

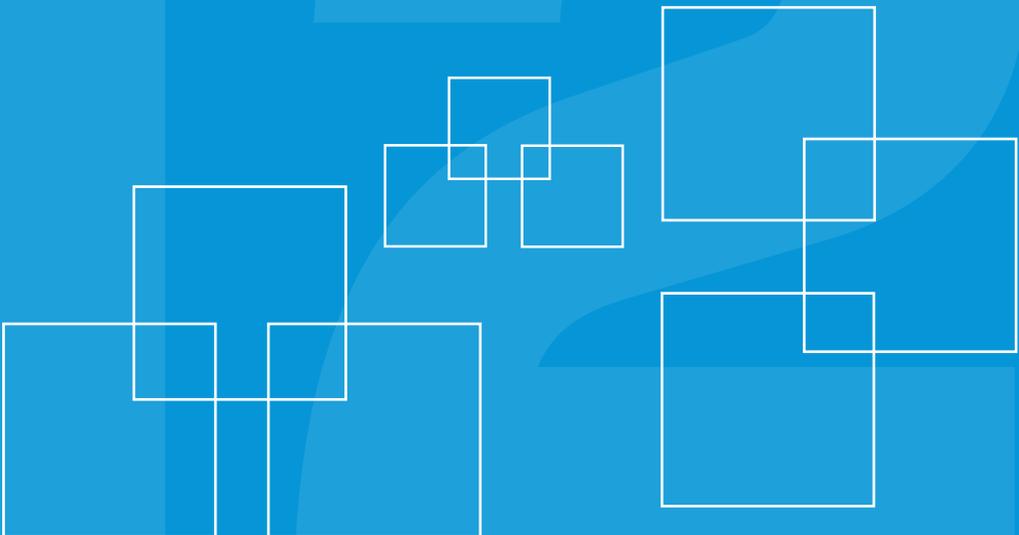


# Évaluation des activités de développement

12 leçons du CAD de l'OCDE

## évaluation des activités de développement

fonder l'apprentissage  
et la prise de décision sur  
des résultats éprouvés





# Évaluation des activités de développement

12 leçons du CAD de l'OCDE



L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est un forum unique en son genre où les gouvernements de 34 démocraties œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Pour atteindre ses objectifs, l'OCDE a créé un certain nombre de comités spécialisés. L'un d'eux est le Comité d'aide au développement (CAD), dont les membres ont convenu d'accroître le volume total des ressources mises à la disposition des pays en développement et d'en améliorer l'efficacité. À cette fin, ses membres passent périodiquement en revue aussi bien la nature que le montant de leurs contributions aux programmes d'aide bilatérale et multilatérale, et se consultent sur tous les autres aspects pertinents de leurs politiques d'aide au développement.

Les membres du Comité d'aide au développement sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Corée, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, les Pays-Bas, le Portugal, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et l'Union européenne.

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues officielles de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : [www.oecd.org/publishing/corrigenda](http://www.oecd.org/publishing/corrigenda).

Publié par l'OCDE en anglais sous le titre original: *Evaluating Development Activities : Twelve Lessons from DAC Peer Reviews* © 2013 OECD © 2015 OCDE pour l'édition en français.

Ce document a été traduit grâce au soutien de l'Agence Française de Développement (AFD).

La copie, le téléchargement ou l'impression du contenu OCDE pour une utilisation personnelle sont autorisés. Il est possible d'inclure des extraits de publications, de bases de données et de produits multimédia de l'OCDE dans des documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel pédagogique, sous réserve de faire mention de la source et du copyright.

Toute demande en vue d'un usage public ou commercial ou concernant les droits de traduction devra être adressée à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org).

Toute demande d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales devra être soumise au Copyright Clearance Center (CCC) [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) ou au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Préface</b>	5
<b>Introduction</b>	7
<b>Un cadre stratégique pour l'apprentissage et la redevabilité</b>	9
Leçon n°1 : Fonder les décisions stratégiques en matière de développement sur des données probantes	9
Leçon n°2 : Intégrer la culture de l'apprentissage à la coopération pour le développement	13
Leçon n°3 : Définir clairement le rôle de l'évaluation	17
<b>Être efficace dans la conduite des évaluations</b>	21
Leçon n°4 : Disposer de moyens à hauteur des ambitions	21
Leçon n°5 : Renforcer les systèmes de conception et de gestion des programmes	23
Leçon n°6 : Poser les bonnes questions et être réaliste quant aux résultats attendus	25
Leçon n°7 : Choisir des outils d'évaluation appropriés	27
Leçon n°8 : Travailler en partenariat	29
Leçon n°9 : Contribuer à renforcer les capacités du pays partenaire et s'appuyer sur elles	33
<b>Renforcer la culture de l'apprentissage</b>	35
Leçon n°10 : Agir en fonction des constats de l'évaluation	35
Leçon n°11 : Diffuser les résultats de l'évaluation de manière efficace	39
Leçon n°12 : Évaluer les évaluateurs	43
<b>Références et lectures complémentaires</b>	47
<b>Liens utiles</b>	51
<b>Annexe A : Les systèmes d'évaluation et leur utilisation : un outil de travail pour les examens par les pairs et les évaluations</b>	52

*Les leçons tirées des évaluations  
ont façonné notre approche actuelle  
du développement...*

# PRÉFACE

---

**L**a collection intitulée « 12 leçons » réunit des informations sur les bonnes pratiques en matière de coopération pour le développement issues de l'expérience du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, en se fondant tout particulièrement sur les conclusions des examens par les pairs réalisés par le CAD. Les examens par les pairs du CAD reposent sur le double principe de la pression des pairs et de l'apprentissage mutuel. Ils constituent le seul processus international permettant d'examiner régulièrement les principaux systèmes bilatéraux de coopération pour le développement et sont sources de commentaires constructifs sur les réformes dont ceux-ci devraient faire l'objet. Ils offrent une vue d'ensemble à laquelle le CAD peut se référer pour mesurer l'influence – ou déceler l'absence d'influence – des bonnes pratiques qui, selon lui, doivent guider le comportement des membres, tant sur le terrain qu'au sein des services centraux.

Les examens par les pairs conduits par le CAD ont vocation à :

1. Concourir à améliorer la qualité et augmenter le volume de la coopération pour le développement ;
2. Proposer des analyses fiables reposant sur des principes communs et pouvant être utilisées tant par les pays de l'OCDE que par la communauté internationale dans son ensemble ;
3. Permettre aux membres du CAD d'échanger sur leurs expériences respectives, d'identifier des bonnes pratiques et de renforcer leur coordination.

L'évaluation des activités de coopération pour le développement est l'un des domaines dans lequel l'influence du CAD sur les politiques et les pratiques est la plus palpable. Pour devenir membre du CAD, il faut entre autres disposer d'un système d'évaluation bien établi. Chaque examen par les pairs étudie la mise en place et la gestion de la fonction d'évaluation à la lumière des normes et standards adoptés par le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement. Ce réseau est l'un des plus anciens organes subsidiaires du CAD. De nos jours, l'évaluation est une pratique largement répandue chez les bailleurs de fonds, les gouvernements partenaires et les organismes responsables de la mise en œuvre.

Les « Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement » (OCDE, 1991) sont au cœur de l'approche de l'évaluation adoptée par le Comité d'aide au développement. Ils sont axés sur la gestion de la fonction d'évaluation. Les *Normes de qualité pour l'évaluation du développement*, adoptées en 2010, sont venues compléter ces principes en donnant des orientations sur le processus d'évaluation

et de compte rendu. Telles sont les normes qui permettent d'évaluer les pays membres lors des examens par les pairs réalisés par le CAD. L'adhésion à des normes communes contribue à renforcer la collaboration, conformément aux engagements de l'OCDE visant à améliorer la coordination et à rendre l'aide plus efficace. Les examens périodiques analysent l'évolution des systèmes d'évaluation et passent en revue les enjeux qui préoccupent les organismes membres (se référer par exemple à l'examen le plus récent : *Evaluation in Development Agencies*, OCDE, 2010a).

Ce guide présente 12 leçons importantes sur l'évaluation du développement, tirées des expériences des membres du Réseau sur l'évaluation du développement ainsi que des conclusions des examens par les pairs réalisés par le CAD entre 2009 et 2012 (voir la liste complète dans les Références). Chaque chapitre explique et illustre à l'aide d'exemples l'importance de la leçon pour les organismes de coopération pour le développement. Les leçons sont regroupées sous les rubriques suivantes : cadre stratégique, efficacité des évaluations et renforcement de la culture de l'apprentissage.

Cet ouvrage a été rédigé par Megan G. Kennedy-Chouane, analyste des politiques, et Hans Lundgren, directeur de l'unité d'évaluation de la division Examens, évaluation et engagement de la Direction de la coopération pour le développement de l'OCDE. Les membres du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement ont apporté de précieux commentaires et remarques pour son élaboration. L'Australie, le Canada, le Japon, la Norvège et la Pologne ont supervisé le processus en tant que membres du comité de rédaction du CAD, et Ida McDonnell a géré le processus pour l'OCDE. La collection « 12 leçons », destinée aux professionnels des politiques de développement, couvre un large éventail de thèmes. Elle a été conçue sous la direction de Karen Jorgensen, directrice de la division Examens, évaluation et engagement de la Direction de la coopération pour le développement de l'OCDE.

*Pour prendre de bonnes décisions,  
les responsables [...] doivent être  
parfaitement conscients des interventions  
qui sont le plus à même d'aboutir aux  
résultats voulus dans un contexte particulier.*

# INTRODUCTION

---

*Erik Solheim, président du Comité d'aide au développement de l'OCDE*

L'évaluation est au cœur des efforts que nous déployons actuellement pour améliorer l'efficacité de la coopération pour le développement et ainsi renforcer la croissance économique et réduire la pauvreté. La question de savoir si l'aide « fonctionne » comme il se doit préoccupe le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE depuis sa création. Aujourd'hui, dans un contexte d'austérité budgétaire et de scepticisme grandissant vis-à-vis de l'aide au développement, nous faisons face à une pression accrue pour démontrer les résultats des activités de développement. Les bailleurs de fonds et les gouvernements partenaires doivent fournir en temps opportun des preuves plus tangibles sur les progrès accomplis. Tout en reconnaissant que l'aide ne suffit pas à elle seule à garantir le développement, nous devons nous efforcer de mieux comprendre comment intégrer les différents types de financements et de coopérations pour le développement, y compris l'aide publique au développement (APD), afin d'aboutir à de meilleurs résultats pour les personnes pauvres du monde entier. L'évaluation a un rôle précieux à jouer dans la réponse à ces questions.

Les leçons tirées des évaluations ont façonné notre approche actuelle du développement. En Éthiopie, par exemple, des évaluateurs ont montré que des programmes de nutrition offrant des compléments alimentaires ne ciblaient pas la population adéquate : ils touchaient en effet des enfants trop âgés pour en profiter ou qui ne souffraient pas de malnutrition. Les conclusions de cette évaluation ont donné lieu à d'importantes modifications des modalités de mise en œuvre des programmes aboutissant à terme à de meilleures conditions de santé chez les membres des communautés bénéficiaires. Des évaluations de projets d'infrastructure ont révélé des répercussions inattendues, telles qu'une propagation importante du VIH/sida au sein des communautés vivant le long des routes nouvellement goudronnées, ce qui a modifié la façon de prendre en compte les risques potentiels pour la santé lors de la conception de nouveaux projets.

Le domaine de l'évaluation est en constante évolution, pour refléter mais aussi influencer la réflexion en matière de développement. De nouvelles méthodes et manières de travailler sont actuellement mises au point pour répondre à deux enjeux cruciaux : comprendre les impacts du développement et améliorer la redevabilité mutuelle. Les approches et les outils employés dans la recherche évaluative étant parfois très controversés, le CAD estime que la flexibilité doit être de mise lorsqu'on réalise des évaluations. Les méthodes d'évaluation doivent se baser sur les éléments les plus utiles pour répondre aux questions posées. Les évaluations sont efficaces quand elles font réellement la différence, en procurant des preuves crédibles sur ce qui fonctionne et sur les raisons d'un tel succès, afin d'en tenir

compte dans les décisions politiques et programmatiques futures. Les 12 leçons décrites dans cet ouvrage aideront les évaluations à atteindre cet objectif. Ces leçons seront particulièrement utiles pour les pays qui tentent actuellement de professionnaliser leurs programmes de développement, y compris les partenaires non membre au CAD.

Nous nous devons de veiller à ce que nos politiques et nos programmes aboutissent aux résultats voulus en matière de développement, pour nos contribuables et, surtout, pour la population des pays en développement que la coopération pour le développement est censée aider. Ce guide formule des conseils éclairés sur la manière dont l'évaluation peut contribuer à cette fin.



*Erik Solheim*  
*Président du Comité d'aide au développement de l'OCDE*

# UN CADRE STRATÉGIQUE POUR L'APPRENTISSAGE ET LA REDEVABILITÉ

---

## Leçon n°1 : Fonder les décisions stratégiques en matière de développement sur des données probantes

**DÉFINITION :** Les décideurs et les hauts responsables devraient recourir aux évaluations pour obtenir des analyses et des recommandations crédibles et indépendantes afin d'étayer leurs processus décisionnels. L'évaluation vise à aider une organisation à savoir si elle progresse réellement et efficacement vers ses objectifs, tout en identifiant les résultats qu'elle obtient et comment elle y parvient. Pour prendre de bonnes décisions, les responsables de l'allocation des fonds, de la conception de programmes et de la définition de l'orientation stratégique d'un organisme doivent être parfaitement conscients des interventions qui sont les plus à même d'aboutir aux résultats voulus dans un contexte particulier. En l'absence de données probantes, il

est nécessaire de définir dès le départ comment améliorer cette compréhension (voir Leçon n°5). La planification stratégique, y compris les approches sectorielles et les stratégies nationales, doit elle aussi se fonder sur les résultats des évaluations.

