

LE RÉSEAU CAD D'ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT

ÉCLAIRAGE SUR LES RÉSULTATS ET LES DÉFIS DU DÉVELOPPEMENT



Étude portant sur les travaux d'évaluation collaborative partenaires - bailleurs de fonds

Note conceptuelle

Étude préparée par **Claude Leroy-Thémèze**, Cheffe de l'Unité d'évaluation des activités de développement, Direction générale du Trésor, Ministère de l'Économie et des Finances, Claude.leroy-themeze@dgtresor.gouv.fr

Avec la contribution de **Jacques Toulemonde**, EUREVAL, toulemonde@eureval.fr

26 juin 2013

Étude portant sur les travaux d'évaluation collaborative partenaires - bailleurs de fonds

Note conceptuelle

Lors de la réunion d'EvalNet de novembre 2012, la France a accepté de préparer une « enquête des pays partenaires impliqués dans l'évaluation de la Déclaration de Paris (EDP) afin d'identifier les opportunités de soutien des évaluations conjointes partenaires-bailleurs de fonds ». Ce projet a été intégré dans le programme annuel 2013 du groupe de travail Développement des capacités d'évaluation (DCE).

La présente note propose une présentation des grandes lignes du projet, c'est-à-dire une analyse raisonnée, des hypothèses, des objectifs, une feuille de route, un plan de travail, un partage des rôles et des coûts. Dans une version antérieure, elle a fait l'objet d'une discussion approfondie lors de la réunion de juin 2013 du groupe de travail DCE. En juin 2013, EvalNet a renouvelé le mandat relatif à cette étude à condition qu'un nombre suffisant de pays partenaires et de bailleurs de fonds confirment leur intérêt au cours des mois suivants

Une évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds n'est qu'un instrument de renforcement de capacités parmi d'autres. Combinée à des évaluations menées par les pays, elle active toute une série de mécanismes d'apprentissage par la pratique.

Le projet permettra d'apporter de la valeur ajoutée aux précédents efforts internationaux consentis pour promouvoir une évaluation conjointe en ce sens que, premièrement, il met plutôt l'accent sur la coopération partenaires - bailleurs de fonds que sur la coopération entre les bailleurs de fonds et deuxièmement, il se concentre sur les activités collaboratives qui sont destinées à renforcer les systèmes d'évaluation nationaux.

Les objectifs de cette étude sont les suivants : (1) comprendre le potentiel de renforcement des capacités des travaux d'évaluation collaborative, (2) tirer de nouveaux enseignements quant aux stratégies de renforcement des capacités, et (3) ouvrir la voie à une collaboration pluriannuelle entre partenaires et bailleurs de fonds sur les travaux d'évaluation.

Le projet est constitué de plusieurs études de pays partenaires, chacune comprenant : (1) une revue du processus de l'EDP en termes de sa contribution dans le renforcement des capacités d'évaluation ; (2) la collecte de témoignages positifs sur les travaux d'évaluation partenaires - bailleurs de fonds (en plus de l'EDP) ; et (3) une exploration des opportunités à venir d'effectuer ces travaux. L'étude se terminera par un atelier international destiné à synthétiser les études nationales et à proposer des avancées.

Fidèle à l'esprit de l'EDP, le projet sera initié, géré et synthétisé par une collaboration entre partenaires et bailleurs de fonds tandis que les études nationales seront entreprises par des coordinateurs des pays partenaires. Parmi les pays partenaires impliqués dans l'EDP, quelques-uns ont été consultés sur ce projet et les premiers signaux sont plutôt positifs.

Durant l'été, l'ensemble des parties prenantes à l'EDP Phase 2 seront invitées à prendre part au projet, à savoir les 21 coordinateurs nationaux ainsi que les membres d'EvalNet. Parallèlement, les bailleurs de fonds volontaires seront invités à confirmer leur intérêt et à préciser l'aide qu'ils apportent.

Les études nationales seront réalisées d'octobre 2013 à mars 2014 et l'atelier de synthèse se tiendra en juin 2014.

Sommaire

1. Mandat, analyse raisonnée et contexte.....	5
1.1. Mandat.....	5
1.2. Analyse raisonnée du projet dans le contexte actuel.....	5
2. Hypothèses et définitions.....	8
2.1. Façon dont les travaux d'évaluation collaborative peuvent renforcer les systèmes d'évaluation nationaux	8
2.2. Facteurs qui peuvent affecter l'apprentissage à partir des évaluations partenaire-bailleur de fonds	12
2.3. Effets négatifs inattendus qui peuvent apparaître lors des évaluations menées par le bailleur de fonds	13
3. Stratégie et objectifs de l'étude	14
4. Feuille de route	15
5. Volets du projet.....	15
5.1. Revue de l'expérience EDP en termes de renforcement des systèmes nationaux	16
5.2. Témoignages positifs des évaluations collaboratives partenaires-bailleurs de fonds	17
5.3. Opportunités de travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds	17
5.4. Atelier international.....	18
6. Plan de travail.....	19
6.1. Contact des coordinateurs EDP	19
6.2. Établissement d'un Groupe de gestion.....	19
6.3. Établissement des modalités de travail du projet	19
6.4. Levée de contributions financières et en nature.....	20
6.5. Rédaction de la note initiale	20
6.6. Coordination des études nationales	20
6.7. Réalisation des études nationales	21
6.8. Convocation de l'Atelier international.....	21
6.9. Rédaction et diffusion de documents de synthèse	21
6.10. Passage aux étapes suivantes	21
7. Organisation	21
8. Coûts, financement et délais.....	23
Annexe 1 : Note relative à la promotion de l'évaluation des partenaires-bailleurs de fonds	24
Annexe 2 : Glossaire	26
Annexe 3 : Bibliographie	29
Annexe 4 : L'apprentissage par la pratique à différents niveaux.....	31
Annexe 5 : Cartographie des cadres nationaux de Suivi & Évaluation.....	33

Annexe 6 – Évaluation conjointe de la Coopération au développement entre le Ghana et le Danemark	34
Annexe 7 - Évaluation conjointe du plan décennal pour l'éducation du Bénin (Bénin, AFD, Danida)..	38

Chiffres et tableaux

Figure 1 - Comment les évaluations collaboratives peuvent renforcer les systèmes d'évaluation nationaux	12
Tableau 1 – Coûts, financement et délais	23
Tableau 2 – Trois niveaux d'apprentissage	31

