank, Independent Evaluation Group and the Thematic Group for Poverty Analysis, Monitoring and Evaluation.

Castro, Manuel Fernando (2006) "Colombia's national system for evaluation of management and results". In Ernesto May et al., *Towards the Institutionalization of Monitoring and Evaluation Systems in Latin America and the Caribbean*, op. cit., pp 29-35.

CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) (1999) *Acuerdos de Eficiencia : Estrategia de Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo "Cambio para Construir la Paz"*. CONPES 3048.

\_\_\_\_\_ (2002) *Evaluación de Impacto de Programas Sociales*. CONPES 3188.

\_\_\_\_\_ (2004) *Renovación de la Administración Pública : Gestión por Resultados y Reforma del Sistema Nacional de Evaluación*. CONPES 3294.

Curristine, Teresa (2005) "Performance information in the budget process : results of the OECD 2005 questionnaire". *OECD Journal of Budgeting* 5 (2), pp 87-131.

Departamento Nacional de Planeación y Alta Conserjería Presidencial (2005) *Presupuesto de Inversión por Resultados 2006*. Government of Colombia.

Department of National Planning (2005) *Strategic Plan for Strengthening and Consolidating Information and Performance-based Monitoring and Evaluation 2005-2010*. Discussion draft, June.

Government of Colombia (2006) *Visión Colombia 2019*.

Hentschel, Jesko (2004) *Using Rapid City Surveys to Inform Municipal Social Policy — An Application in Cali, Colombia*. World Bank Policy Research Working Paper No. 3369.

May, Ernesto, David Shand, Keith Mackay, Fernando Rojas and Jaime Saavedra (eds.) (2006) *Towards the Institutionalization of Monitoring and Evaluation Systems in Latin America and the Caribbean*. Proceedings of a World Bank / Inter-American Development Bank Conference. Washington, D.C.

Ospina Bozzi, Sonia and Doris Ochoa (2003) "El Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública (SINERGIA) de Colombia". In Nuria Cunill Grau and Sonia Ospina Bozzi (eds.) *Evaluación de Resultados para una Gestión Pública Moderna y Democrática : Experiencias Latinoamericanas*. CLAD, Caracas.

Sanchez, Maria Fernanda (undated) *Evaluation of Changes in the Quality of Life in Bogotá, Colombia, From a Civil Society Perspective — Bogotá Cómo Vamos*. Unpublished paper.

World Bank (1997) *Colombia : Paving the Way for a Results-Oriented Public Sector*.

\_\_\_\_\_ (2004a) *Suivi & évaluation : quelques outils, méthodes et approches*. Groupe indépendant d'évaluation.

\_\_\_\_\_ (2004b) *Project Appraisal Document on a Technical Assistance Loan to Support the Second Programmatic Labor Reform and Social Structural Adjustment Loan (PLaRSSAL II)*.

\_\_\_\_\_ (2004c) *Program Document for a Proposed Second Programmatic Labor Reform and Social Structural Adjustment Loan (PLaRSSAL II)*.

\_\_\_\_\_ (2005a) *Project Appraisal Document on a Proposed Social Safety Net Project Loan*.

\_\_\_\_\_ (2005b) *Colombia : Public Expenditure Review*.

\_\_\_\_\_ (2005c) *Chile : Analisis del Programa de Evaluacion del Gasto Publico*.

\_\_\_\_\_ (2005d) *Third Programmatic Fiscal and Institutional Structural Adjustment Loan*.

\_\_\_\_\_ (2005e) *Influential Evaluations : Detailed Case Studies*.

\_\_\_\_\_ (2006a) *Conducting Quality Impact Evaluations Under Budget, Time and Data Constraints*. Independent Evaluation Group.

\_\_\_\_\_ (2006b) *Implementation Completion Report on a Loan in the Amount of US\$100 Million to Republic of Colombia for a Community Works and Employment Project (Manos a la Obra ; Proyectos Comunitarios)*. Report No. 37294.