**JUSTIFICATION :** Les évaluations fournissent des informations très précieuses aux dirigeants politiques, leur permettant d'affirmer de façon crédible qu'ils savent comment réussir et gérer les risques. Toutefois, les décisions stratégiques reposent encore trop souvent sur la routine (« on a toujours fait comme ça »), les suppositions (« ça a marché dans la capitale, cela marchera aussi à la campagne ») ou l'intuition (« en construisant plus d'écoles, on pourrait sans doute améliorer l'éducation ») sur ce qui pourrait fonctionner, plutôt que sur des stratégies éprouvées utilisées pour résoudre un problème donné dans un contexte déterminé. En s'appuyant davantage sur des données probantes, les décideurs sont en meilleure posture pour défendre leurs programmes de coopération pour le développement auprès des plus sceptiques. Par ailleurs, les preuves concrètes démontrant qu'une organisation contribue bien aux objectifs de développement permettent de justifier les dépenses en période d'austérité budgétaire (mais aussi en cas d'augmentation du financement de l'aide). Les décisions fondées sur les faits sont moins susceptibles d'être prises en raison d'intérêts politiques, ce qui favorise l'indépendance des programmes d'aide face aux remaniements de gouvernement ou de personnel.

Pour prendre des décisions avisées, les responsables de l'aide doivent bien comprendre à la fois les réussites et les échecs de leur organisation. Les systèmes de suivi, de gestion des performances et de notification des résultats peuvent tous être sources d'information, mais il est nécessaire d'entreprendre une évaluation approfondie pour expliquer la manière dont les résultats sont atteints ou non.

**MODALITÉS :** Pour gérer la coopération pour le développement, une approche fondée sur les données probantes requiert d'exiger constamment des preuves de haute qualité. Il est en outre nécessaire de tirer des leçons au bon moment et au bon endroit. Créer une organisation fondée sur les données probantes relève aussi bien du domaine politique et culturel que de celui de la réglementation et du contexte institutionnel. L'élaboration de politiques fondées sur les preuves requiert l'adhésion et l'engagement du personnel au plus haut niveau de l'organisation ou du ministère concerné, afin d'accorder toute l'attention nécessaire pour comprendre les progrès réalisés et leurs causes, tout en rendant des comptes. Les décideurs, les responsables et le personnel dans son ensemble doivent être disposés à mettre en place les systèmes requis pour devenir une organisation apprenante. L'interaction régulière entre les unités d'évaluation et la direction des organisations contribue à établir un dialogue productif et à entretenir l'intérêt à l'égard des résultats des évaluations.

*Les décideurs et les hauts responsables  
doivent s'efforcer de créer une culture  
organisationnelle exigeant des  
preuves crédibles quant aux résultats  
des activités de développement.*

## Encadré 1. Expériences des membres du CAD\*

Aux **États-Unis**, en **Australie** et au **Royaume-Uni**, de hauts responsables de l'administration de l'aide au développement ont clairement fait état de leur engagement à prendre des décisions basées sur des données probantes et à rendre les organisations de développement responsables des résultats de leurs activités. Cette démarche implique souvent d'assortir les décisions de financement d'une justification claire et factuelle de la conception du programme. Au **Danemark**, les représentants du ministère des Affaires étrangères ont explicitement intégré leur engagement pour le « renforcement de la documentation, de l'évaluation et de la diffusion efficace des résultats » dans leur nouvelle stratégie de coopération pour le développement en 2012 (ministère des Affaires étrangères du Danemark, 2012). Ils se fondent également sur les conclusions des évaluations pour élaborer leurs nouvelles stratégies de soutien aux droits de l'homme et à la démocratie.

Au **Canada** et en **Espagne**, le responsable de l'évaluation joue un rôle de conseiller dans les comités de prise de décisions de haut niveau. Il peut ainsi alimenter les processus décisionnels du gouvernement avec des données probantes, ainsi que les documents y afférents, telles que les présentations faites au Conseil du Trésor ou les mémoires présentés au cabinet du Premier ministre ou au Parlement. Aux **Pays-Bas**, le bureau de l'évaluation est un organe indépendant qui rend directement compte au Parlement, ce qui incite les dirigeants à étudier ses conclusions avec une attention particulière. En 2012, l'**Irlande** a programmé des travaux d'évaluation au niveau national en Éthiopie et au Swaziland, associés à des visites de hauts fonctionnaires d'Irish Aid. Il s'agit là d'une excellente occasion d'étayer le dialogue avec des données issues des évaluations. Au **Luxembourg**, le ministre fonde sa déclaration annuelle au Parlement au sujet de la coopération pour le développement sur les constats des évaluations réalisées. Inviter les services d'évaluation à participer aux réunions de programmation (par ex. avec des équipes pays ou des unités opérationnelles) peut être l'occasion d'échanger des connaissances, comme c'est le cas en **Norvège** et dans bon nombre de banques multilatérales.

\* Les exemples cités dans le présent document sont tirés des examens par les pairs du CAD et du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement. Se reporter aux Références pour en savoir plus.

*En l'absence de compréhension claire des résultats atteints (ou non), l'aide risque d'être inefficace, mal ciblée ou mise en œuvre de manière inadéquate. Cette démarche erronée ne représente pas seulement une perte d'argent : elle est coûteuse en termes de vies et de moyens de subsistance pour les individus auxquels l'aide est destinée – des personnes du monde entier exposées à la pauvreté et à l'exclusion.*

## Leçon n°2 : Intégrer la culture de l'apprentissage à la coopération pour le développement

**DÉFINITION :** Les organisations ayant une solide culture d'apprentissage tendent à être plus efficaces, plus adaptables et moins enclines à l'échec. Il en va de même dans le domaine du développement. Les organisations de développement dont la posture institutionnelle encourage la pensée critique et la volonté de s'adapter et de se perfectionner en permanence atteindront leurs objectifs plus efficacement. Les décideurs et les hauts responsables doivent s'efforcer de créer une culture organisationnelle exigeant des preuves crédibles quant aux résultats des activités de développement. Une telle culture de

l'apprentissage encourage l'innovation et la prise de risque, en reconnaissant que le seul échec est celui duquel on n'apprend rien.

La culture de l'apprentissage ne se résume pas seulement à réaliser des évaluations, mais aussi à adopter une pensée évaluative dans tous les aspects de la coopération pour le développement. Il faut donc suivre une approche axée sur les résultats et s'efforcer de prendre des décisions fondées sur les meilleures preuves disponibles (tout en œuvrant pour combler les lacunes en la matière). Elle implique également de remettre en question les idées reçues et d'être ouvert à l'analyse critique quant à ce qui fonctionne ou pas dans un contexte donné, et pour quelles raisons. La culture de l'apprentissage repose fondamentalement sur une détermination sans faille à améliorer les résultats.

**JUSTIFICATION :** Le développement est un secteur complexe, encore larvé par un manque de connaissances dans certains domaines. Dans bien des cas, il est difficile de savoir avec certitude quelle approche donnera les meilleurs résultats. Pour détecter les approches adéquates, comprendre comment elles fonctionnent et les facteurs contextuels essentiels à l'obtention des résultats souhaités, il convient d'expérimenter avec prudence. L'évaluation est l'un des maillons clés de cette chaîne d'apprentissage.

La culture de l'apprentissage peut créer des mécanismes qui encouragent le personnel et la direction à signaler des succès et des échecs, à les examiner et à en tirer des enseignements. Si le personnel, la direction et les décideurs ne sont pas enclins à revoir leurs hypothèses ni à changer de cap, les résultats de l'évaluation et les recommandations qui en découlent resteront lettre morte et les erreurs se répèteront. En l'absence de compréhension claire des résultats atteints (ou non), l'aide risque d'être inefficace, mal ciblée ou mise en œuvre de manière inadéquate. Cette démarche erronée ne représente pas seulement une perte d'argent : elle est coûteuse en termes de vies et de moyens de subsistance pour les individus auxquels l'aide est destinée – des personnes du monde entier exposées à la pauvreté et à l'exclusion.

**MODALITÉS :** Pour instaurer une culture prônant l'apprentissage et le perfectionnement permanent, il est nécessaire de mettre en place des mesures d'incitation institutionnelles et personnelles qui encouragent à tirer des leçons de l'évaluation, de la recherche et des informations sur la performance. Créer une culture organisationnelle qui promeut l'apprentissage requiert bien plus que de simples

## LEÇON N°2

modifications de la réglementation et des politiques en vigueur. Il faut également motiver le personnel, soutenir les dirigeants et leaders, mais aussi élaborer une vision pour l'organisation ou le ministère concerné, qui soit source d'inspiration et encourage les efforts visant à améliorer les résultats. Les responsables doivent rendre la prise de risques calculés acceptable. Ils doivent encourager le personnel à réfléchir de manière critique à leurs expériences, afin d'identifier les enseignements utiles pour l'avenir. Les conclusions des évaluations ne sont pas toujours positives. En effet, elles mettent parfois au jour des programmes inefficaces ou des dommages involontaires causés par les activités de développement. Les dirigeants doivent comprendre que le fait d'adopter une approche évaluative entraîne un certain nombre de risques, aussi bien pour eux que pour les individus responsables des dépenses d'aide, mais également pour la crédibilité globale du programme de coopération pour le développement. Les décideurs doivent reconnaître que les risques ne peuvent pas tous être évités et se préparer à gérer ces risques de manière constructive.

Selon l'expérience de la Belgique (Kliest *et al.*, 2010), les étapes principales du renforcement de l'apprentissage sont :

- l'intégration de l'évaluation dans l'élaboration des politiques et la planification stratégique à tous les niveaux de l'organisation ;
- l'utilisation de l'évaluation en tant qu'instrument de poids pour la gestion du savoir ;
- l'établissement d'un « ton positif à donner par la direction », selon lequel les hauts responsables soutiennent ouvertement l'apprentissage et acceptent à la fois les conclusions positives et négatives des évaluations ;
- la création de mesures d'incitation et de mécanismes pour veiller à ce que l'apprentissage (y compris les enseignements tirés des évaluations réalisées par autrui) fasse à terme partie des activités quotidiennes de l'organisation.

### Lumière sur l'apprentissage et les résultats chez UKAID

L'arrivée d'un nouveau gouvernement au **Royaume-Uni** en 2011 a entraîné plusieurs changements dans le domaine de la coopération pour le développement, visant à mettre davantage l'accent sur l'évaluation de l'impact de l'aide britannique et sur l'apprentissage. Ainsi, un comité indépendant sur l'impact du développement a été créé et les capacités d'évaluation du ministère du Développement international (DFID) ont été renforcées, y compris celles des équipes sur le terrain. Cette démarche a reçu un soutien politique au plus haut niveau, le secrétaire d'État britannique au Développement international ayant fait du compte rendu des résultats et de la redevabilité ses principales priorités. Un nouveau processus de certification a été mis en place pour le personnel, afin de permettre à chaque employé de mesurer ses compétences en matière d'évaluation et de les améliorer. Dans l'ensemble de l'organisation, y compris dans les bureaux nationaux, le personnel a été encouragé à obtenir cette certification. Avant approbation, les programme-pays doivent par ailleurs être assortis d'un dossier mettant en évidence les hypothèses, la logique et les preuves sur lesquelles repose la conception du programme en question.

Source : York (2012)

## Encadré 2. Expériences des membres du CAD

La Millennium Challenge Corporation des **États-Unis** et la **Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)** exigent que les équipes de conception de programmes (ou leurs responsables) expliquent clairement sur quels constats ils ont conçu leurs interventions et comment ils comptent les évaluer par la suite. Cette démarche incite le personnel à valoriser et à intégrer les questions d'apprentissage dans leur travail quotidien. D'autres pays ont recours à des ateliers, des séminaires, des discussions informelles à l'heure du déjeuner ou après le travail au sujet des conclusions des évaluations ou de l'orientation/la formation du personnel, afin de favoriser le débat et d'encourager l'apprentissage.

Dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour améliorer la diffusion et l'utilisation des connaissances liées à l'évaluation aussi bien au sein de l'institution qu'à l'extérieur de celle-ci, l'**Agence canadienne de développement international (ACDI)** a publié en 2013 un nouveau rapport intitulé « L'ACDI apprend : leçons tirées des évaluations ». Ce dernier présente les principaux enseignements tirés d'un échantillon de rapports d'évaluation, regroupés sous différents thèmes. Le **Portugal** s'efforce d'instaurer une culture de l'évaluation au sein de son système de coopération pour le développement, en incitant l'ensemble du personnel, y compris celui des ministères compétents, à considérer l'évaluation comme un élément courant et utile à la gestion de programme.

La **Finlande** organise une fois par an une Journée de l'évaluation, comprenant des formations sur l'évaluation. Celles-ci visent à attirer l'attention du personnel du ministère des Affaires étrangères sur les conclusions des évaluations. L'**Agence norvégienne de gestion financière** décerne chaque année un prix à l'institution publique qui a su utiliser les ressources publiques de la manière la plus efficiente, afin de favoriser l'apprentissage. En 2011, c'est l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (Norad) qui a décroché ce prix, du fait de son utilisation de l'évaluation. Actuellement, Norad réalise une expérience similaire au sein du ministère des Affaires étrangères afin d'encourager l'utilisation de l'évaluation dans le domaine de la coopération pour le développement.



## Leçon n°3 : Définir clairement le rôle de l'évaluation

**DÉFINITION :** Pour conduire une bonne évaluation du développement, il faut dans un premier temps définir clairement en quoi elle contribuera à atteindre les buts de l'organisme et les objectifs de développement. L'évaluation vise à fournir des données probantes, crédibles et indépendantes quant à la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des activités de développement. Ces données servent à l'apprentissage, à tester des théories sur la façon d'atteindre des résultats en matière de développement, à renforcer la conception et la gestion de

programme et à éclairer les décideurs. L'évaluation doit répondre aux besoins des responsables des politiques de développement en matière de données probantes (Leçon n°1), tout en aidant le personnel et la direction à concevoir des programmes et des stratégies de meilleure qualité. L'évaluation joue également un rôle dans la prise de décisions relatives au financement : les subventions peuvent être assujetties à la réussite potentielle d'un programme ou d'une politique déterminés. L'évaluation fait partie du processus visant à contraindre les gouvernements et les partenaires du développement à rendre compte de leurs résultats.