1. Mandat, analyse raisonnée et contexte

1.1. Mandat

1. Le présent document se propose d'aller plus loin que l'évaluation de la Déclaration de Paris (EDP) afin de transformer le réseau des pays concernés (réseau EDP) en une collaboration durable entre partenaires et bailleurs de fonds¹ sur les travaux d'évaluation.
2. En février 2012, le réseau EvalNet a proposé de servir de plate-forme afin de maintenir des échanges durables au sein du réseau EDP et de réaliser des activités conjointes allégées. La France a accepté la mission de préparer une proposition et a soumis une note d'une page lors de la 14ème réunion EvalNet de novembre 2012 (Annexe 1). La France s'est alors vue confier le mandat de proposer « une enquête des pays partenaires impliqués dans l'EDP afin d'identifier les opportunités de soutien des travaux d'évaluation conjointe partenaires - bailleurs de fonds ». Ce projet a ensuite été intégré dans le programme annuel 2013 du groupe de travail Développement des capacités d'évaluation (DCE).
3. La présente note présente les grandes lignes du projet, c'est-à-dire une analyse raisonnée, des hypothèses, des objectifs, une feuille de route, des missions, un plan de travail, un partage des rôles et des coûts. Dans une version antérieure, elle a fait l'objet d'une discussion approfondie lors de la réunion de juin 2013 du groupe de travail DCE.
4. En juin 2013, EvalNet a renouvelé le mandat relatif à une « Étude portant sur les travaux d'évaluation collaborative partenaires et bailleurs de fonds » à condition qu'un nombre suffisant de pays partenaires et de bailleurs de fonds confirment leur intérêt dans les mois suivants.

1.2. Analyse raisonnée du projet dans le contexte actuel

5. Il existe 4 raisons pour les pays partenaires de jouer un rôle plus important dans l'évaluation de l'aide publique au développement (APD) :
 - Des évolutions de l'aide au développement ;
 - Des engagements à avoir recours à des systèmes de pays partenaires ;
 - Des engagements à augmenter la quantité d'informations relatives aux résultats et la redevabilité réciproque ;
 - Une collaboration fructueuse portant sur l'EDP.

1.2.1. Évolutions de l'aide au développement

6. L'APD représente une part en baisse du financement global du développement, outre par ex. les ressources nationales, l'aide liée au commerce ou le financement des actions relatives au climat et à la biodiversité. Il est donc nécessaire que l'APD joue un rôle de catalyseur plutôt que d'opérer de façon isolée. Inversement, une évaluation de l'APD est nécessaire afin de prendre en compte le contexte global des activités de développement nationales plutôt que des opérations spécifiques.

¹ Il serait souhaitable d'utiliser le terme « partenaire au développement » au lieu de « bailleur de fonds » ; cependant, cela n'est pas faisable dans un contexte où les termes « pays partenaires » et « partenaires au développement » doivent être distingués de manière simple. Ainsi, cette note conceptuelle suit la terminologie de l'EDP.

7. Les modalités de fourniture de l'APD évoluent vers des approches plus axées sur les programmes, alignées sur les stratégies des pays partenaires et vers un recours plus systématique à des systèmes nationaux via par ex. des opérations de soutien budgétaire (générales et sectorielles). Il est nécessaire que les pays partenaires jouent un rôle plus important dans les évaluations de l'APD.

8. Une part grandissante de l'APD est fournie par le biais de partenariats impliquant plusieurs bailleurs de fonds. Il est nécessaire que les évaluations de l'APD prennent en compte les impacts combinés des activités de tous les partenaires, dont les politiques nationales, plutôt que les impacts distincts de chaque partenaire.

1.2.2. Engagements à avoir recours à des systèmes de pays partenaires

9. Dans la Déclaration de Paris, les bailleurs de fonds se sont engagés à avoir recours à des systèmes de pays partenaires comme approche par défaut et à justifier les exceptions. Cet engagement a été renouvelé dans le Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement² et il mérite d'être appliqué dans la zone objet des évaluations. Ceci est nécessaire pour :

- Avoir davantage recours à des systèmes de pays partenaires ;
- Évaluer les forces et les faiblesses des systèmes d'évaluation nationaux et suivre leur avancement³;
- Collaborer sur des plans d'action ou des programmes visant à renforcer les systèmes d'évaluation nationaux ;
- Éviter toute pratique qui pourrait ralentir l'évolution des systèmes d'évaluation nationaux conformément au principe de non-malfaisance⁴.

1.2.3. Engagements à augmenter la quantité d'informations relatives aux résultats et la redevabilité réciproque

10. L'agenda du jour « Résultats et redevabilité mutuelle » est soutenu par une coalition de bailleurs de fonds et de pays partenaires sur la base du volontariat dans le cadre du Partenariat mondial (Busan). L'agenda vise à régler 2 problèmes :

- Les informations relatives aux résultats ne sont souvent pas claires et pas assez stratégiques pour évaluer si la coopération pour le développement fait une différence durable pour la vie des pauvres. Quelques exemples de causes de ce problème : (1) les bailleurs de fonds ont mis en place des systèmes d'information séparés qui nuisent à la propre capacité des pays partenaires à définir, suivre et évaluer leurs résultats ; (2) les systèmes d'information ont tendance à suivre les apports de ressources et les ressources plus que les résultats ; et (3) il se peut que les indicateurs de résultats n'appartiennent pas aux pays partenaires.

² « Avoir recours à des systèmes de gestion financière publics nationaux comme option par défaut pour le financement du développement et soutenir le renforcement de ces systèmes si nécessaire » - Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide, 2011.

³ Voir le Programme PEFA (Dépenses publiques et responsabilité financière) pour les systèmes de gestion financière publics nationaux et les examens par les pairs de la fonction d'évaluation.

⁴ OCDE, 2010.

- La redevabilité pour la coopération pour le développement a tendance à satisfaire de façon inéquitable les besoins des bailleurs de fonds.

11. En réponse aux problèmes identifiés, les pays volontaires sont invités à mettre en place des Accords nationaux de résultats et de redevabilité visant à renforcer le dialogue axé sur les résultats, la redevabilité mutuelle entre les pays partenaires et les bailleurs de fonds et la redevabilité envers les citoyens des pays partenaires. Plus précisément, les accords couvrent tout ou partie des questions suivantes : (1) la production d'informations relatives aux performances axées sur les résultats et le recours à celles-ci ; (2) le recours à des structures et à des cadres nationaux existants et le renforcement de ceux-ci ; (3) la gestion du secteur public axée sur les résultats ; (4) l'aide axée sur les résultats ; et (5) la rédaction de rapports axés sur les résultats.

Dans le cadre de l'agenda, les pays volontaires et les bailleurs de fonds souhaitent s'appuyer sur les expériences positives à ce jour, particulièrement en ce qui concerne le suivi et l'évaluation.

1.2.4. Collaboration fructueuse relative à l'EDP

12. Au cours de la deuxième phase du processus EDP, 21 évaluations de pays partenaires⁵ ont été réalisées dans un cadre commun. Ces travaux ont été mis en œuvre par des organisations de pays partenaires sous la responsabilité de coordinateurs nationaux ayant recours à des systèmes nationaux. À la fin du processus, les coordinateurs nationaux ont participé à un atelier « Enseignements tirés »⁶.