Zaltsman, Ariel (2006a) *Experience with Institutionalizing Monitoring and Evaluation Systems in Five Latin American Countries : Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica and Uruguay*. IEG ECD working paper no. 16.

\_\_\_\_\_ (2006b). *The M&E Function in Colombia*. Unpublished paper.

## **Autres ouvrages de la Série des documents de travail ECD**

- #1 : Keith Mackay. 1998. *Lessons from National Experience.*
- #2 : Stephen Brushett. 1998. *Zimbabwe : Issues and Opportunities.*
- #3 : Alain Barberie. 1998. *Indonesia's National Evaluation System.*
- #4 : Keith Mackay. 1998. *The Development of Australia's Evaluation System.*
- #5 : R. Pablo Guerrero O. 1999. *Études comparatives sur la Colombie, la Chine et l'Indonésie.*
- #6 : Keith Mackay. 1999. *Développement de la capacité d'évaluation : Guide analytique et cadre d'action.*
- #7 : Mark Schacter. 2000. *Sub-Saharan Africa : Lessons from Experience in Supporting Sound Governance.*
- #8 : Arild Hauge. 2001. *Strengthening Capacity for Monitoring and Evaluation in Uganda : A Results Based Management Perspective.*
- #9 : Marie-Hélène Adrien. 2003. *Guide to Conducting Reviews of Organizations Supplying M&E Training.*
- #10 : Arild Hauge. 2003. *Développement des capacités de suivi et d'évaluation au service d'un renforcement de l'action gouvernementale en Ouganda.*
- #11 : Keith Mackay. 2004. *Two Generations of Performance Evaluation and Management System in Australia.*
- #12 : Adikeshavalu Ravindra. 2004. *An Assessment of the Impact of Bangalore Citizen Report Cards on the Performance of Public Agencies.*
- #13 : Salvatore Schiavo-Campo. 2005. *Building Country Capacity for Monitoring and Evaluation in the Public Sector : Selected Lessons of International Experience.*
- #14 : Richard Boyle. 2005. *Evaluation Capacity Development in the Republic of Ireland.*
- #15 : Keith Mackay. 2006. *Institutionalization of Monitoring and Evaluation Systems to Improve Public Sector Management.*
- #16 : Ariel Zaltsman. 2006. *Experience with Institutionalizing Monitoring and Evaluation Systems In Five Latin American Countries : Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica and Uruguay*

## **Autres lectures recommandées**

Development Bank of Southern Africa, African Development Bank and The World Bank. 2000. *Developing African Capacity for Monitoring and Evaluation*.

Groupe indépendant d'évaluation (IEG). 2004. *Evaluation Capacity Development : OED Self-Evaluation*.

IEG. 2002. *Annual Report on Evaluation Capacity Development*.

IEG. 2004. *Suivi et évaluation : quelques outils, méthodes et approches*. 2<sup>ème</sup> édition.

IEG. 2004. *Évaluations marquantes : des évaluations qui ont contribué à améliorer les résultats et l'impact des programmes de développement*.

IEG. 2005. *Influential Evaluations : Detailed Case Studies*.

IEG. 2006. *Conducting Quality Impact Evaluations Under Budget, Time and Data Constraints*.

IEG. 2006. *Impact Evaluation — The Experience of the Independent Evaluation Group of the World Bank*.

Mackay, K. 2007. *How to Build M&E Systems to Support Better Government*. World Bank.

Mackay, K. and S. Gariba (eds.) 2000. *The Role of Civil Society in Assessing Public Sector Performance in Ghana*. IEG.

May, E., D. Shand, K. Mackay, F. Rojas and J. Saavedra (eds.) 2006. *Towards the Institutionalization of Monitoring and Evaluation Systems in Latin America and the Caribbean : Proceedings of a World Bank / Inter-American Development Bank Conference*.

D'autres ouvrages utiles (en Anglais) peuvent être téléchargés à partir du site Web spécialisé de l'IEG : ><http://www.worldbank.org/ieg/ecd/><