**JUSTIFICATION :** Une politique d'évaluation solide jettera les bases d'une culture de l'apprentissage (Leçon n°2) et encouragera une prise de décision fondée sur des données probantes. La qualité de l'évaluation, l'intérêt dont elle fait l'objet et l'utilisation qui en est faite se verront tous renforcés si les décideurs, la direction, le personnel et les partenaires comprennent le rôle qu'elle joue dans les opérations de coopération pour le développement. En l'absence d'une telle compréhension, les parties prenantes risquent de considérer l'évaluation comme un fardeau qui pèse sur leur travail, plutôt que comme un soutien utile. Les politiques d'évaluation peuvent en outre permettre de définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun au sein des institutions et de décrire leurs rapports avec d'autres fonctions, telles que l'audit, la recherche et le suivi des performances.

Une politique d'évaluation forte est un signe clair que l'organisation de développement s'engage à obtenir des résultats et à être transparent. Afficher des efforts concertés pour comprendre les résultats de l'aide au développement et pour tirer des leçons de l'expérience peut contribuer à rassurer le public quant au bon usage des fonds.

**MODALITÉS :** Il est utile de définir le rôle de l'évaluation dans une politique officielle (ou autre directive gouvernementale), soit en tant que politique d'évaluation à part entière, soit dans le cadre de la politique globale de coopération pour le développement. D'après une étude réalisée en 2010 sur les membres du CAD, ces derniers ont tous le mandat de définir le rôle de l'évaluation et les principales méthodes de travail (OCDE, 2010a). 70 % d'entre eux ont adopté une politique spécifique d'évaluation.

La plupart de ces politiques prévoient la création d'une unité centrale d'évaluation indépendante, chargée des évaluations thématiques et des évaluations-pays. Ces unités centrales évaluent par ailleurs l'efficacité de l'organisation ou du ministère dans son ensemble et sa contribution aux résultats de développement. Les évaluations de projet sont pour la plupart décentralisées et gérées par des unités opérationnelles.

Quelle que soit la manière dont l'organisation décide de mettre en place la fonction d'évaluation, celle-ci doit être crédible et transparente. La politique doit jeter les bases d'un processus d'évaluation fiable qui inspire confiance aux parties prenantes. La crédibilité dépend de l'expertise des évaluateurs et du degré d'autonomie du processus. Par ailleurs, les évaluations doivent faire état aussi bien des réussites que des échecs. Un processus transparent et indépendant contribue à éviter les conflits d'intérêt qui peuvent se présenter quand les décideurs et la direction sont les seuls responsables de l'évaluation de leurs propres activités.

Afin d'établir un cadre institutionnel adéquat, la politique d'évaluation doit être reliée aux autres politiques et lois qui la concernent. Les *Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement* (OCDE, 1991) présentent les principaux éléments à inclure dans une politique d'évaluation. Les politiques d'évaluation doivent définir le type de programmes et de politiques qui vont être évalués, la fréquence des évaluations, et les responsables de leur exécution. Elles doivent en outre créer des mesures d'incitation pour encourager les évaluations conduites par les pays partenaires (Leçon n°9) et la coordination du travail d'évaluation avec les autres acteurs du développement (Leçon n°8).

*Quelle que soit la manière dont  
l'organisme décide de mettre en place  
la fonction d'évaluation, celle-ci doit  
être crédible et transparente.*

### Encadré 3. Expériences des membres du CAD

Les politiques d'évaluation en vigueur en **Suisse**, en **Australie** et en **Autriche** font la distinction entre les différents types d'évaluation, définissent la mission de l'unité centrale d'évaluation et décrivent le rôle de l'évaluation au sein de l'organisation de développement. Au **Danemark**, une politique d'évaluation très complète (mise à jour en 2012) définit le but de l'évaluation et fait du Service d'évaluation une unité autonome et spécialisée rattachée au ministère des Affaires étrangères.

Les politiques d'évaluation jouent un rôle important, en ce qu'elles garantissent que le processus d'évaluation n'est soumis à aucune interférence néfaste. À des fins d'autonomie et de crédibilité, la **Suède**, le **Royaume-Uni** et l'**Allemagne** ont fait l'expérience de créer des organes d'évaluation indépendants extérieurs à l'organisation de développement. Pour garantir leur indépendance, de nombreux organismes soumettent des rapports directement au parlement, à la haute direction ou à un comité de supervision ou de politique (ou, dans le cas des institutions multilatérales, à leur conseil). Les unités d'évaluation de l'**Italie** et du **Portugal** rendent compte directement au directeur général. En **Australie**, le travail du Bureau de l'efficacité du développement est supervisé par un comité d'évaluation indépendant, constitué de trois membres externes (y compris le président) et d'un représentant interne. En **Irlande**, le comité d'audit du ministère des Affaires étrangères assure une supervision indépendante des fonctions d'audit et d'évaluation d'Irish Aid. Il examine par ailleurs le plan de travail annuel en matière d'évaluation. Le comité, composé de six membres indépendants (quatre issus du secteur privé et deux fonctionnaires à la retraite), rend compte au secrétaire général du ministère. Ses rapports annuels sont rendus publics. En **Allemagne** et ailleurs, le service d'évaluation du ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) travaille en étroite collaboration avec les services opérationnels pour identifier les thèmes à évaluer (Leçon n°6). Toutefois, la décision finale incombe au directeur de l'évaluation. Cela contribue à programmer les évaluations qui répondent aux besoins des bénéficiaires, tout en garantissant indépendance et crédibilité.

*Les membres du CAD ont signalé  
que le manque de ressources (en  
particulier de ressources humaines)  
est un obstacle majeur qui mine la  
qualité des rapports d'évaluation.*

# EFFICACITÉ DES ÉVALUATIONS

## Leçon n°4 : Être efficace dans la conduite des évaluations

**DÉFINITION :** Pour produire et s'appuyer sur des évaluations crédibles, les agences d'aide au développement doivent disposer de ressources humaines et financières. Cela implique de prévoir les capacités nécessaires à l'évaluation, pour produire mais aussi pour utiliser l'évaluation, de doter les unités opérationnelles et de gestion de compétences en matière d'évaluation, et de financer la réalisation d'études, la collecte de données, la gestion des connaissances et la

diffusion des enseignements. Au même titre que le financement, les ressources humaines revêtent une importance particulière. Le personnel d'évaluation doit être professionnel et suffisamment qualifié pour mettre en œuvre les méthodes appropriées (Leçon n°7) afin d'étudier les activités et les résultats de son organisation. Il doit par ailleurs avoir les capacités nécessaires pour gérer le processus d'évaluation de manière efficace.

**JUSTIFICATION :** Si une organisation de développement s'engage à fournir une coopération pour le développement de haut niveau, il doit investir en conséquence. Le manque de ressources peut avoir des répercussions négatives sur les unités de l'organisation, mais aussi sur la culture de l'apprentissage dans son ensemble et sur l'efficacité globale de l'organisme. Les évaluations peuvent permettre de faire des économies en améliorant l'efficacité et l'impact. Le financement doit donc être évalué aussi bien en termes de profits que de coûts (voir Leçon n°12).

Les nouvelles exigences imposées aux unités d'évaluation (notamment des évaluations d'impacts rigoureuses, une collaboration plus poussée avec les pays partenaires, et une synthèse des conclusions pour rendre compte des résultats agrégés des activités de développement) entraînent d'importantes répercussions sur les ressources. Les membres du CAD ont signalé que le manque de ressources (en particulier de ressources humaines) est un obstacle majeur à la qualité des rapports d'évaluation et entrave l'établissement d'une collaboration plus étroite notamment avec les pays partenaires (OCDE, 2010a).

**MODALITÉS :** Les évaluations au niveau du projet ou du programme peuvent être financées en allouant une partie du budget du programme à l'évaluation. Le pourcentage de fonds devant être alloués pour garantir un suivi et une évaluation appropriés au niveau du programme a été longuement débattu. Certaines organisations ont fixé un taux de 1 % ou 3 % à titre indicatif. Il est également nécessaire de financer des évaluations stratégiques et de l'efficacité des agences. Ces chiffres sont quelque peu arbitraires, le plus important étant de fournir des ressources suffisantes pour que l'évaluation puisse répondre aux objectifs stratégiques de l'organisation. Il peut s'avérer nécessaire

## LEÇON N°4

de revoir les procédures de passation de marché de sorte qu'elles permettent le financement des évaluations pour répondre efficacement aux objectifs stratégiques (en autorisant l'embauche d'experts extérieurs ou la mise en commun de fonds pour réaliser des évaluations conjointes, par exemple).

Parmi les mesures visant à garantir un financement adéquat, on peut citer l'allocation de fonds spécifiques à une unité centrale d'évaluation, à l'instar des mécanismes utilisés dans de nombreuses banques multilatérales de développement. Au niveau stratégique, les unités centrales d'évaluation des pays membre du CAD possèdent en moyenne un budget de 2,4 millions de dollars US, soit environ 0,16 % de l'APD qu'elles sont chargées d'évaluer (OCDE, 2010a). Les unités d'évaluation disposant de davantage de personnel et de moyens ne produisent pas nécessairement plus d'évaluations par an. En effet, les frais engagés et les ressources humaines requises pour une évaluation donnée dépendent de la portée de celle-ci, de son objet, de ses exigences en matière de données et des méthodes employées. En moyenne, les membres du CAD produisent chacun une ou deux grandes évaluations stratégiques par an et par personnel dans l'unité centrale d'évaluation (*ibid*). Certaines unités d'évaluation conduisent leurs propres études (ce qui requiert davantage de ressources en interne) tandis que d'autres font appel à des consultants externes. Mobiliser les institutions de recherche, les universités et les sociétés privées, permet de combler d'éventuelles lacunes dans les compétences internes. Exploiter des données, des recherches et des évaluations effectuées par autrui peut en outre réduire les coûts directs.

### Encadré 4. Expériences des membres du CAD

En vue de renforcer les ressources humaines affectées à l'évaluation, plusieurs membres du CAD ont créé un service d'assistance (qui est soit établi au sein de l'unité centrale d'évaluation, soit externalisé auprès d'un expert en évaluation). Les **États-Unis** ont mis en place un outil d'apprentissage en ligne visant à améliorer les compétences du personnel en matière de suivi et d'évaluation. Le **Royaume-Uni** déploie actuellement des efforts pour renforcer les capacités du personnel au moyen d'un processus d'accréditation, qui encourage l'ensemble des employés à acquérir des compétences professionnelles dans le domaine de l'évaluation. En 2011, le service d'évaluation du ministère des Affaires étrangères du **Japon** a engagé un expert externe et l'a chargé de diffuser au sein de l'institution les compétences professionnelles requises en matière d'évaluation. La **Nouvelle-Zélande** a également instauré un cadre de développement professionnel pour renforcer les compétences du personnel dans le domaine du suivi et de l'évaluation. De nombreux bailleurs de fonds financent par ailleurs des programmes de formation en évaluation du développement, afin de renforcer les capacités du personnel interne mais aussi celles des consultants externes.

## Leçon n°5 : Renforcer les systèmes de conception et de gestion des programmes

**DÉFINITION :** L'évaluation n'est pas une fonction coupée de l'institution. Elle repose sur des systèmes de gestion qui fournissent des informations détaillées sur l'intervention évaluée, des renseignements sur le contexte dans lequel l'évaluation a lieu et des données sur certains indicateurs déterminants. Pour être évaluées de manière efficace, les interventions doivent pouvoir démontrer les résultats qu'elles ciblent. Les systèmes de conception de programme, de suivi, de gestion de la performance et de gestion des connaissances sont autant de mécanismes

complémentaires à l'évaluation. Ils sont indispensables à une évaluation efficiente et de qualité.

**JUSTIFICATION :** Des programmes bien conçus et supervisés de manière efficace augmentent la probabilité que l'aide ait effectivement les répercussions souhaitées, tout en rendant l'évaluation plus simple et moins onéreuse. Pour qu'une organisation soit en mesure d'axer sa gestion sur les résultats, elle doit posséder des programmes aux objectifs clairement définis mais aussi bien comprendre les facteurs qui influencent ces résultats. Un trop grand nombre de projets et de programmes ne peuvent pas être évalués de façon crédible en raison de la manière dont ils ont été conçus ou mis en œuvre. Par exemple, beaucoup d'interventions ne sont pas bien conçues et leurs buts sont mal formulés ; les risques ne sont pas clairement identifiés ni évalués ; les logiques d'intervention sont trop vagues ; les indicateurs appropriés ne sont pas définis de manière précise ; les données de base n'ont pas été recueillies ; il n'existe pas d'échantillon représentatif ; ou il n'est pas clair si les activités se sont bien déroulées comme prévu. En présence de tels points faibles dans la conception et la mise en œuvre des programmes, les études d'évaluation ne peuvent pas suffisamment rendre compte des résultats obtenus au niveau des résultats ou des impacts. Lorsqu'une évaluation est commandée, il peut s'avérer nécessaire d'investir davantage de temps et d'argent pour combler ces lacunes.

**MODALITÉS :** Plusieurs organismes ont instauré une procédure systématique d'analyse des programmes lors de la phase de conception, afin de s'assurer qu'ils répondent à des objectifs et à une logique clairement définis, tout en vérifiant qu'ils peuvent facilement être évalués. Ces critères sont ensuite pris en compte dans le processus d'approbation du programme.