13. Dans le rapport relatif à la réunion EvalNet suivante, le Secrétariat pour l'EDP a souligné que :

- Les évaluations internationales du type EDP sont l'exception plutôt que la règle ;
- Il existe un fort intérêt pour les évaluations conjointes aussi bien chez les bailleurs de fonds que chez les partenaires ;
- Certains pays partenaires ont la capacité institutionnelle de conduire des évaluations conjointes tandis que d'autres ont besoin d'une aide et/ou d'un mentorat afin de jouer ce rôle ;
- Des formations à l'évaluation sont proposées (IPDET, CLEAR, associations d'évaluation, universités) mais la participation pourrait être augmentée grâce à l'octroi d'un soutien financier et de bourses ;
- Il est nécessaire de promouvoir l'apprentissage par la pratique.

Ensuite, EvalNet a accepté de servir de plate-forme pour mener une action collaborative sur ces points. Les pays suivants ont indiqué qu'ils apportaient leur soutien : le Danemark, la France⁷, la CE, l'Espagne, la Suède, la Suisse, l'UNEG, le Royaume-Uni et les États-Unis.

⁵ Voir la liste des 21 pays à l'Annexe 5.

⁶ Atelier sur les enseignements tirés des évaluations conjointes internationales, Ministère français de l'économie, des finances et de l'industrie, Réseau CAD sur l'évaluation du développement, Secrétariat pour l'évaluation de la Déclaration de Paris, Paris, 6-7 février 2012.

⁷ La France a organisé un atelier en février 2013 portant sur les perspectives d'évaluation du développement dont une session sur les enseignements tirés de l'EDP au niveau des pays partenaires. L'atelier comprenait des présentations exposées par des coordinateurs nationaux EDP au Bénin, au Mali et au Sénégal,

2. Hypothèses et définitions

14. Le présent paragraphe présente et explique le cadre conceptuel de l'étude à l'aide de trois groupes d'hypothèses concernant respectivement :

- La façon dont les travaux d'évaluation collaborative partenaires - bailleurs de fonds peuvent initier un processus d'apprentissage par la pratique, lequel permet à son tour de renforcer les systèmes d'évaluation des pays partenaires ;
- Les facteurs qui peuvent faciliter ou freiner l'apprentissage à partir des évaluations partenaires - bailleurs de fonds ;
- Les effets négatifs inattendus qui peuvent apparaître dans la pratique d'une évaluation menée par le bailleur de fonds.

2.1. Façon dont les travaux d'évaluation collaborative peuvent renforcer les systèmes d'évaluation nationaux

15. Les paragraphes suivants définissent successivement les systèmes d'évaluation collaborative et d'évaluation nationale et présentent la logique derrière l'utilisation de l'évaluation collaborative pour renforcer les systèmes nationaux.

2.1.1. Définition des « travaux d'évaluation collaborative partenaires - bailleurs de fonds »

16. Une **évaluation conjointe** est une évaluation « à laquelle participent différents bailleurs de fonds et/ou partenaires » (OCDE, 2006). Au cours des 10 dernières années, l'évaluation conjointe a été étudiée, promue et appliquée à grande échelle⁸, bien que sous une forme qui implique différents bailleurs de fonds plutôt que sous la forme d'une coopération partenaires - bailleurs de fonds. Cette note affecte une valeur ajoutée à l'approche actuelle en se concentrant sur **l'évaluation collaborative partenaires - bailleurs de fonds**, une pratique d'évaluation qui implique la présence d'une ou de plusieurs organisations / institutions du pays partenaire⁹ et un ou plusieurs bailleurs de fonds. Le terme **travaux d'évaluation collaborative partenaires - bailleurs de fonds** englobe toute une gamme de pratiques liées à l'évaluation telles que les évaluations partenaires - bailleurs de fonds, les projets d'évaluation partenaires - bailleurs de fonds et les entreprises conjointes partenaires-bailleurs de fonds à tout niveau du processus d'évaluation, par ex. le financement, l'évaluation de la qualité ou la synthèse des résultats.

17. L'**étendue** d'une évaluation collaborative consiste en un ensemble d'activités qui ont été conçues, financées et/ou mises en place conjointement, telles que des projets, des programmes, des politiques sectorielles, des soutiens budgétaires, un allègement de la dette ou des « Accords nationaux de résultats et de redevabilité réciproque ».

⁸ par ex. Feinstein (2003), OCDE (2006)

⁹ L'EDP est spécifique dans le sens où plusieurs pays partenaires ont été impliqués activement. Ces grands exercices internationaux pourraient être renouvelés à l'avenir.

18. Le but principal d'une évaluation collaborative peut être l'**apprentissage conjoint** et/ou la **redevabilité réciproque**¹⁰.

19. Il existe plusieurs formes **hybrides** d'évaluation collaborative : « (a) la délégation des responsabilités à une ou plusieurs organisations, alors que d'autres jouent un rôle de « partenaire silencieux » ; (b) la prise en charge conjointe de certains volets de l'évaluation tandis que d'autres sont fournis séparément ; ... (d) l'accord sur un cadre [ou programme] d'évaluation commun et la délégation à différents partenaires de la responsabilité pour la mise en place des évaluations individuelles... » (OCDE, 2006).

20. Le degré de « **mutualité** » dépend du niveau de coopération des organisations/institutions impliquées dans le processus d'évaluation. Le degré de **mutualité partenaire-bailleur de fonds** dépend du niveau de coopération entre les organisations/institutions nationales et les bailleurs de fonds dans le processus d'évaluation. Le **profil partenaire-bailleur de fonds** d'une évaluation décrit le degré de mutualité à toutes les étapes du processus d'évaluation :

- Décider de mener l'évaluation, en précisant la date, l'étendue et le but principal ;
- Établir les dispositions de la coopération, par exemple, les bailleurs de fonds et les organisations/institutions nationales impliqués, le partage des rôles ;
- Lever et transférer les ressources financières pour l'achat des prestations d'évaluation ;
- Établir la structure de gestion, par exemple, groupe de gestion / groupe de référence / groupe de pilotage, missions internes ou externes, type et lieu des réunions ;
- Se reporter aux normes relatives à l'évaluation ;
- Développer les termes de référence, y compris les questions évaluatives et les exigences méthodologiques ;
- Fournir les prestations d'évaluation, y compris les règles de fourniture, la sélection des offres ;
- Instaurer des relations contractuelles, incluant consortium, sous-traitance, niveau des tarifs ;
- Déterminer la composition de l'équipe d'évaluation, incluant le chef d'équipe, l'équipe première, le contrôleur qualité, ainsi que d'autres membres ;
- Développer la méthode d'évaluation, y compris les outils de collecte de données, l'approche analytique, le plan de travail ;
- Formuler un projet pour les résultats de l'évaluation, c'est-à-dire les constatations, les conclusions, les enseignements, les recommandations ;
- Évaluer la qualité de l'évaluation ;
- Discuter du projet de résultats de l'évaluation et demander leur retour d'informations aux parties prenantes ;
- Finaliser le contenu du rapport ;
- Transmettre les résultats, en incluant la mise en page, la langue, l'impression, la version Internet, les séminaires, la publication dans les médias ;
- Assurer le suivi de l'utilisation.

La présente note donne deux exemples de profils partenaire-bailleur de fonds aux Annexes 5 et 6.

¹⁰ Une question restant en suspens concerne l'étendue à laquelle les différents types d'évaluations (menée par le bailleur de fonds, collaborative et menée par le pays) peuvent contribuer pour satisfaire les besoins des bailleurs de fonds en matière de redevabilité.

2.1.2. Définition du « système d'évaluation national »

21. Dans l'idéal, un **système d'évaluation** est composé de : (1) une demande d'évaluation soutenue à différents niveaux dans différents secteurs¹¹ ; (2) l'offre de prestations d'évaluation compétentes ; (3) l'utilisation des résultats d'évaluation dans le secteur public et dans le domaine public ; et (4) un cadre institutionnel garantissant la confiance publique dans l'évaluation. Le terme « système » suggère que les 4 volets mentionnés ci-dessus sont intégrés dans un réseau de cercles vertueux qui entretiennent la culture d'évaluation, les institutions, les pratiques, les marchés et la capacité au fil des années. Le système inclut les acteurs individuels, les organisations, les réseaux et les mécanismes.

22. Loin d'être une fin en lui-même, un solide système d'évaluation national est censé générer une utilisation fréquente et à grande échelle des résultats solides de l'évaluation, susciter l'intérêt d'utiliser les preuves de l'évaluation dans la politique publique, contribuer à un apprentissage par l'expérience meilleur et plus rapide dans les pays partenaires, puis améliorer l'efficacité des politiques nationales¹². De plus, un système solide donne plus de fiabilité aux évaluations menées par le pays fiables aux yeux des bailleurs de fonds.

23. Dans cette note, le terme **acteur individuel national** s'applique au personnel et aux dirigeants des organisations nationales impliquées dans une évaluation collaborative, que ce soit du côté de la demande, de l'offre ou de l'utilisation. Les acteurs individuels du côté offre incluent également les évaluateurs indépendants nationaux. Ce terme ne s'applique pas aux parties prenantes ou aux informateurs individuels qui sont consultés au cours du processus d'évaluation. Les acteurs individuels sont dits nationaux si leur principal lieu de travail se trouve dans ce pays.

24. Les **organisations nationales** peuvent être situées sur les trois côtés d'un triangle : (1) le côté demande du marché des prestations d'évaluation, soit les organismes ou les fondations du secteur public commandant des évaluations externes ; (2) le côté offre, soit les universités, les cabinets de conseil, les unités d'évaluation internes au sein d'organisations gouvernementales ou non gouvernementales ; (3) le côté utilisation, soit les quartiers généraux des ministères horizontaux ou de tutelle, les autorités régionales ou locales, les commissions parlementaires, les partis politiques ou les médias. Les cabinets de conseil et les ONG sont dits nationaux si leur direction est située dans ledit pays.

25. Les **réseaux d'évaluation nationaux** sont des associations professionnelles, des réseaux de recherche ou des communautés moins formelles dédiées au moins en partie à l'évaluation (par ex. une association d'évaluation nationale, un projet de recherche temporaire travaillant à l'évaluation de la politique de santé, une réunion mensuelle des dirigeants des unités d'évaluation provenant de plusieurs ministères).

26. Les **mécanismes d'évaluation nationaux** se composent de règles, de normes, de dispositifs de coordination ou d'organismes réglementaires (par ex. un ensemble de directives permettant d'établir une fonction d'évaluation, un comité d'experts chargé d'évaluer la qualité de l'évaluation,

¹¹Finalement, le premier et le quatrième points (demande d'évaluation et cadre institutionnel) sont également décrits comme un environnement favorable.

¹²Segone M. ed. (2009), PNUD/PCS (2011).

une réunion annuelle dédiée à la coordination de l'évaluation, une loi permettant au bureau suprême d'audit (Cour des Comptes en France) de réaliser les évaluations). L'existence et le bon fonctionnement de ces mécanismes sont les moteurs de la qualité, de l'indépendance et/ou de l'utilité des évaluations. Le terme « mécanisme d'évaluation » ne s'applique pas aux procédures internes propres et à la culture d'une organisation. Ce terme doit plutôt être compris comme le lien entre les organisations, les domaines politiques et les différents niveaux gouvernementaux. Ces mécanismes sont établis par les pouvoirs publics et/ou les associations professionnelles.

2.1.3. Utilisation de l'évaluation collaborative pour renforcer les systèmes nationaux

27. Renforcer les systèmes d'évaluation nationaux signifie simplement de bâtir une capacité d'évaluation au niveau national. Il existe en effet plusieurs approches pour atteindre cet objectif, comme par exemple, les programmes de formation à l'évaluation, l'assistance technique offerte aux commissaires chargés de mener l'évaluation, les engagements en matière d'évaluation présentés dans les documents nationaux de stratégie et l'apprentissage par la pratique. Dans ce dernier cas, l'apprentissage peut se faire en réalisant des évaluations nationales ou une évaluation collaborative. Globalement, cette étude sur l'évaluation collaborative s'intéresse à une des nombreuses approches de renforcement de capacités ou plutôt à un des nombreux volets d'une stratégie intégrée de renforcement de capacités.

28. La

29. Figure 1 suggère que les évaluations partenaire-bailleur de fonds peuvent initier des processus d'apprentissage par la pratique à quatre niveaux : (1) en impliquant des acteurs individuels nationaux qui ont appris de leur participation, (2) en impliquant des organisations nationales qui sont alors amenées à adapter leurs procédures et leurs pratiques, (3) en utilisant et en modifiant les réseaux d'évaluation nationaux qui entraînent alors des changements culturels et (4) en utilisant les mécanismes d'évaluation nationaux (règles, normes, contrôles et systèmes d'équilibre des pouvoirs) qui se trouvent alors légitimés et mis en place plus facilement. Ces différents processus d'apprentissage par la pratique sont expliqués ci-après à l'Annexe 4.

30. Les termes « acteur individuel » et « organisation » doivent être globalement compris comme étant du côté demande ou offre du marché de l'évaluation ou également du côté des utilisateurs des résultats d'évaluation. Cela signifie que les organisations concernées peuvent être des autorités publiques à différents niveaux du gouvernement, des agences publiques, des fondations, des universités, des ONG, des organisations du secteur privé, des partis politiques ou les médias. Cela s'applique également aux membres de ces organisations.

31. Certaines hypothèses de cause à effet sont assez linéaires alors que d'autres prennent la forme d'une boucle (cercles vertueux). Par exemple, les acteurs individuels ayant appris en participant à une évaluation collaborative ont besoin d'avoir des opportunités professionnelles afin d'appliquer leurs nouvelles capacités, mais ils peuvent également inciter leurs organisations à développer de nouvelles pratiques qui créeront ces opportunités.