### La Banque interaméricaine de développement (BID) renforce l'évaluabilité

L'évaluabilité se définit comme la mesure selon laquelle une activité ou un programme peut être évalué(e) de façon fiable et crédible. L'évaluabilité requiert que l'activité soit assortie d'objectifs précis et que ses résultats soient vérifiables. En 2005, le bureau d'évaluation de la BID a introduit des critères d'évaluation obligatoires au stade de l'approbation des projets dans le mandat de la BID en 2010. La Banque met actuellement en œuvre ce mandat. Il a été demandé au bureau de l'évaluation et de la surveillance de conduire des examens sur l'évaluabilité une fois par an.

*Source :* Bureau de l'évaluation et de la surveillance de la BID (2010)

## Encadré 5. Expériences des membres du CAD

La **Nouvelle-Zélande** possède un mécanisme visant à aider le personnel à évaluer et à documenter la manière dont chaque activité est accomplie ou a été accomplie, quelles sont les actions nécessaires et quels enseignements peuvent en être tirés. Les **Pays-Bas** examinent minutieusement tous les programmes dont les frais dépassent cinq millions d'euros pour s'assurer qu'ils répondent aux exigences de suivi et d'évaluation des résultats. La **Suède** et d'autres pays ont établi un cadre logique et fixé des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps) dans la planification de leurs programmes, en définissant des indicateurs en matière de résultats, de réalisations et de processus. Une autre possibilité consiste à rendre compte une fois par an de la qualité des programmes « dès le départ » afin d'aider les responsables des opérations à améliorer la conception de programme (voir encadré : La Banque interaméricaine de développement (BID) renforce l'évaluabilité).

*Un trop grand nombre de projets et de programmes ne peuvent pas être évalués de façon crédible en raison de la manière dont ils ont été conçus ou mis en œuvre.*

## Leçon n°6 : Poser les bonnes questions et être réaliste quant aux résultats attendus

**DÉFINITION :** Il est important que les décideurs et les gestionnaires de programmes aient des attentes réalistes quant aux types de questions auxquelles l'évaluation peut répondre. L'évaluation représente une aide précieuse mais ne peut à elle seule résoudre tous les problèmes liés à l'apprentissage et à la redevabilité auxquels sont confrontés les organisations de développement. Par ailleurs, il n'est pas nécessaire d'évaluer tout, tout le temps. Les thèmes évalués doivent être choisis sur la base d'un besoin clairement défini et liés à la gestion stratégique globale de l'organisation en question.

**JUSTIFICATION :** Les membres du CAD cherchent de plus en plus à atteindre des objectifs plus complexes, à plus long terme, en partenariat avec un nombre plus important d'acteurs. Les activités d'un bailleur de fonds donné ne peuvent que rarement être associées directement à des résultats concrets. Pourtant, les organisations de développement subissent elles aussi d'importantes pressions pour démontrer que l'aide publique au développement produit effectivement des résultats. Bon nombre d'entre eux s'efforcent de rendre compte des progrès accomplis à haut niveau et d'associer des résultats (tels qu'une baisse du taux de mortalité maternelle ou une hausse du taux d'emploi) à des activités concrètes qu'ils financent ou ont financées. Aujourd'hui plus que jamais, on attend de ces organisations des résultats tangibles, car « chaque centime compte ». Ceci suscite parfois des attentes trop ambitieuses à l'encontre des évaluateurs.

Les unités d'évaluation doivent de plus en plus souvent évaluer des impacts de haut niveau (tels que des inversions de tendance dans le domaine de la mortalité infantile) dans des délais beaucoup trop courts, avec des ressources insuffisantes. Trop souvent, les rapports qui en découlent font état de progrès et d'impacts qui ne sont liés que de loin, voire pas du tout, aux activités engagées par les bailleurs de fonds. Dans le pire des cas, ce genre de compte rendu ignore le contexte général du développement, y compris le rôle du gouvernement, du secteur privé ou de la société civile dans le pays concerné, comme si le bailleur de fonds travaillait de façon isolée.

**MODALITÉS :** Les décideurs devraient se mobiliser en faveur de l'évaluation, ainsi qu'en faveur des recherches et des données de gestion des performances qui y sont associées, en prenant connaissance par exemple du programme d'évaluation ou en rencontrant le responsable de l'évaluation pour discuter des objectifs stratégiques et des priorités organisationnelles. La hiérarchie devrait s'efforcer de mettre au point des politiques et des stratégies claires pour rendre compte de résultats crédibles au niveau global (en travaillant là encore avec le service d'évaluation pour veiller à ce que les évaluations contribuent au compte rendu global des résultats). Les bailleurs de fonds doivent travailler en collaboration avec les pays partenaires afin de bien saisir l'importance de plusieurs facteurs pour atteindre les résultats de développement voulus au niveau du pays. Ils peuvent ensuite décider de consacrer leurs propres efforts d'évaluation à comprendre leur influence dans le contexte de ces processus de développement plus généraux. Les membres de l'unité d'évaluation peuvent travailler avec la direction et le personnel à la conception du programme et au fil de sa

## LEÇON N°6

mise en œuvre pour les aider à comprendre ce qu'ils peuvent attendre des évaluations et quelles méthodes sont susceptibles de produire des informations crédibles sur les résultats. Les attentes doivent aller de pair avec des ressources suffisantes pour les atteindre (Leçon n°4).

Les responsables des programmes de développement devraient travailler en étroite collaboration avec l'unité d'évaluation afin d'identifier les questions stratégiques pertinentes et d'établir un programme de recherche en vue de les traiter. Les unités d'évaluation devraient établir des priorités et être sélectives. Elles doivent cibler les évaluations sur des questions, secteurs, et enjeux politiques d'importance, et se concentrer sur les thèmes présentant le plus fort potentiel d'apprentissage. Pour bien orienter l'évaluation, on peut commencer par identifier les principaux risques encourus par l'organisation ou le ministère concerné, afin de concentrer les efforts sur les domaines à haut risque, comme les programmes onéreux de grande envergure, ou les nouveaux programmes innovants au sujet desquels on ne dispose que d'un nombre limité d'informations. Une autre approche consiste à repérer quelles sont les informations requises pour engager les réformes des programmes ou des politiques (Leçon n°1) et d'en tirer les thèmes à évaluer.

### Encadré 6. Expériences des membres du CAD

La plupart des services d'évaluation, dont ceux de la **Norvège** et de l'**Autriche**, consultent amplement le personnel et les responsables pour les décisions ayant trait à leur programme d'évaluation. Ces consultations sont le gage de la pertinence des évaluations quant aux thèmes à traiter. L'**Allemagne**, l'**Union européenne**, le **groupe de la Banque mondiale** et d'autres institutions ont récemment mené à bien des travaux d'évaluation portant sur leurs efforts de coopération pour le développement dans certains pays fragiles ou en situation de conflit, répondant ainsi à des demandes spécifiques des décideurs ou à un « manque de données probantes » détecté dans ce domaine. En **Finlande**, en **Suède** et à la **Banque africaine de développement**, des décideurs de haut rang ont commandé des travaux d'évaluation (notamment des études d'évaluabilité, des examens de données existantes et des évaluations politiques) pour faire en sorte d'améliorer la mise en œuvre des priorités stratégiques du programme de coopération pour le développement en matière d'intégration des questions de genre, de gouvernance et de droits de l'homme. En 2008, dans un contexte de hausse des prix des denrées de base et d'un débat de plus en plus nourri quant aux meilleures façons de pallier l'insécurité alimentaire, la **France** a lancé une évaluation de sa politique d'aide alimentaire et des instruments y afférents pour étayer les réformes.

## Leçon n°7 : Choisir des outils d'évaluation appropriés

**DÉFINITION :** Les évaluations doivent reposer sur des méthodes de recherche et d'analyse statistique appropriées pour répondre aux questions soulevées et examiner la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité de l'activité de développement. Il existe plusieurs approches et méthodes d'évaluation. Le but (l'objectif) et la portée d'une évaluation (ce qu'elle vise à démontrer) détermineront les outils les plus appropriés. Parmi les différents types

d'évaluation possibles, il faut souligner : *ex ante*, *ex post*, à mi-parcours, méta-évaluations et évaluations participatives.

**JUSTIFICATION :** Il n'existe pas de méthode unique et infaillible pour évaluer toutes les interventions en matière de développement. L'expérience montre que les évaluations sont plus susceptibles d'être utiles lorsque la méthode choisie tient compte des questions (que veut-on démontrer ?), le contexte et le programme à évaluer. Les *Normes de qualité pour l'évaluation du développement* du CAD (OCDE, 2011a) soulignent qu'il est important de faire preuve de souplesse pour choisir une approche d'évaluation qui soit adaptée à chaque cas particulier. Ces méthodes « les plus adaptées » sont plus à même de produire des données utiles, pertinentes et crédibles. En revanche, une approche trop rigide tendrait à étouffer la pensée critique.

**MODALITÉS :** La plupart des membres du CAD de l'OCDE possèdent un guide ou un manuel d'évaluation qui décrit un éventail d'outils et de méthodes d'évaluation susceptibles d'être utilisés, offrant ainsi plusieurs options. Des compromis sont possibles entre les différents objectifs des évaluations. Il convient donc de consulter leurs utilisateurs potentiels pour s'assurer que les méthodes choisies produiront le type d'informations qui répondra à leurs besoins. Les bailleurs de fonds poursuivent actuellement plusieurs initiatives qui visent à améliorer les méthodes et les approches de l'évaluation.

## Encadré 7. Expériences des membres du CAD

L'**Allemagne** a réalisé en 2011 une étude visant à passer en revue les différentes approches adoptées pour évaluer l'efficacité, donnant lieu à une boîte à outils de méthodes possibles. La **Commission européenne** a dirigé des travaux destinés à mettre au point une méthode d'évaluation pour étudier la manière dont l'aide budgétaire globale et sectorielle influence les résultats du développement à l'échelle nationale. Cette approche, testée en Tunisie, en Zambie et au Mali, est actuellement utilisée pour évaluer les activités d'aide budgétaire dans d'autres pays. Le guide du **Réseau des réseaux d'évaluation d'impact**, intitulé *Impact Evaluation and Development* (NONIE, 2009) souligne plusieurs enjeux conceptuels et méthodologiques clés liés à l'évaluation des impacts du développement. Il s'agit là d'une ressource utile. Afin de renforcer le fondement par la preuve des évaluations et les méthodes employées pour accomplir ces dernières, des membres du CAD et d'autres États soutiennent l'**Initiative internationale pour l'évaluation d'impact (3ie)** qui finance des évaluations d'impact et des revues analytiques. Le **groupe de la Banque mondiale** œuvre pour mener à bien et soutenir des projets de recherche qui évaluent l'impact des programmes sur la réduction de la pauvreté à travers son fonds stratégique multi-donateurs pour l'évaluation d'impact.

### Amélioration des méthodes d'évaluation dans les pays en situation de conflit et de fragilité

Conscient de la nécessité de mettre au point des méthodes mieux adaptées à chaque cas pour garantir l'apprentissage et la redevabilité dans les États fragiles ou en situation de conflit violent, le Comité d'aide au développement a lancé en 2006 une initiative visant à définir des orientations sur les évaluations menées dans ces contextes. Le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement et le Réseau international du CAD sur les situations de conflit et de fragilité ont uni leurs forces pour mener cette tâche à bien. Le guide qui en a résulté, intitulé *Évaluer les activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité : Mieux comprendre pour de meilleurs résultats* (OCDE, 2012) vise à améliorer les performances dans ces circonstances difficiles en soutenant l'évaluation et l'apprentissage. Il procure des conseils méthodiques quant à l'évaluation, tout en énonçant les principes de base pour choisir une méthode d'évaluation efficace, adaptée à ces situations complexes. Ce guide s'appuie sur des expériences réelles et sur une longue phase d'expérimentation, comprenant des évaluations conduites en Afghanistan, au Sri Lanka, au Soudan et en République démocratique du Congo. Ces nouvelles orientations aident la communauté de bailleurs de fonds au sens large, les pays partenaires et les organisations de mise en œuvre à améliorer la qualité de la prévention des conflits et des interventions de maintien de la paix.

*Source* : Kennedy-Chouane (2011)

## Leçon n°8 : Travailler en partenariat

**DÉFINITION :** Les évaluations doivent inclure les parties prenantes du pays, les gouvernements, autres prestataires d'aide au développement, les bénéficiaires et les acteurs non étatiques, en fonction de leur objet. Les évaluations peuvent être menées de façon conjointe, et permettre la participation d'autres partenaires au comité de gestion ou de pilotage. La coopération peut également

se traduire par le partage des données, des rapports ou des analyses de contexte, la commande de synthèses sur les conclusions des évaluations, des méta-évaluations et des examens par les pairs, ou encore la mise au point de définitions et de méthodologies communes.

**JUSTIFICATION :** Les engagements de Paris et les accords d'Accra et de Busan, qui visent à rendre l'aide plus efficace, contraignent les signataires à renforcer la coordination et à travailler plus étroitement avec les pays partenaires dans le domaine de l'évaluation. Les membres du CAD se sont engagés à harmoniser leurs méthodes d'évaluation et à travailler par le biais de systèmes nationaux d'évaluation (Leçon n°9). À mesure que la coopération pour le développement s'oriente davantage vers des stratégies conjointes et vers le financement collectif d'initiatives dirigées au niveau national, les évaluations doivent s'ajuster à ce nouveau contexte.

Les normes et standards du CAD de l'OCDE établissent également une règle : l'évaluation conjointe doit être l'option par défaut en cas de financement commun, et elle doit systématiquement être prise en compte comme option de premier choix pour les autres types d'aide. Il est à espérer que le renforcement de la collaboration réduira au fil du temps la charge des évaluations et visites sur le terrain multiples et non coordonnées, tout en diminuant les coûts de transaction qui pèsent sur les partenaires. La collaboration en matière d'évaluation est par ailleurs essentielle pour apprendre les uns des autres. Elle est particulièrement utile pour comprendre les résultats de développement à grande échelle, les évaluations conjointes étant généralement de plus grande ampleur. En outre, dans les situations où le risque politique ou de conflit violent est élevé, le travail conjoint peut éviter aux gouvernements concernés d'être confrontés à des réactions politiques hostiles, tout en étant considéré plus crédible qu'une évaluation émanant d'un seul bailleur de fonds.