Figure 1 - Comment les évaluations collaboratives peuvent renforcer les systèmes d'évaluation nationaux

<i>Les acteurs individuels nationaux...</i>			Système d'évaluation national
	... jouent un rôle actif	... acquièrent de l'expérience	
<i>Les organisations nationales...</i>			
... sont impliquées	... adaptent leurs procédures	... développent de nouvelles pratiques	
<i>Les réseaux nationaux</i>			
... sont utilisés	... sont modifiés	... apportent une nouvelle culture	
<i>Les mécanismes nationaux</i>			
... sont légitimés	... sont légitimés	... sont mis en place	

2.1.4. Caractéristiques d'une évaluation collaborative pour favoriser les capacités

32. Si des travaux d'évaluation collaborative sont lancés dans l'intention de renforcer les systèmes nationaux, ils doivent présenter les caractéristiques adéquates suivantes, qui encouragent les capacités :

- Lancer une évaluation à un moment qui correspond aux besoins du pays partenaire ;
- Impliquer les organisations nationales adéquates du côté demande ;
- Utiliser les systèmes de financement et d'approvisionnement nationaux ;
- Définir le but principal de l'évaluation (apprentissage de leçons courantes et/ou redevabilité réciproque) de manière à répondre aux besoins du pays partenaire ;
- Orienter les questions de l'évaluation sur les priorités nationales ;
- Donner aux organisations nationales des responsabilités claires et équilibrées ;
- Impliquer les individus nationaux dans les postes clés de la structure de gestion de l'évaluation ;
- Impliquer les individus nationaux dans les postes clés de l'équipe d'évaluation ;
- Inclure une perspective nationale dans le processus d'assurance qualité ;
- Utiliser les réseaux et les mécanismes d'évaluation nationaux ;
- Discuter du projet de résultats de l'évaluation avec les protagonistes nationaux ;
- utiliser la/les langue(s) du pays ;
- Diffuser les résultats par le biais des canaux nationaux ;
- Inclure une perspective nationale dans le suivi et la rédaction de rapports sur l'utilisation.

2.2. Facteurs qui peuvent affecter l'apprentissage à partir des évaluations partenaire-bailleur de fonds

2.2.1. Risques, limitation et arbitrage

33. Les évaluations partenaire-bailleur de fonds peuvent présenter les risques suivants :

- Établir l'agenda de façon unilatérale aux dépens de l'autre ;
- Nécessiter plus de temps et de ressources ;
- Diluer les responsabilités ;
- Multiplier le nombre de questions relatives à l'évaluation, ce qui peut avoir des effets négatifs sur la qualité des réponses ;

- Être exposé à des difficultés émanant des deux côtés au lieu d'un seul ;
- Se retrouver coincé au milieu de conflits diplomatiques.

34. On peut également supposer que ces risques peuvent être limités dans une certaine mesure, grâce, par exemple, à une estimation préalable de la faisabilité de l'évaluation, un accord préalable sur les règles du jeu et/ou l'utilisation de vidéoconférences. Il n'en reste pas moins qu'une évaluation collaborative partenaire-bailleur de fonds peut nécessiter une sorte d'arbitrage entre les bénéfices attendus de renforcement des capacités et les risques spécifiques.

2.2.2. Facteurs qui peuvent affecter l'apprentissage à partir des évaluations partenaire-bailleur de fonds

35. Les processus d'apprentissage et le renforcement des systèmes nationaux, tels qu'illustrés à la Figure 1, peuvent être affectés par la présence ou l'absence de facteurs externes tels que :

- Les modalités d'aide impliquant plusieurs bailleurs de fonds et le pays partenaire comme le soutien budgétaire ;
- Des efforts parallèles en termes de formation à l'évaluation et de renforcement des capacités d'évaluation ;
- Des efforts parallèles de conseil en faveur de l'évaluation ;
- Le renforcement parallèle du suivi, des statistiques et de l'audit ;
- Des exigences en matière d'évaluation dans le cadre des politiques et des stratégies du pays partenaire ;
- Des mécanismes anti-corruption efficaces ;
- Une stabilité institutionnelle.

2.3. Effets négatifs inattendus qui peuvent apparaître lors des évaluations menées par le bailleur de fonds

36. Les évaluations partenaire-bailleur de fonds peuvent être justifiées pour leurs propres qualités dans le domaine du renforcement des systèmes d'évaluation nationaux mais également parce que les évaluations réalisées par les bailleurs de fonds peuvent avoir des conséquences négatives inattendues. En étudiant cette question, la présente note applique le principe de non-malfaisance¹³ dans le domaine de l'évaluation. Les évaluations menées par le bailleur de fonds peuvent dans certaines circonstances :

- Compromettre la légitimité des réseaux et des mécanismes d'évaluation nationaux en leur retirant implicitement leur confiance ;
- Empêcher la mise en place des mécanismes d'évaluation dans le pays partenaire en se basant de manière exagérée sur les règles, les directives ou les normes des bailleurs de fonds ;
- Détourner les activités d'évaluation des besoins du pays partenaire en se concentrant trop sur la redevabilité du bailleur de fonds ;

¹³ Les interventions des bailleurs de fonds observent le principe de non-malfaisance si elles ont des conséquences positives ou, du moins, neutres sur : (a) les processus politiques nationaux, (b) la légitimité de l'État au sein de la société, (c) les relations entre l'État et la société, (d) les attentes qu'a la société de la part de l'État et (e) les capacités de l'État à remplir ses fonctions de base (OCDE, 2010).

- Pousser les acteurs nationaux à entreprendre des activités périphériques plutôt que les missions majeures, telles que la rédaction des mandats, l'élaboration de méthodes, la formulation de recommandations ou la préparation des résultats d'évaluation pour mener les réformes politiques ;
- Surcharger les systèmes nationaux en réalisant un trop grand nombre d'évaluations en même temps ;
- Fausser le marché des prestations d'évaluation en fixant des salaires et des tarifs supérieurs à la moyenne ;
- Échouer dans le renforcement des organisations nationales en recourant trop souvent à des évaluateurs indépendants ou à des évaluateurs basés dans les pays des bailleurs de fonds.

3. Stratégie et objectifs de l'étude

37. L'étude comporte des objectifs modestes à court terme qui font partie d'une stratégie à long terme.

38. Tout d'abord, elle relancera et, éventuellement, élargira la collaboration entre partenaire et bailleur de fonds qui a réussi dans le processus EDP. Fidèle à l'esprit de l'EDP, l'étude sera lancée, gérée et finalisée par une collaboration partenaires-bailleurs de fonds tandis que les tâches au niveau national reposeraient sur les coordinateurs nationaux volontaires faisant jouer leurs contacts et employant des ressources locales. Les coordinateurs seront invités à présenter leurs résultats lors d'un atelier de synthèse international qui se tiendra au mois de juin 2014. Ils bénéficieront de l'intervention et/ou d'un soutien financier des membres de l'EvalNet par l'intermédiaire de leurs représentants au sein du pays. Il va sans dire que le projet ne comporte aucun engagement de mener une évaluation conjointe partenaire-bailleur de fonds.

39. Les **objectifs** de l'étude consistent à :

- comprendre le potentiel de renforcement des capacités du travail d'évaluation collaborative ;
- tirer de nouveaux enseignements relatifs aux stratégies de renforcement des capacités¹⁴ ;
- ouvrir la voie à une collaboration pluriannuelle.

40. Les deux premiers objectifs sont rétrospectifs et seront atteints en passant en revue les travaux collaboratifs antérieurs (EDP et d'autres témoignages des évaluations partenaires-bailleurs de fonds). Le troisième objectif concerne la prospection et l'exploration.

41. Après la décision d'arrêter ou de poursuivre le programme qui sera prise en juin 2014, le projet pourrait être suivi de l'établissement d'une collaboration durable entre les principaux acteurs d'évaluation du gouvernement issus des pays partenaires et des pays bailleurs de fond afin de promouvoir le travail collaboratif destiné à renforcer les systèmes d'évaluation nationaux.

¹⁴ Par exemple, de quelle manière l'apprentissage par la pratique peut apporter une valeur ajoutée à un ensemble d'instruments de renforcement de capacités ou peut augmenter le retour sur investissements en matière de formation.

4. Feuille de route

42. Il convient d'envisager le projet comme une étape dans le cadre d'une feuille de route d'une portée considérable comportant :

- Des expériences pionnières antérieures des évaluations partenaires-bailleurs de fond, depuis 2008 comme par exemple aux Annexes 6 et 7 ;
- la Phase 2 de l'EDP en tant première évaluation partenaires-bailleurs de fonds à grande échelle (2010-2012) ;
- la présente étude en 2013-2014 ;
- une collaboration partenaires-bailleurs de fonds à instaurer en 2014 et à poursuivre les années suivantes, dont la mission consiste à formuler, suivre et capitaliser sur un programme pluriannuel glissant d'évaluation partenaires-bailleurs de fonds ;
- Un processus progressif où quelques pays partenaires sortent de la collaboration au cas par cas lorsque leur système d'évaluation devient suffisamment mature et n'est pas susceptible de bénéficier d'un autre apprentissage par la pratique.

43. La feuille de route comporte une série de jalons permettant d'effectuer un bilan et de prendre des décisions relatives à l'arrêt ou à la poursuite du programme :

- Septembre 2013 : confirmer qu'un seuil critique de volontaires a été atteint tant côté partenaire que côté bailleur de fonds ;
- Mars 2013 : confirmer l'atelier international si un seuil critique de bonnes études nationales a été atteint ;
- Juin 2014 : mandat pour (1) fixer les modalités de travail d'une collaboration internationale en matière d'évaluation partenaires-bailleurs de fonds et (2) lancer un programme pluriannuel glissant ;
- Juin 2015 et chaque année suivante : définition des modalités de travail dans la mesure nécessaire et mise à jour du programme pluriannuel.

5. Volets du projet

44. Le projet comporte une série d'études nationales qui s'articulent en trois parties :

- Revue du processus de l'EDP en termes de sa contribution dans le renforcement des capacités d'évaluation ;
- Recensement des témoignages positifs¹⁵ de travaux d'évaluation partenaires-bailleurs de fonds (en plus de l'EDP) ;
- Exploration des opportunités de travail collaboratif futur ayant le potentiel pour renforcer les systèmes nationaux.

Le projet comporte un atelier international visant à synthétiser les études nationales et à proposer des avancées.

¹⁵ Ce terme s'applique à des évaluations collaboratives qui sont évaluées de façon positive tant par le partenaire que par le bailleur de fonds même si elles ne peuvent être considérées comme des « réussites ».

45. Le projet est conçu plutôt comme une étude collaborative que comme une « enquête » au sens que (1) quelques résultats prendront la forme de rapports au lieu de questions et de réponses, (2) la synthèse émergera par l'intermédiaire d'un atelier et non par un processus purement analytique, et (3) les extraits prendront la forme d'une série de documents thématiques au lieu d'un seul rapport d'enquête.

5.1. Revue de l'expérience EDP en termes de renforcement des systèmes nationaux

46. Ce volet vise à capitaliser sur les enseignements tirés de l'expérience EDP à l'égard de l'amélioration des systèmes d'évaluation nationaux.

Objectif : Comprendre comment et pourquoi les EDP nationales ont contribué (ou n'ont pas suffisamment contribué) à l'amélioration des systèmes d'évaluation nationaux. Évaluer dans quelle mesure les enseignements tirés de l'expérience EDP sont transposables dans le contexte de futures évaluations partenaires-bailleurs de fonds.

Conception : Élaborer un modèle commun destiné à décrire et analyser l'expérience nationale en matière d'EDP (Partie 1 des études nationales), notamment le recensement des avis et des informations factuelles portant sur :

- le processus EDP et en particulier le profil partenaire-bailleur de fonds (voir page 9), ses caractéristiques favorables au développement des capacités (voir paragraphe 2.1.4), la présence ou l'absence de facteurs extérieurs (voir paragraphe 2.2);
- la présence ou l'absence d'effets négatifs inattendus d'évaluations menées par le bailleur de fonds (voir paragraphe 2.3);
- l'apprentissage prévu et l'apprentissage effectif au niveau des acteurs individuels, des organisations et des réseaux nationaux (voir

- Figure 1 et l'annexe 4) ;
- l'évolution récente du système d'évaluation national en termes de demande, d'offre, de confiance et d'utilisation.

... et une analyse de la contribution de l'EDP au renforcement du système d'évaluation du pays ainsi qu'une appréciation de la mesure selon laquelle l'exercice de l'EDP est susceptible ou non de préfigurer les évaluations futures de partenaire-bailleur de fonds.

Travail du coordinateur national :

Les coordinateurs nationaux seront chargés de mener les études nationales, dont la Partie 1 consistera à :

- commenter le modèle commun (voir ci-dessus) du point de vue de leur pays ;
- identifier les acteurs pertinents dans les organisations nationales et parmi les représentants de bailleurs de fonds ;
- mener des entretiens, rassembler des informations factuelles et analyser les preuves réunies en suivant les consignes du coordinateur du projet ;
- préparer le projet de revue EDP ;
- soumettre le projet de revue aux organisations nationales concernées et aux représentants des bailleurs de fonds ;
- finaliser la revue sur la base des commentaires reçus et de l'évaluation qualité réalisée par le coordinateur du projet ;
- diffuser la revue avec les Parties 2 et 3 de l'étude ou séparément.

5.2. Témoignages positifs des évaluations collaboratives partenaires-bailleurs de fonds

47. Ce volet vise à promouvoir la pratique de l'évaluation partenaire-bailleur de fonds sur la base de témoignages positifs issus de la vie réelle qui sont complémentaires à ceux de l'EDP.

Objectif : Produire une série de rapports de travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds ayant permis de renforcer les systèmes d'évaluation nationaux.