L'évaluation est souvent un bon point de départ pour le travail en partenariat, en ce qu'elle donne l'occasion de discuter des objectifs stratégiques et de chercher un consensus. Elle facilite l'analyse critique sur l'approche adoptée en matière de coopération pour le développement, et permet d'analyser les résultats atteints en commun. La collaboration sur le plan de la programmation et de la conduite des évaluations peut jeter les bases d'une responsabilité mutuelle. Le recueil de données probantes auprès des bénéficiaires ciblés et des partenaires locaux est par ailleurs le gage d'une évaluation proche de la réalité du terrain.

**MODALITÉS :** Les documents fondateurs d'un partenariat en matière de coopération pour le développement (*par ex.* les stratégies communes d'assistance ou les protocoles d'accord) doivent inclure des plans d'évaluation conjoints. Une autre façon d'inciter à l'évaluation conjointe est de faire de cette dernière une exigence à part entière de la politique d'évaluation. À l'heure actuelle, la moitié des organisations de développement des membres du CAD possède une politique d'évaluation qui inclue explicitement un mandat d'évaluation conjointe (OCDE, 2010a).

Le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement dispose d'une base de données en accès libre permettant à ses membres de partager leurs programmes d'évaluation. Par ailleurs, les réunions du réseau comprennent souvent un échange informel d'idées sur des thèmes pouvant faire l'objet d'évaluations conjoints. Les *Orientations relatives à la gestion des évaluations conjoints* du CAD (OCDE, 2006) donnent des conseils pratiques en la matière. Ainsi, dans les évaluations conjoints de grande envergure, plusieurs partenaires peuvent se réunir au sein d'un groupe de référence ou de pilotage pour chercher le consensus sur des questions et des méthodes clés, tout en déléguant des tâches de façon rationnelle. Lorsque la coordination est difficile, les responsables de l'évaluation peuvent décider qu'un seul organisme (ou ministère dans le cas des gouvernements partenaires) prenne la tête des travaux, tandis que les autres contribuent en tant que partenaires silencieux.

### **Évaluation conjointe du soutien au maintien de la paix dans le sud du Soudan**

En 2010, à l'occasion d'une grande évaluation conjointe des efforts de maintien de la paix déployés dans le sud du Soudan, un grand nombre de partenaires du développement (dont la plupart des principaux donateurs) se sont réunis en présence des représentants de ce qui était appelé à devenir le gouvernement autonome du Soudan du Sud. Un groupe de référence a été créé dans la région et placé sous la houlette du ministère provisoire des Finances et de la Planification économique pour superviser l'équipe d'évaluation et interagir avec elle au cours de l'évaluation. Ce groupe comprenait également des représentants de diverses institutions gouvernementales, bailleurs de fonds, organisations de développement, des Nations Unies, de l'équipe commune des donateurs et du secrétariat du forum des ONG.

L'évaluation a abouti à la conclusion que le soutien apporté pour la prévention des conflits et le maintien de la paix avait en partie été concluant mais avait « connu de nombreux ratés ». En effet, les stratégies des bailleurs de fonds n'ont pas suffisamment tenu compte des facteurs principaux de violence, ce qui a donné lieu à une attention excessive sur les services de base alors que la sécurité, l'ordre et l'État de droit, tous trois essentiels à la formation de l'État, ont été relativement négligés. L'aide apportée pour préparer le sud du Soudan à la sécession s'est avérée insuffisante. Il y a eu un recours abusif aux « bonnes pratiques » présumées (en particulier en ce qui concerne l'appropriation et l'harmonisation) aux dépens d'une collecte pourtant indispensable d'informations et d'études approfondies sur l'état du conflit en mutation. Cette évaluation a contribué à changer la manière dont les bailleurs de fonds soutiennent le Soudan du Sud suite à l'indépendance.

*Source : Bennett et al. (2010)*

## Encadré 8. Expériences des membres du CAD

Le **Japon** et la **Nouvelle-Zélande** réalisent la plupart de leurs évaluations de projet conjointement avec les gouvernements partenaires. La **Suède** a dirigé ou participé à de nombreuses évaluations conjointes, dont une analyse sur les efforts déployés en matière de lutte contre la corruption en 2011. Elle a également étudié les différentes manières de renforcer la programmation conjointe (SADEV, 2008). En 2010, la **Belgique** a pris la tête d'une vaste coalition composée de donateurs bilatéraux et multilatéraux, ainsi que de partenaires publics nationaux, chargée de passer en revue le soutien apporté au maintien de la paix dans l'est de la République démocratique du Congo. Le **Royaume-Uni** soutient une vaste initiative de recherche visant à conduire des examens systématiques sur plusieurs enjeux clés de développement, dans une logique de service offert à la communauté du développement. Suite au séisme qui a ravagé Haïti en 2010, un groupe de partenaires internationaux dirigés par l'**Irlande**, le **Royaume-Uni** et la **Commission européenne** a commandé une étude conjointe sur la situation (appelée à être réutilisée pour d'autres évaluations). Il a par ailleurs créé un bureau de soutien à l'évaluation à Port-au-Prince pour promouvoir la collaboration, le renforcement des capacités et la coordination des visites sur le terrain.

*La capacité d'un pays à produire et à utiliser des données évaluatives permet non seulement de s'assurer que les fonds associés à l'aide au développement sont investis de manière adéquate, mais aussi d'accroître l'efficacité des institutions et des politiques publiques des pays en développement pour réduire la pauvreté et stimuler la croissance économique.*

## Leçon n°9 : Contribuer à ren- forcer les capacités du pays partenaire et s'appuyer sur elles

**DÉFINITION :** Les bailleurs de fonds doivent aider les pays partenaires à renforcer leurs propres systèmes de gestion des résultats et d'évaluation, tel que précisé dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et confirmé dans le Programme d'action d'Accra et le Partenariat de Busan. Des compétences sont requises au niveau individuel et au sein des institutions pour fournir et exiger une évaluation de qualité (Réseau d'évaluation du CAD, 2009). Le renforcement des capacités implique

la création d'un environnement où l'ouverture et la redevabilité sont de mise, dans un contexte de transparence de la gouvernance démocratique sur le plan de l'élaboration des politiques et de la gestion des dépenses. Pour en savoir plus sur le renforcement des capacités, se reporter à cet autre ouvrage de la collection : *Aider les pays partenaires à renforcer leurs capacités – 12 leçons tirées des examens par les pairs du CAD* (OCDE, 2012).

**JUSTIFICATION :** La capacité d'un pays à produire et à utiliser des données évaluatives permet non seulement de s'assurer que les fonds associés à l'aide au développement sont investis de manière adéquate, mais aussi d'accroître l'efficacité des institutions et des politiques publiques des pays en développement pour réduire la pauvreté et stimuler la croissance économique. L'évaluation des politiques publiques est un outil de redevabilité précieux au niveau national, qui renforce de plus la redevabilité mutuelle des partenaires du développement.

L'engagement à l'égard du soutien et de l'utilisation des capacités des pays partenaires est bien établi au sein du CAD. Cet engagement a été renforcé par les accords de Paris, d'Accra et de Busan visant à améliorer l'efficacité de l'aide au développement. Il concerne tout particulièrement le travail des bailleurs de fonds destiné à renforcer et à exploiter les capacités d'évaluation (voir les articles 45 et 46 de la Déclaration de Paris et l'article 15 du Programme d'action d'Accra). L'une des raisons inhérentes à cet engagement est que l'évaluation des progrès en matière de développement requiert de prendre en compte non seulement l'aide au développement, mais aussi les politiques et les programmes des pays partenaires.

**MODALITÉS :** Le renforcement des capacités est un processus nécessairement endogène. En tant que tel, il doit être dirigé par les pays partenaires eux-mêmes. Les bailleurs de fonds peuvent cependant y contribuer, en agissant de sorte à ne pas miner les capacités, en soutenant leur renforcement dès lors que cela est possible et en utilisant et renforçant les capacités existantes. La fiche pratique du CAD intitulée « How to Support Capacity Development through Evaluation » (OCDE, 2010b) conseille les bailleurs de fonds quant à la manière de travailler pour soutenir les partenaires (en calquant les délais des évaluations sur les cycles de la politique nationale, par exemple). Le planning d'une évaluation et le choix de son orientation et de sa portée auront un impact majeur sur l'utilité de celle-ci pour les parties prenantes dans le pays partenaire, ainsi que sur la propension du processus à conduire effectivement au renforcement des capacités. Engager les partenaires à participer aux évaluations est une façon d'accroître leur intérêt pour ces dernières, tout en développant les capacités individuelles et institutionnelles. Pour parvenir à un apprentissage par la pratique, ce dernier doit être un objectif à part entière du processus d'évaluation. Par ailleurs, il est nécessaire de réserver du temps et des fonds spécifiques au renforcement des capacités.

## Encadré 9. Expériences des membres du CAD

Les bailleurs de fonds peuvent soutenir les pays partenaires par le biais de programmes tels que l'initiative régionale **Centres for Learning on Evaluation and Results (CLEAR)**, qui œuvre pour encourager le renforcement des compétences à l'échelle nationale dans les pays en développement à travers les centres de recherche existants, **EvalPartners**, qui travaille aux côtés de la société civile, ou l'**International Organisation for Cooperation in Evaluation**, un réseau de groupes d'évaluation nationaux. Au **Canada**, l'ACDI a travaillé en partenariat avec le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) pour renforcer les unités de suivi et d'évaluation qui gèrent les stratégies de lutte contre la pauvreté au Mali, au Niger, au Burkina Faso, au Sénégal et au Bénin. L'agence soutient également une association régionale d'évaluateurs, la Middle East North Africa Evaluation Association (EvalMENA). L'**Australie** et le **Viet Nam** ont travaillé ensemble pour intégrer l'évaluation et le renforcement des capacités au sein du ministère du Plan et de l'Investissement. L'**Allemagne** et le **Costa Rica** œuvrent pour accroître le renforcement des capacités dans l'administration nationale. Le groupe de travail **Réseau du CAD sur l'évaluation du développement** spécialisé dans le renforcement des capacités, dirigé par la **Finlande**, s'efforce d'améliorer la coordination, le partage des expériences et les données servant de base au renforcement des capacités. Plusieurs bailleurs de fonds ont offert un soutien à long terme au gouvernement de l'**Ouganda** dans le domaine de l'évaluation. Ce pays a créé un mécanisme gouvernemental d'évaluation en mars 2013. Les **Pays-Bas**, l'**Australie** et d'autres partenaires financent une plateforme web open source, baptisée « Better Evaluation », visant à aider les spécialistes de l'évaluation dans les pays développés et en développement.

### Le Japon encourage le renforcement des capacités

Le service d'évaluation de l'Agence japonaise de coopération internationale (**JICA**) travaille en collaboration avec les ministères de la Planification des pays partenaires (ou d'autres institutions équivalentes) pour planifier et superviser conjointement le processus de renforcement des capacités. La JICA a accepté de soutenir le renforcement des capacités d'évaluation au **Viet Nam**, aux **Philippines** et en **Indonésie** en signant un protocole d'accord sur la coopération dans le domaine de l'évaluation. La JICA a pour vocation d'aider ses partenaires à améliorer leurs capacités de gestion des projets et à appliquer les leçons et recommandations tirées des évaluations dans les projets de développement futurs. Par ailleurs, depuis 2001, le service d'évaluation de la JICA organise chaque année des séminaires sur l'évaluation de l'APD destinés aux pays partenaires en développement. De même, le ministère des Affaires étrangères tient chaque année des ateliers sur l'évaluation de l'APD avec la participation de représentants du gouvernement et d'experts du milieu universitaire venus des pays partenaires de la région Asie-Pacifique. Ces ateliers ont favorisé le renforcement des capacités d'évaluation, non seulement des représentants du gouvernement mais aussi des spécialistes de l'évaluation de la région.

Source : OCDE (2010a)

# RENFORCER LA CULTURE DE L'APPRENTISSAGE

---

## Leçon n°10 : Agir en fonction des constats de l'évaluation

**DÉFINITION :** Les constats des évaluations devraient influencer les décisions et les actions des décideurs politiques et des responsables du développement. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place des procédures permettant aux responsables de la planification stratégique, de la conception de programmes et du suivi de prendre des mesures appropriées en temps voulu. Cela nécessite généralement un système institutionnalisé de réponse de la direction, qui

incite les hauts fonctionnaires ou les responsables de programmes à donner suite à chaque conclusion et recommandation des évaluations. Il existe également des boucles de rétroaction plus informelles permettant aux responsables de prendre connaissance des constats des évaluations et de les exploiter plus facilement. Rendre compte et suivre la mise en œuvre des réponses de la direction est essentiel pour en assurer le suivi et valoriser les réorientations apportées suite aux évaluations (voir Leçon n°12).

**JUSTIFICATION :** Les systèmes de réponse de la direction sont le gage de la diffusion des constats pertinents auprès des acteurs concernés (gestionnaires de programmes, bureaux nationaux, directeurs thématiques, personnel du programme, direction, ministères compétents, pays partenaires, comités parlementaires) et les poussent à prendre des mesures pour corriger ou améliorer les prochains programmes en conséquence. Ces réactions vis-à-vis de l'évaluation favorisent par ailleurs le développement d'une pratique d'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation (Leçon n°2), ainsi que la participation du personnel à l'évaluation. En présence d'un système de remontée des informations bien établi, les enseignements tirés des évaluations seront plus facilement pris en compte lors de la phase de conception des programmes à venir, afin d'éviter la répétition des erreurs. Demander systématiquement une remontée des informations issues des évaluations et des réponses en conséquence contribue en outre à éviter le refoulement des résultats négatifs des évaluations, et constitue un gage de transparence.

**MODALITÉS :** Les processus associés aux politiques du développement sont complexes et dépendent de nombreux facteurs. Par conséquent, accroître la prise en compte des conclusions des évaluations n'est pas chose facile. Les publications disponibles sur l'utilisation des résultats de recherche révèlent que plusieurs facteurs sont susceptibles de la renforcer : accent mis sur les enjeux stratégiques prioritaires (Leçon n°6), établissement de liens entre les évaluateurs et les décideurs, et investissement dans le domaine de la communication proactive et du partage des connaissances. L'unité d'évaluation doit également avoir la capacité de réagir en temps opportun lorsque de nouvelles

possibilités de diffusion des connaissances se présentent, telles qu'une visite du ministre dans un pays donné ou un intérêt médiatique pour un forum international portant sur un aspect particulier du développement.

Le recours à l'évaluation pour influencer les politiques dépend à la fois des évaluateurs et des décideurs. La possibilité d'en tirer des leçons et d'agir en fonction des données probantes recueillies doit faire partie intégrante du processus global de conception et de gestion des activités de coopération pour le développement. Il convient par ailleurs de mettre en place des mécanismes institutionnels de suivi des conclusions des évaluations pour garantir une réponse adéquate de la direction et des mesures de suivi appropriées. Environ deux tiers des membres du CAD disposent d'un mécanisme contraignant la direction à réagir aux conclusions des évaluations et à assurer un suivi. Les réactions de la direction présentent un degré de formalisme très variable. Néanmoins, la plupart des mécanismes se traduisent par une réponse officielle écrite de l'équipe du programme concerné et par un accord sur les mesures de suivi à prendre sur les recommandations. Certains organismes publient les réactions de la direction avec les rapports d'évaluation, pour garantir que des mesures soient prises. Pour faire la liaison avec la direction, il peut également s'avérer utile que le responsable de l'évaluation assiste aux réunions stratégiques impliquant sa hiérarchie.

### **Le système norvégien de réponse de la direction et de suivi**

La Norvège offre un exemple de système de réponse de la direction particulièrement bien développé. Dans les six semaines qui suivent la conclusion d'un rapport d'évaluation, le secrétaire général du ministère des Affaires étrangères présente une réponse officielle à l'unité de programmation géographique concerné, au directeur général et au service d'évaluation de l'agence norvégienne de coopération pour le développement (Norad). Cette réponse indique les mesures à prendre. Un an plus tard, l'équipe du programme concerné répond au secrétaire général en lui décrivant les mesures qui ont été prises suite à l'évaluation. Le service d'évaluation est chargé de superviser ce processus de compte rendu pour veiller à ce que les mesures convenues soient effectivement mises en œuvre.

*Source* : OCDE (2010a)

## Encadré 10. Expériences des membres du CAD

Au **Portugal**, l'unité d'évaluation travaille en partenariat avec le personnel du programme pour discuter des recommandations tirées des évaluations. De plus, la direction réagit en identifiant des mesures de suivi. L'année suivante, le personnel d'évaluation examine le degré de mise en œuvre et publie les résultats dans son rapport annuel. Le **Secrétariat d'État suisse à l'économie (SECO)** a décidé de créer un poste de responsable de l'évaluation au sein même de la Direction du développement et de la coopération, pour garantir une étroite collaboration entre les services et la direction, et faciliter l'intégration des conclusions des évaluations dans ses activités quotidiennes. Au **Japon**, le service d'évaluation du ministère des Affaires étrangères consulte les services compétents du ministère et de la JICA pour faire suite dans les trois mois aux recommandations présentées par des évaluateurs tiers. Il réalise le suivi de la mise en œuvre des mesures adoptées suite aux recommandations un an après qu'elles aient été actées, et publie les résultats de ce suivi dans ses rapports annuels. Le service autonome d'évaluation de la **Banque asiatique de développement** a recours à un système en ligne qui rend accessible au public les réponses de la direction, et qui fait également le suivi des actions mises en œuvre suite aux évaluations.

*Les membres du CAD se sont engagés à harmoniser leurs méthodes d'évaluation et à et à s'appuyer sur les systèmes nationaux d'évaluation.*

## Leçon n°11 : Diffuser les résultats de l'évaluation de manière efficace

**DÉFINITION :** Pour atteindre les buts recherchés par l'évaluation, il convient d'en diffuser les résultats et les conclusions de manière efficace. Pour communiquer efficacement, il faut transmettre des messages clairs et présenter des données probantes de manière compréhensible et immédiatement accessible aux parties prenantes.

**JUSTIFICATION :** Les organisations de développement doivent accorder une attention particulière à la communication et y allouer des ressources suffisantes. Dans le cas contraire,

tous les efforts de l'évaluation risquent d'être perdus si le rapport final passe inaperçu et n'est pas exploité. Une bonne communication encourage l'apprentissage (Leçon n°2) et l'utilisation des constats de l'évaluation (Leçon n°10). La communication est en outre indispensable pour être transparent sur les résultats. L'évaluation peut apporter des preuves concrètes et renforcer la crédibilité et l'indépendance des campagnes d'éducation au développement. Par ailleurs, si l'organisme fait preuve de franchise quant aux résultats qu'il obtient avec l'argent des contribuables, une bonne communication fondée sur les données probantes de l'évaluation est susceptible de renforcer la crédibilité globale du programme de coopération pour le développement et d'accroître la sensibilisation du public à l'égard du développement.

**MODALITÉS :** La diffusion des conclusions des évaluations doit être une priorité absolue de la politique d'évaluation de l'organisation de développement. Lors de la planification d'une évaluation, il convient de prévoir également un plan de diffusion et de communication des résultats. Les différents types d'évaluation visent à atteindre plusieurs types de publics, ce qui requiert une approche ciblée pour transmettre les résultats aux personnes voulues. Les besoins en informations varient en fonction des parties prenantes, qui sont en outre habituées à avoir recours à différents supports de communication. Ce facteur doit lui aussi être pris en compte lors de la planification de la communication. Le personnel et les responsables du programme de développement s'intéressent avant tout à la façon dont ils peuvent perfectionner leur travail. Les dirigeants politiques préféreront sans doute connaître les résultats globaux des efforts de développement ainsi que tout risque pour la réputation identifié par l'évaluation. Les ONG réalisant des activités de plaidoyer, les bénéficiaires et les partenaires voudront quant à eux savoir si le bailleur de fonds tient ses engagements et quels résultats ont été obtenus. Les responsables de l'évaluation doivent réfléchir suffisamment tôt aux besoins et aux intérêts éventuels du public visé.

Il peut être utile d'établir des relations institutionnelles entre les unités de communication et d'évaluation pour faciliter le partage des informations. Les unités de communication doivent s'inspirer des évaluations pour élaborer leurs rapports annuels ou d'autres produits visant à sensibiliser l'opinion

publique. Les unités d'évaluation peuvent à leur tour tirer parti de l'expertise des professionnels de la communication pour faire passer leurs messages de manière efficace.

Parmi les autres stratégies utiles à l'amélioration de la diffusion des conclusions des évaluations figurent :

- Créer une série de résumés axés sur certaines parties de l'évaluation susceptibles d'intéresser un public donné (par exemple, un résumé des conclusions sur l'autonomisation des femmes à l'intention de collaborateurs travaillant dans le domaine de l'égalité des sexes, ou un récapitulatif des enseignements sur la mise en œuvre à l'intention des gestionnaires de programme). Regrouper plusieurs évaluations sur un thème ou un pays particulier, puis organiser un atelier pour discuter des enseignements obtenus et en tirer des conclusions plus générales.
- Diffuser largement les rapports d'évaluation auprès du personnel et de la direction par le biais d'un mailing interne et de l'Intranet, ainsi que d'ateliers et de briefings formels et informels, ou organiser des réunions-déjeuners ou des apéritifs après le travail pour débattre des constats. Les visioconférences Web peuvent également servir à discuter des conclusions des rapports d'évaluation avec le bureau national concerné et d'autres bureaux nationaux voisins ou intéressés.

### **Contribution des évaluations à la commémoration du 50<sup>e</sup> anniversaire de la coopération pour le développement du Danemark**

En 2012, la coopération officielle pour le développement au Danemark a fêté ses 50 ans. Des kiosques d'information (cercles d'expérience) ont été installés en plusieurs points du pays (notamment dans des centres commerciaux) pour donner au grand public un aperçu des résultats de la coopération danoise pour le développement dans des pays et des secteurs variés. Le service d'évaluation a travaillé en étroite collaboration avec ses collègues du service de la communication pour étayer l'exposition avec des histoires et des données factuelles tirées des évaluations, comme la campagne intitulée « Better Framework Conditions » et le rapport phare de l'agence danoise de développement international (Danida) élaboré à l'occasion de cet anniversaire. Ce dernier mettait notamment en lumière la manière dont l'évaluation a influencé la trajectoire de l'aide danoise au développement au fil des ans, tout en accordant une attention particulière aux enjeux liés à l'évaluation des résultats. L'expérience acquise en matière de communication des travaux d'évaluation montre que ceux-ci gagneraient à être davantage axés sur les résultats « de terrain » pour permettre une communication plus solide auprès d'un public plus large. Les évaluations principalement axées sur les aspects institutionnels de la coopération pour le développement (cruciaux pour les décideurs et les responsables) peuvent s'avérer plus difficiles à utiliser dans la communication grand public. Cependant, nous devons également trouver le moyen de transmettre les acquis dans ce domaine pour évoquer la coopération pour le développement d'aujourd'hui, qui œuvre souvent à travers les ministères dans les pays partenaires plutôt que par le biais de projets spécifiques financés par un bailleur de fonds donné.

*Source : Danemark (2012) et Andersen (2012)*

- Organiser des conférences de presse et des débats publics pour lancer les évaluations, et avoir recours aux médias et réseaux sociaux, à des vidéoclips, des podcasts, des sites Internet et au courrier électronique pour créer des réseaux de personnes intéressées et partager les rapports en temps opportun.
- Partager les conclusions de façon systématique avec les bénéficiaires de l'aide au développement, ainsi qu'avec les médias et la société civile dans les pays en développement. Cela implique d'établir une stratégie de communication et de diffusion claire pour toucher le public visé, et de traduire l'évaluation en langue locale.

## Encadré 11. Expériences des membres du CAD

Les membres du CAD ont eu recours à de nombreux outils de communication différents. En **Corée**, le bureau de l'évaluation de l'agence coréenne de coopération internationale (KOICA) organise une séance de briefing dès la finalisation d'un rapport. Au cours de cette séance, les évaluateurs expliquent les principales conclusions au personnel de la KOICA et au public. La **Banque asiatique de développement** élabore des notes de synthèse et d'enseignement pratique (en version courte, moyenne et longue) pour chaque évaluation, en adaptant chaque produit au public visé. Les unités d'évaluation ou de communication en **Norvège**, en **Belgique** et aux **Pays-Bas**, ainsi que le **groupe autonome d'évaluation du groupe de la Banque mondiale** ont recours à Twitter pour étayer les débats actuels sur le développement au moyen des constats des évaluations. Le **Japon** élabore un rapport annuel d'évaluation pour résumer les enseignements tirés des évaluations effectuées au cours de l'année. Le **Luxembourg** tient des réunions bimestrielles pour transmettre les conclusions des évaluations aux représentants des ONG et au personnel du ministère. En **France**, le budget de l'évaluation couvre les activités de diffusion, notamment l'organisation de réunions et de conférences et la publication de plusieurs supports de connaissance (synthèses, bilans, mémos, etc.). L'**Australie** propose des produits de communication à la carte, tous associés à un exemple concret. Destinés à un usage interne, ils encouragent le personnel d'évaluation à faire preuve de créativité quant aux moyens formels et informels de diffusion de leurs travaux. Les **Pays-Bas**, le **Danemark** et la **France** ont filmé des évaluations pour en faire autant d'histoires captivantes. L'**Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris**, un projet international conjoint de grande envergure, a été diffusée au moyen de documentaires axés sur des thèmes ou des pays précis, publiés sur YouTube, en sus des rapports écrits et des notes stratégiques habituels.

*En présence d'un système de remontée des informations bien établi, les enseignements tirés des évaluations seront plus facilement pris en compte lors de la phase de conception des programmes à venir, afin d'éviter la répétition des erreurs. Requérir systématiquement une remontée d'informations sur les évaluations et des réactions en conséquence contribue en outre à éviter le refoulement des résultats négatifs, et constitue un gage de transparence.*

## Leçon n°12 : Évaluer les évaluateurs

**DÉFINITION :** Une évaluation de qualité doit être crédible, valable, précise, compréhensible et utile. Ces caractéristiques se renforcent mutuellement. Les organisations de développement doivent veiller à ce que l'évaluation atteigne effectivement ses objectifs et ait un impact réel sur les politiques et la pratique pour améliorer les résultats des activités de développement. Cela implique de vérifier la qualité de chaque rapport d'évaluation et d'examiner

régulièrement la fonction d'évaluation dans son ensemble pour étudier sa contribution à l'efficacité de la coopération pour le développement.

**JUSTIFICATION :** Les évaluations rigoureuses sont plus à même d'être considérées fiables et d'être utilisées (Leçon n°7). Cette rigueur contribue en outre à accroître la validité externe des conclusions. Cela signifie qu'il est possible de tirer des conclusions plus larges d'une étude particulière et de contribuer au savoir collectif sur la manière dont le développement fonctionne. Pour résumer, une évaluation de mauvaise qualité n'aura aucune utilité. Des données médiocres, une analyse imparfaite et des conseils inadéquats peuvent même causer plus de mal que de bien.

**MODALITÉS :** Les *Normes de qualité pour l'évaluation du développement* du CAD (OCDE, 2010) décrivent les caractéristiques élémentaires d'un processus et d'un rapport de qualité. Le rapport d'évaluation doit fournir une description claire de l'approche méthodologique employée, des hypothèses émises, des données manquantes et de tout autre point faible du rapport pour permettre au lecteur de juger de sa qualité en connaissance de cause. Des contrôles qualité systématiques sont régulièrement instaurés pour revoir le mandat, les rapports provisoires et les rapports finaux conformément aux normes du CAD.