Conception : L'élaboration d'une approche commune et d'un modèle pour analyser les évaluations partenaires-bailleurs de fonds (Partie 2 des études nationales). Les travaux seront similaires à ceux de la Partie 1 décrits ci-dessus bien qu'ils présentent une enquête et une analyse moins poussées. Elle se concentrera sur le profil partenaires-bailleurs de fonds, les caractéristiques favorables au développement des capacités et l'apprentissage effectif au niveau des acteurs individuels, des organisations et des réseaux nationaux. Cette seconde partie de l'étude nationale prendra la forme de rapports à l'exemple des annexes 6 et 7¹⁶.

Travail du coordinateur national :

- Identifier un ou plusieurs témoignages positifs d'évaluations partenaires-bailleurs de fonds entreprises au cours des cinq dernières années ;

¹⁶ Les annexes 6 et 7 décrivent l'évaluation conjointe de la coopération au développement entre le Ghana et le Danemark ainsi que l'évaluation conjointe du plan décennal de développement du secteur de l'éducation du Bénin par le Bénin, l'AFD et le Danida.

- recueillir des informations auprès des acteurs individuels pertinents au sein des organisations nationales et auprès des représentants des bailleurs de fonds ;
- préparer les projets de rapport ;
- soumettre les projets de rapport aux organisations nationales concernées et aux représentants des bailleurs de fonds pour qu'ils apportent leurs commentaires et leurs observations ;
- finaliser la Partie 2 de l'étude nationale sur la base des commentaires reçus et de l'évaluation de la qualité par le coordinateur du projet.

5.3. Opportunités de travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds

48. Ce troisième volet ouvrira la voie à une collaboration durable entre partenaire et bailleur de fonds dans le cadre d'un travail d'évaluation destiné à renforcer les systèmes nationaux.

Objectif : Produire une liste de travaux collaboratifs prometteurs susceptibles d'être lancés dans les prochaines années.

Conception : L'élaboration d'un questionnaire commun (Partie 3 des études nationales) couvrant :

- les organisations susceptibles d'être intéressées dans la mise en œuvre de travaux d'évaluations collaborative ;
- les réseaux et les mécanismes d'évaluation nationaux ;
- les domaines politiques ayant le meilleur potentiel d'évaluations partenaires-bailleurs de fonds ;
- les facteurs externes qui peuvent renforcer / affaiblir les avantages des évaluations partenaires-bailleurs de fonds ;
- les effets négatifs inattendus qui peuvent apparaître lors des évaluations menées par le bailleur de fonds ;
- les opportunités spécifiques pour les travaux d'évaluation partenaires-bailleurs de fonds.

Travail du coordinateur national :

- Passage en revue des informations disponibles relatives aux systèmes d'évaluation nationales¹⁷;
- Établissement d'une longue liste de diffusion d'informateurs pertinents en fonction des personnes impliquées dans l'EDP nationale. La liste devrait couvrir les organisations nationales et les représentants du bailleur de fonds dans le pays. La liste pourrait être similaire ou identique à celle de la section 5.1;
- Adaptation du questionnaire standard au contexte du pays ;
- Envoi du questionnaire par e-mail et réalisation d'entretiens en tête-à-tête ;
- Synthèse des conclusions au niveau national ;
- Identification d'une ou de plusieurs opportunités prometteuses (demande crédible, réaliste et justifiée des organisations respectives du pays partenaire, intérêt et soutien effectif des représentants respectifs du bailleur de fonds présents dans le pays) ;

¹⁷ Travail effectué, par ex. par CLEAR, Evalpartners, le PNUD, l'UNICEF ou le GEI.

- Établissement d'une liste restreinte des acteurs et des représentants nationaux des bailleurs de fonds qui sont concernés par les opportunités identifiées et leur demander d'apporter leurs commentaires ;
- Finalisation de la Partie 3 de l'étude.

5.4. Atelier international

49. L'atelier vise à tirer les enseignements des études nationales de façon collaborative et inclusive afin de convertir les opportunités identifiées dans un programme pluriannuel de collaboration et d'ouvrir la voie à une collaboration durable et ouverte entre partenaires et bailleurs de fonds.

Objectif : Discuter des conclusions des études nationales partenaires - bailleurs de fonds ; Rédiger et diffuser plusieurs documents de synthèse tirant profit des études nationales et des discussions en atelier ; Formuler un premier programme collaboratif pluriannuel ; Proposer les modalités de travail dans le cadre d'une collaboration ouverte entre partenaires et bailleurs de fonds.

Conception : L'établissement de l'ordre du jour de l'atelier et du plan de capitalisation couvrant :

- le choix des sujets de discussion et la liste des documents de synthèse à produire ;
- la définition du niveau d'ambition des propositions à présenter lors de l'atelier.

Travail du coordinateur national :

- Finalisation des modalités logistiques de l'atelier avec le pays d'accueil ;
- Sélection des études nationales à présenter et invitation des coordinateurs nationaux à préparer de brèves présentations visuelles ;
- Préparation de l'ordre du jour, y compris des sessions thématiques parallèles ;
- Invitation d'une ou de deux personnes de tous les pays du réseau EDP, plus de nouveaux arrivants potentiels ;
- Identification, invitation et information des modérateurs de séance ;
- Invitation, information et coordination des auteurs des documents de synthèse thématiques ;
- Évaluation de la qualité des projets de documents de synthèse par des membres expérimentés du réseau EDP ;
- Coordination de la finalisation et de la diffusion des documents de synthèse ;
- Finalisation du programme collaboratif pluriannuel glissant ;
- Finalisation des modalités de travail proposées en vue d'une collaboration durable et ouverte entre partenaire et bailleur de fonds.

6. Plan de travail

50. L'étude sera mise en place en dix étapes qui sont décrites ci-après en termes de tâches (quoi ?), de responsabilités (qui ?) et de délais (quand ?).

6.1. Contact des coordinateurs EDP

51. Quoi ? – Confirmer qu'un seuil critique de pays partenaires est susceptible de participer au projet.

Qui ? – La France.

Quand ? – Juin / septembre 2013

6.2. Établissement d'un Groupe de gestion

52. Quoi ? – Identifier deux membres d'EvalNet et deux coordinateurs EDP qui se portent volontaires pour gérer le projet à tour de rôle. Il convient de prêter une attention particulière à l'équilibre des responsabilités partenaire-bailleur de fonds au sein du groupe de gestion.

Qui ? – La France¹⁸

Quand ? – Juin/juillet 2013

6.3. Établissement des modalités de travail du projet

53. Quoi ? – Prendre rapidement des contacts afin : (1) de maintenir la plate-forme utilisée pour coordonner les travaux EDP¹⁹, (2) d'identifier un coordinateur du projet ou deux coordinateurs de projet avec un équilibre partenaire/ bailleur de fonds, (3) de définir les principales modalités pour l'atelier international.

Qui ? – (1) la France et (2) le Groupe de gestion.

Quand ? – Juin / septembre 2013

6.4. Levée de contributions financières et en nature

54. Quoi ? – Sécuriser les ressources financières pour payer les consultants externes et les dépenses de coordination autant que nécessaire (voir section 8). Dans l'esprit de la collaboration partenaire-bailleur de fonds, certaines ressources sont susceptibles d'être canalisées par l'intermédiaire des organisations des coordinateurs EDP.