Voici quelques suggestions pour garantir la qualité des évaluations :

- Listes de points à vérifier et examens de la qualité par les pairs.
- Évaluation indépendante par un expert.
- Méta-évaluations régulières ou examens systématiques pour étudier la qualité globale des données probantes sur un thème particulier et pour détecter les besoins d'approfondissement.
- Formation du personnel, en l'envoyant par exemple se former à l'extérieur, participation en tant qu'observateurs à une évaluation menée à bien par une unité d'évaluation plus expérimentée ou détachement auprès d'un autre bailleur de fonds.

## LEÇON N°12

- Formation des consultants en évaluation.
- Examen des performances des consultants en évaluation (et introduction de clauses relatives à la qualité dans leurs contrats).
- Temps consacré à l'examen du mandat (étant donné que les mauvais rapports découlent souvent d'une évaluation mal conçue ou d'un mandat peu clair ou trop ambitieux).

Les examens par les pairs ou les évaluations indépendantes sont autant de moyens utiles de savoir si le système d'évaluation dans son ensemble répond à son objectif initial. Les examens par les pairs de la fonction d'évaluation, réalisés à l'aide de l'outil du Réseau du CAD sur l'évaluation (OCDE, 2006, présenté à l'annexe A) permettent d'apprécier le bon fonctionnement global du système.

Outre le suivi de la diffusion des rapports, il convient de mettre en place des mécanismes pour contrôler la manière dont les conclusions des évaluations sont utilisées, en détectant par exemple les références faites à ses conclusions dans les médias, les principaux documents politiques ou les notes stratégiques, pour accumuler des données sur la portée et l'influence de ces évaluations.

## Encadré 12. Expériences des membres du CAD

L'**Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (Sida)** a mis au point une liste de points à vérifier pour faire le suivi de la qualité des rapports d'évaluation menés à terme. Le Département d'évaluation des opérations de la **Banque africaine de développement** soumet ses rapports à des examens internes et externes par les pairs pour s'assurer de leur qualité. Une étude indépendante du processus et des résultats d'évaluation peut également être demandée pour les évaluations de grande envergure, comme cela a été le cas pour l'**évaluation conjointe de la Déclaration de Paris**, afin de déterminer si elles répondent bien aux normes de qualité exigées et d'en identifier les points forts, les points faibles et les enseignements. Le **Canada** a recours à un processus d'examen des performances destiné aux consultants en évaluation qui effectuent des études de façon régulière afin de s'assurer que leurs travaux répondent aux normes établies.

En 2010, en marge d'un examen de l'aide danoise au développement en Tanzanie, le Bureau national d'audit du **Danemark** a passé en revue les pratiques d'évaluation adoptées dans les programmes de coopération pour le développement et l'utilisation qui a été faite des évaluations. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du **Canada** réalise une étude annuelle des performances de la Direction de l'évaluation, qui examine la qualité des travaux réalisés, leur impartialité, les thématiques couvertes et l'utilisation des produits. La **Belgique** a entrepris un examen similaire en 2009, au cours duquel des experts en évaluation des Pays-Bas, de l'Espagne et du Canada ont réalisé des analyses et fourni des recommandations détaillées. La **Suède**, l'**Allemagne**, la **Corée** et le **Royaume-Uni** ont tous commandé des examens indépendants ou des méta-évaluations à des experts internationaux en évaluation.

Le Bureau de l'efficacité de l'aide de l'**Australie** a mis en place un registre des impacts, qui permet aux membres de l'unité d'évaluation de suivre les références aux rapports (y compris informelles) et ainsi mieux saisir leur répercussion globale mieux saisir leur répercussion globale.

*Pour résumer, une évaluation de mauvaise qualité n'aura aucune utilité. Des données médiocres, une analyse imparfaite et des conseils inadéquats peuvent même causer plus de mal que de bien.*

# RÉFÉRENCES ET LECTURES COMPLÉMENTAIRES

ACDI, « L'ACDI apprend : leçons tirées des évaluations ». <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/CAR-116153114-S3L>, consulté en avril 2013.

Agence Française de Développement (2012), *Evaluation and its Discontents: Do we learn from Experience in Development?* Compte rendu de la 9<sup>e</sup> Conférence AFD-EUDN, 2012. Conférences & Séminaires 05, Paris. Disponible sur : <http://recherche.afd.fr>.

Andersen, Margrethe Holm (septembre 2012), service d'évaluation, ministère des Affaires étrangères du Danemark. Entretien avec l'auteur.

Atwood, J.B. et Hynes, W. (à paraître), « The OECD Development Assistance Committee: Achievements, Limitations and Future Directions » (non publié).

Australian Office of Development Effectiveness (2009), *Annual Review of Development Effectiveness 2009: Improving basic services for the poor*. AusAID.

Bamberger *et al.* (2012), *Real world evaluation: working under budget, time, data, and political constraints*. 2<sup>e</sup> édition. SAGE Publications, Washington.

Banque interaméricaine de développement, bureau de l'évaluation et de la surveillance (2010), « Ten years of Evaluability at the IDB » présenté à l'occasion de la 10<sup>e</sup> réunion du Réseau du CAD sur l'évaluation, 16-17 novembre 2010. [www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46436272.ppt](http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46436272.ppt).

Banque mondiale (2003), *World Bank Operations Evaluation Department – The first 30 years*. Département d'évaluation des opérations, Banque mondiale, Washington.

Banque mondiale (2004), *Évaluations marquantes*. Banque mondiale, Washington.

Bennett, J. *et al.* (2010), « AidingPeace: A Multi-Donor Evaluation of Support to Conflict Prevention and Peacebuilding Activities in Southern Sudan 2005-2010 », ITAD Ltd., Royaume-Uni.

Birdsall, Nancy, Levin, R. et Savedoff, W. (2006), « When Will We Ever Learn? Improving Lives through Impact Evaluation », The Evaluation Gap Working Group, Center for Global Development, Washington.

Coopération autrichienne pour le développement (non daté), « Guidelines for evaluation in Austria's official development cooperation », [www.bmeia.gv.at/fileadmin/user\\_upload/bmeia/media/2-Aussenpolitik\\_Zentrale/EZA\\_englisch/159\\_guidelines\\_for\\_evaluation.pdf](http://www.bmeia.gv.at/fileadmin/user_upload/bmeia/media/2-Aussenpolitik_Zentrale/EZA_englisch/159_guidelines_for_evaluation.pdf), consulté en mars 2013.

DDC (2008), « Politique d'évaluation de la Direction du développement et de la coopération (DDC) », [https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/de/documents/Wirksamkeit/resource\\_fr\\_181530.pdf](https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/de/documents/Wirksamkeit/resource_fr_181530.pdf), consulté en mars 2013.

Département d'évaluation des opérations du Groupe de la Banque africaine de développement (2012), *Evaluation Matters – Special Annual Meeting Edition*. Groupe de la Banque africaine de développement, Tunis.

Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (2011). <http://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/evaluationdelamiseenuredeladeclarationdeparis.htm>, consulté en mars 2013.

Examens par les pairs des membres du CAD de l'OCDE réalisés entre 2009 et 2012, disponibles sur : <http://www.oecd.org/fr/cad/examens-pairs>

2013 (en cours) : Australie, Norvège, Suède

2012 : Canada, Corée, Finlande, Luxembourg, Union européenne

2011 : Danemark, Espagne, États-Unis, Grèce, Pays-Bas

2010 : Allemagne, Belgique, Japon, Nouvelle-Zélande, Portugal, Royaume-Uni

2009 : Autriche, Irlande, Italie, Suède, Suisse

Gouvernement de l'Australie (2011), AusAID, *Evaluation Policy 2012-2015*. [www.ode.usaid.gov.au/publications/documents/ode-evaluation-policy.pdf](http://www.ode.usaid.gov.au/publications/documents/ode-evaluation-policy.pdf), consulté en mars 2013.

Kennedy-Chouane, M.G. (2011), « Improving conflict prevention and peacebuilding assistance through evaluation », *OECD Journal : General Papers*, Volume 2010/1, OCDE, Paris, 25 mai, p. 99-107.

Kliet et al. (2010), *Peer Review of the Evaluation Function at the Belgian Federal Public Service of Foreign Affairs, Foreign Trade and Development Cooperation*. Ministère des Affaires étrangères, La Haye.

Kusek, Jody Zall et Rist, Ray C. (2004), *Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats – Un guide pour les praticiens du développement*. Banque mondiale, Washington.

Ministère des Affaires étrangères du Danemark (2012), *Danida 50 years (1962-2012)*. Danida, Copenhague. [www.netpublikationer.dk/um/11141/html/toc.htm](http://www.netpublikationer.dk/um/11141/html/toc.htm), consulté en mars 2013.

Ministère des Affaires étrangères du Danemark (août 2012), « The Right to a Better Life: Strategy for Denmark's Development Cooperation ». [http://um.dk/en/~media/UM/English-site/Documents/Danida/Goals/Strategy/13287\\_DANIDA\\_strategiformidling\\_UK\\_web%20NY.jpg](http://um.dk/en/~media/UM/English-site/Documents/Danida/Goals/Strategy/13287_DANIDA_strategiformidling_UK_web%20NY.jpg), consulté en mars 2013.

Natsios, Andrew (2010), « The clash of counter-bureaucracy and development », Center for Global Development, Washington. [www.cgdev.org/content/publications/detail/1424271](http://www.cgdev.org/content/publications/detail/1424271), consulté en mars 2013.

Norad (2011), *Evaluation of Norwegian Development Cooperation – Annual Report 2011*. Norad, Oslo. [www.oecd.org/derec/norway/Norad\\_Eval\\_AnnualReport2011.pdf](http://www.oecd.org/derec/norway/Norad_Eval_AnnualReport2011.pdf).

OCDE (1975), « Aid Evaluation – The Experience of Members of the Development Assistance Committee and of International Organisations », Direction de la coopération pour le développement, OCDE, Paris.

OCDE (1998), « Réexamen des Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement », document rédigé pour la Direction de la coopération pour le développement, OCDE, Paris. [www.oecd.org/derec/dacnetwork/35343480.pdf](http://www.oecd.org/derec/dacnetwork/35343480.pdf), consulté en mars 2013.

OCDE (2001), « Evaluation feedback for effective learning and accountability », Comité d'aide au développement, Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide, OCDE, Paris. [www.oecd.org/development/evaluation/2667326.pdf](http://www.oecd.org/development/evaluation/2667326.pdf), consulté en mars 2013.

OCDE (2002), « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats », Comité d'aide au développement, Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide, OCDE, Paris. [www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf](http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf), consulté en mars 2013.

OCDE (2004), « Renforcer les systèmes d'évaluation dans les organismes membres », document rédigé pour le réseau du DAC sur l'évaluation du développement, OCDE, Paris.

OCDE (2005), « Joint Evaluations: Recent Experiences, Lessons Learned and Options for the Future », document de travail rédigé pour le réseau du DAC sur l'évaluation du développement, OCDE, Paris. [www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/35353699.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/35353699.pdf), consulté en mars 2013.

OCDE (2006), « Les systèmes d'évaluation et leur utilisation : un outil de travail pour les examens par les pairs et les évaluations », outil de travail créé par la Direction de la coopération pour le développement, OCDE, Paris.

- OCDE (2006), « Fact-finding survey on evaluation capacity development (ECD) in partner countries », document de travail rédigé pour le Réseau du DAC sur l'évaluation du développement par le ministère des Affaires étrangères du Japon, Tokyo. [www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/39462862.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/39462862.pdf), consulté en mars 2013.
- OCDE (2009), « A strategic approach to supporting evaluation capacity development in partner countries: what is known and suggestions for moving forward », document de séance rédigé pour le Réseau du DAC sur l'évaluation du développement, OCDE, Paris. [www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/42974509.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/42974509.pdf), consulté en mars 2013.
- OCDE (2010a), *Evaluation in Development Agencies*, série Pour une meilleure aide au développement, OCDE, Paris.
- OCDE (2010b), « How to Support Capacity Development through Evaluation », fiche de conseils élaborée par le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, OCDE, Paris. [www.oecd.org/dac/evaluationofdevelopmentprogrammes/dcdndep/46306661.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluationofdevelopmentprogrammes/dcdndep/46306661.pdf), consulté en mars 2013.
- OCDE (2011a), « Évaluer la coopération pour le développement : récapitulatifs des normes et standards de référence », deuxième édition, guide élaboré par le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, OCDE, Paris. [www.oecd.org/fr/developpement/evaluation/49898837.pdf](http://www.oecd.org/fr/developpement/evaluation/49898837.pdf), consulté en mars 2013.
- OCDE (2011b), « Using evidence to improve aid policies and demonstrate results », rapport du séminaire sur la gestion de l'aide, Paris, 10 avril 2011, élaboré par la Direction de la coopération pour le développement, OCDE, Paris.
- OCDE (2012), *Évaluer les activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité – Mieux comprendre pour de meilleurs résultats*, Direction de la coopération pour le développement, OCDE, Paris.
- OCDE (2013), « Summary Record of the Fourteenth Meeting of the DAC Evaluation Network, 27-28 November 2012 », compte rendu du réseau du CAD sur l'évaluation du développement, OCDE, Paris. [http://search.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC/EV/M\(2012\)2&docLanguage=En](http://search.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC/EV/M(2012)2&docLanguage=En), consulté en mars 2013.
- Réseau des réseaux d'évaluation d'impact (NONIE), Frans Leeuw et Jos Vaessen (2009), *Impact Evaluation and Development – NONIE Guidance on Impact Evaluation*. Groupe indépendant d'évaluation, Washington, [www.worldbank.org/ieg/nonie](http://www.worldbank.org/ieg/nonie).
- Rogers, Patricia (2008), « Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Intervention », *Evaluation*, vol. 14, n° 1, p. 29-48.
- SADEV (2008), *Challenges, opportunities and approaches for increasing joint donor programming of evaluations*, Karlstad, Suède.
- Stern, Elliot, Stame, N., Mayne, J., Forss, K., Davies, R. et Befani, B. (2012), « Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations: Report of a study commissioned by the Department for International Development », DFID, Londres. [www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/67427/design-method-impact-eval.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67427/design-method-impact-eval.pdf), consulté le 26 mars 2013.
- Uganda Government Evaluation, site Web (non daté), Cabinet du Premier ministre. <http://gef.opm.go.ug>, consulté en mars 2013.
- Vahamaki, J., Schmidt, M. et Molander, J. (2011), « Review: Results Based Management in Development Cooperation ». Riksbankens Jubileumsfond.
- White, H. et Phillips, D. (2012), « Addressing attribution of cause and effect in small in impact evaluations: towards and integrated framework », Initiative internationale pour l'évaluation d'impact, 3ie ; document de travail 15.
- York, N. (2012), responsable de l'évaluation, DFID : exposé lors de la 13<sup>e</sup> réunion du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, 8 février 2012. [www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/13thmeetingdocuments.htm](http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/13thmeetingdocuments.htm)

*Outre le suivi de la diffusion des rapports,  
il convient de mettre en place des  
mécanismes pour contrôler la manière  
dont les conclusions des évaluations sont  
utilisées, en détectant par exemples les  
références faites à ses conclusions dans  
les médias, les principaux documents  
politiques ou notes stratégiques...*

## LIENS UTILES

- **Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement** : [www.oecd.org/dac/evaluation](http://www.oecd.org/dac/evaluation)  
Ce site contient des renseignements sur les travaux d'évaluation du CAD de l'OCDE, des résumés d'évaluation dans certains domaines clés, de nombreux liens vers des ressources d'évaluation et un aperçu des normes et standards de référence du CAD pour l'évaluation du développement.
- **Centre de ressources sur l'évaluation du développement (DERec)** : [www.oecd.org/derec](http://www.oecd.org/derec)  
Une bibliothèque contenant des rapports d'évaluation et d'autres ressources documentaires des membres du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement.
- **Better Evaluation** : <http://betterevaluation.org/>  
Projet international de collaboration visant à améliorer les aspects théoriques et pratiques de l'évaluation en diffusant des informations sur les ressources (méthodes ou outils) et sur les approches existantes.
- **My Monitoring & Evaluation** : <http://mymande.org/>  
Une plateforme interactive Web 2.0 pour partager des connaissances sur les systèmes de suivi et d'évaluation de différents pays.
- **CLEAR Regional Centres for Learning on Evaluation and Results** : [www.theclearinitiative.org](http://www.theclearinitiative.org)  
Ressources pour renforcer le suivi et l'évaluation ainsi que les capacités de gestion des performances des pays et de leurs gouvernements pour atteindre les objectifs fixés dans le domaine du développement.
- **Initiative internationale pour l'évaluation d'impact (3ie)** : [www.3ieimpact.org](http://www.3ieimpact.org)  
Ressources sur les évaluations d'impact et les revues analytiques qui produisent des données probantes de haute qualité sur les aspects du développement qui fonctionnent et causes de leur réussite.

# ANNEXE A : LES SYSTÈMES D'ÉVALUATION ET LEUR UTILISATION : UN OUTIL DE TRAVAIL POUR LES EXAMENS PAR LES PAIRS ET LES ÉVALUATIONS

« Les systèmes d'évaluation et leur utilisation : un outil de travail pour les examens par les pairs et les évaluations » (OCDE, 2006), est également disponible dans *Évaluer la coopération pour le développement : récapitulatif des normes et standards de référence*, 2<sup>e</sup> édition (OCDE, 2011a). Il a été reproduit ici pour en faciliter la consultation et en tant que lecture utile pour les 12 leçons.

Ce document a été élaboré à partir d'une analyse de fond des examens par les pairs réalisés par le CAD sur une période de huit années. Cet outil, fondé sur les normes et standards de référence, a été conçu dans le but de renforcer les activités d'évaluation et de promouvoir la transparence et la reddition de comptes dans les organisations de développement. Il a été mis au point dans la perspective des examens par les pairs et en tant qu'outil de gestion afin d'améliorer les pratiques d'évaluation dans les organismes d'aide. Il s'agit d'un outil « vivant » appelé à évoluer en fonction de l'expérience acquise.

## 1. Politique d'évaluation : rôle, responsabilité et objectifs d'une unité d'évaluation

- Le ministère ou l'organisme d'aide applique-t-il déjà une politique d'évaluation ?
- Cette politique décrit-elle le rôle, la structure de gouvernance et de gestion et la place de l'unité d'évaluation au sein de la structure institutionnelle d'aide ?
- La fonction d'évaluation couvre-t-elle convenablement l'ensemble du programme de coopération pour le développement ?
- Dans le cadre de cette politique, comment l'évaluation contribue-t-elle à l'apprentissage institutionnel et à la reddition de comptes ?
- Comment se conçoit la relation entre évaluation et audit au sein de l'organisme ?
- Comment sont définis et coordonnés les rôles respectifs de chaque organisme lorsqu'il en existe deux, ou plus, dans le même pays ?

*La politique d'évaluation est-elle suffisamment connue et convenablement mise en œuvre au sein de l'organisme d'aide ?*

## 2. Impartialité, transparence et indépendance

- Dans quelle mesure l'unité d'évaluation et le processus d'évaluation sont-ils indépendants vis-à-vis de la hiérarchie ?
- Quels sont les éléments moteurs théoriques aussi bien que pratiques favorisant/limitant l'indépendance de l'unité chargée de l'évaluation ?
- Quelle a été jusqu'ici l'expérience de l'unité d'évaluation dans la présentation des réussites ou des échecs des programmes d'aide et de leur mise en œuvre ?
- Le processus d'évaluation est-il suffisamment transparent pour assurer sa crédibilité et sa légitimité ? Les conclusions de l'évaluation sont-elles régulièrement rendues publiques ?
- Comment l'organisme d'aide/le ministère s'y prennent-ils pour faire en sorte que les parties prenantes concernées donnent suite aux conclusions tirées des évaluations (à travers des comités de pilotage, des groupes consultatifs ou autres espaces de réflexion par exemple) ?
- Y a-t-il une articulation avec les processus décisionnels de sorte que l'évaluation soit prise en compte dans l'élaboration des politiques ?

- Existe-t-il des exemples récents de changements majeurs sur le plan opérationnel ou stratégique déclenchés par les conclusions et recommandations tirées des évaluations ?
- Existe-t-il des exemples de la manière dont l'évaluation peut jouer comme mécanisme de reddition de comptes ?

*Comment les acteurs extérieurs à l'évaluation (services opérationnels et stratégiques, bureaux locaux, etc.) perçoivent-ils l'utilité et l'influence des évaluations ?*

### **3. Ressources et personnel**

- L'évaluation est-elle étayée par des ressources humaines et financières suffisantes ?
- L'unité chargée de l'évaluation dispose-t-elle de son propre budget ? Ce budget est-il annuel ou pluriannuel ? Couvre-t-il les activités visant à promouvoir le retour d'informations et l'utilisation de l'évaluation, ainsi que la gestion des enseignements tirés de l'évaluation ?
- Le personnel est-il doté de compétences spécifiques dans le domaine de l'évaluation et, dans la négative, existe-il des programmes de formation ?
- Existe-t-il une politique de recrutement en termes de qualifications, d'impartialité et de déontologie, pour les consultants ?

### **4. Partenariats et renforcement des capacités dans le domaine de l'évaluation**

- Dans quelle mesure les bénéficiaires sont-ils associés au processus d'évaluation ?
- Dans quelle mesure l'organisme d'aide s'appuie-t-il sur des évaluateurs locaux, ou lorsque c'est impossible, sur des évaluateurs externes venant de pays partenaires ?
- L'organisme d'aide participe-t-il à des évaluations conduites par les pays/organismes partenaires ?
- L'unité soutient-elle des programmes de formation et de renforcement des capacités dans les pays partenaires ?

*Comment les partenaires/bénéficiaires/ONG locales perçoivent-ils les processus d'évaluation et les produits de l'évaluation préconisés par l'organisme d'aide/le pays examiné, en ce qui concerne la qualité, l'indépendance, l'objectivité, l'utilité et le choix des partenariats ?*

### **5. Qualité**

- Comment l'unité chargée de l'évaluation s'assure-t-elle de la qualité de l'évaluation (y compris des rapports et processus) ?
- L'organisme d'aide dispose-t-il d'orientations sur la conduite des évaluations et ces orientations sont-elles utilisées par les acteurs concernés ?
- L'organisme d'aide a-t-il mis au point/adopté des normes/références afin d'apprécier et d'améliorer la qualité de ses rapports d'évaluation ?

*Comment la qualité des produits et processus d'évaluation est-elle perçue au sein de l'organisme d'aide ?*

### **6. Planification, coordination et harmonisation**

- L'organisme d'aide dispose-t-il d'un planning d'évaluation sur plusieurs années, qui recense les évaluations futures en fonction d'un calendrier défini ?
- Comment cette planification est-elle élaborée ? Qui, au sein de l'organisme, est chargé de définir les priorités et comment procède-t-il/elle ?
- Comment l'évaluation est-elle gérée dans les pays membres du CAD où la responsabilité de l'APD est partagée entre deux ou plusieurs organismes ?

- L'unité chargée de l'évaluation coordonne-t-elle ses activités avec d'autres donneurs ?
- Comment les activités d'évaluation sont-elles coordonnées sur le terrain ? En matière d'évaluation, la responsabilité est-elle centralisée ou décentralisée ?
- L'unité d'évaluation participe-t-elle à des évaluations conjointes/multi-donneurs ?
- L'unité d'évaluation/l'organisme d'aide utilisent-ils des informations sur l'évaluation provenant d'autres organismes donneurs ?
- De quelle manière l'organisme d'aide apprécie-t-il l'efficacité de ses contributions aux activités d'autres organisations multilatérales ? Dans quelle mesure s'appuie-t-il sur les systèmes d'évaluation des organismes multilatéraux ?

## **7. Diffusion, retour d'informations, gestion des connaissances et apprentissage**

- Comment les conclusions des évaluations sont-elles diffusées ? D'autres outils de communication sont-ils utilisés, outre les rapports ? (communiqués de presse, conférences de presse, bulletins, rapports annuels présentant une synthèse des conclusions) ?
- Quels sont les mécanismes existants garantissant un retour d'informations sur les résultats des évaluations auprès des décideurs, du personnel opérationnel et du public ?
- Quels sont les mécanismes existants garantissant que les enseignements tirés des évaluations sont mis à la disposition du personnel et des parties prenantes concernées ?

*L'évaluation est-elle considérée comme un « outil d'apprentissage » par le personnel de l'organisme d'aide ?*

## **8. Utilisation de l'évaluation**

- Qui sont les principaux utilisateurs des évaluations au sein et en dehors de l'organisme d'aide ?
- L'évaluation apporte-t-elle des réponses aux exigences d'information exprimées par les instances parlementaires, les services de vérification des comptes, l'administration et le public ?
- Existente-t-il des systèmes de nature à garantir la mise en œuvre et le suivi des conclusions et recommandations tirées des évaluations ?
- Comment l'organisme d'aide/le ministère s'y prennent-ils pour faire en sorte que les parties prenantes concernées donnent suite aux conclusions tirées des évaluations (à travers des comités de pilotage, des groupes consultatifs ou autres espaces de réflexion par exemple) ?
- Y a-t-il une articulation avec les processus décisionnels de sorte que l'évaluation soit prise en compte dans l'élaboration des politiques ?
- Existe-t-il des exemples récents de changements majeurs sur le plan opérationnel ou stratégique déclenchés par les conclusions et recommandations tirées des évaluations ?
- Existe-t-il des exemples de la manière dont l'évaluation peut jouer comme mécanisme de reddition de comptes ?

*Comment les acteurs extérieurs à l'évaluation (services opérationnels et stratégiques, bureaux locaux, etc.) perçoivent-ils l'utilité et l'influence des évaluations ?*

# ÉGALEMENT DANS LA COLLECTION « DOUZE LEÇONS »

## Partnering with Civil Society

Ces douze leçons reposent sur des données probantes et sur l'expérience. Elles établissent un terrain d'entente pour le dialogue et l'action tout en respectant les objectifs et rôles des bailleurs de fonds et des OSC. Elles se concentrent sur la manière dont les membres du CAD et les OSC peuvent créer des partenariats plus solides et équilibrés en vue d'atteindre leurs objectifs communs dans le domaine du développement.

## Aider les pays partenaires à renforcer leurs capacités

Cette brochure met en évidence les thèmes et enseignements relatifs au renforcement des capacités communs aux différents examens par les pairs. Ils portent notamment sur la coopération technique, l'une des principales formes d'aide apportée par les membres du CAD aux pays partenaires.

## Vers de meilleures pratiques pour l'aide humanitaire

Les bailleurs de fonds mettent en œuvre les bonnes pratiques d'action humanitaire de différentes façons, en les adaptant à des situations variées et en tirant parti des avantages comparatifs particuliers, afin de garantir autant que possible l'efficacité de l'aide humanitaire.

## Pour une gestion efficace de l'aide : douze leçons tirées des examens par les pairs réalisés par le CAD

Ces douze leçons relatives aux pratiques des bailleurs de fonds, exemples à l'appui, sont réparties entre les catégories suivantes : stratégie, gestion des organisations, et gestion de la mise en œuvre de l'aide.

[www.oecd.org/dac/peer-reviews/lessonsfrompeerreviews](http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/lessonsfrompeerreviews)



*L'évaluation des politiques  
publiques est un outil de  
redevabilité précieux au niveau  
national, qui renforce de plus  
les responsabilités réciproques  
des partenaires du développement.*