Qui ? – (1) La France et (2) le Groupe de gestion.

Quand ? – Juin / septembre 2013

6.5. Rédaction de la note initiale

55. Quoi ? – Finaliser les modalités de travail avec les coordinateurs EDP volontaires ou le suppléant ad hoc en cas de départ d'un coordinateur. Aider les participants volontaires (ci-après les « coordinateurs nationaux ») dans le processus de recherche de soutien auprès d'organisations basées dans le pays et de représentants des bailleurs de fonds. Confirmer les engagements volontaires du bailleur de fonds. Rendre des comptes au Secrétariat d'EvalNet et au groupe de travail Développement des capacités d'évaluation (DCE).

Qui ? – (1) Le Groupe de gestion et (2) le coordinateur du projet.

¹⁸ La France souhaite céder la présidence du groupe de gestion en 2014.

¹⁹ Le projet utilisera la plate-forme informatique existante que connaissent déjà les coordinateurs nationaux et qui est actuellement hébergée par la société IOD-PARC basée au Royaume-Uni.

Quand ? – Juillet / septembre 2013

6.6. Coordination des études nationales

56. Quoi ? – Informer les coordinateurs nationaux et les aider en cas de difficulté ; Maintenir le processus d'étude nationale en cas de départ d'un participant volontaire ; Suivre l'avancement des études nationales ; Identifier plusieurs évaluateurs qualité et faire évaluer la qualité des projets d'études nationales. Rédiger les termes de référence couvrant les trois parties des études nationales, concevoir les modèles communs et le questionnaire pour les études nationales, conformément aux sections 5.1, 5.2, et 5.3, et concevoir un modèle commun pour les rapports d'étude nationale. Rendre des comptes au Secrétariat d'EvalNet et au groupe de travail Développement des capacités d'évaluation (DCE)

Qui ? – (1) Le coordinateur du projet et le (2) Groupe de gestion, assisté par (3) un consultant.

Quand ? – Septembre 2013 / mars 2014

6.7. Réalisation des études nationales

57. Quoi ? – Adapter les termes de référence et les modèles communs au contexte du pays ; Identifier et contacter les informateurs pertinents ; Réaliser des entretiens ; Rédiger les trois parties de l'étude nationale ; Finaliser l'étude nationale après la consultation des parties prenantes et la qualité.

Qui ? – (1) Les coordinateurs nationaux sont informés, assistés et suivis par (2) le coordinateur du projet et supervisés par (3) les évaluateurs qualité.

Quand ? – Septembre 2013 / mars 2014

6.8. Convocation de l'Atelier international

58. Quoi ? – Régler la logistique de l'atelier. Affecter les tâches d'ouverture, de fermeture et de modération des débats. Établir l'ordre du jour de l'atelier, notamment la présentation des études nationales choisies ; Préparer des projets de propositions d'un programme d'évaluation partenaire-bailleur de fonds et des modalités de travail d'une collaboration partenaire-bailleur de fonds ouverte ; Inviter tous les membres du réseau EDP plus de nouveaux arrivants potentiels. Rendre des comptes au Secrétariat d'EvalNet et au groupe de travail Développement des capacités d'évaluation (DCE).

Qui ? – (1) Le coordinateur du projet et le (2) Groupe de gestion, assisté par (3) un consultant.

Quand ? – Mars / juin 2014

6.9. Rédaction et diffusion de documents de synthèse

59. Quoi ? – Rédiger plusieurs documents thématiques relatifs aux présentations et aux discussions de l'atelier. Faire contrôler la qualité de ces documents. Diffuser les documents de synthèse et les études nationales par le biais des circuits appropriés.

Qui ? – (1) Le coordinateur du projet et (2) le Groupe de gestion

Quand ? – Juin/Juillet 2014

6.10. Passage aux étapes suivantes

60. Quoi ? – Finaliser le programme d'évaluation partenaires-bailleurs de fonds et les modalités de travail de la collaboration entre partenaires et bailleurs de fonds ; Clore l'étude ; transférer les responsabilités.

Qui ? – (1) Le Groupe de gestion.

Quand ? – Juin / juillet 2014.

7. Organisation

61. Cette section décrit le rôle des différents protagonistes intervenant dans la mise en œuvre des étapes précédentes de l'étude.

EvalNet a défini le mandat pour lancer et mettre en œuvre le projet. C'est l'un des destinataires des propositions pour une collaboration future entre partenaires et bailleurs de fonds.

Le **groupe de travail Développement des capacités d'évaluation DCE** suit le projet et assure la coordination avec d'autres activités DCE.

Le **Groupe de gestion** se compose de deux membres volontaires d'EvalNet et de deux coordinateurs EDP volontaires. Les membres du Groupe assumeront la responsabilité conjointe de toutes les étapes clés du projet.

La **présidence du Groupe de gestion** (c'est-à-dire la France puis un autre membre du Groupe de gestion en 2014) prend contact rapidement et aide à mettre en place le groupe de gestion, assure la liaison avec le groupe de travail Développement des capacités d'évaluation (DCE) et EvalNet.

Le **réseau EDP** se compose des 21 coordinateurs EDP et des membres d'EvalNet. Cela sert de base pour la mise en œuvre du projet. Toutefois, ce réseau informel n'est pas un « acteur » au sens de la présente note.

Les **coordinateurs EDP** seront invités à entreprendre des études nationales sur la base du volontariat.

Les **coordinateurs nationaux** sont des coordinateurs EDP volontaires. En cas de départ d'un coordinateur EDP, il convient de rechercher le suppléant ad hoc. Ils mènent les études nationales et présentent leurs conclusions à l'Atelier international.

Les **représentants du bailleur de fonds** dans le pays contribueront aux études nationales en fournissant des informations et/ou des ressources (en nature ou financières) ad hoc aux coordinateurs.

La **Collaboration partenaire-bailleur de fonds** doit être proposée au terme du projet. Il est prévu d'inclure la/les personne(s) chargée(s) de coordonner l'évaluation de développement dans les pays partenaires volontaires²⁰ et des membres d'EvalNet volontaires. Il ne s'agit pas d'un nouveau réseau

²⁰ Si possible le coordinateur de l'étude nationale dans le cadre du présent projet.

ou d'une nouvelle structure mais d'un groupe d'acteurs clés d'évaluation gouvernementaux tant côté partenaire que bailleur de fonds qui collaborent à des travaux d'évaluation avec une perspective à long terme à travers les modalités de travail les plus appropriées à un moment donné.

Le **coordinateur du projet** (ou deux coordinateurs issus respectivement du partenaire et du bailleur), est identifié à un stade précoce du projet et travaille en étroite collaboration avec le Groupe de gestion. Il contribue à identifier les coordinateurs nationaux volontaires, à élaborer les termes de référence des études nationales, à informer et suivre les coordinateurs nationaux, à régler les aspects logistiques de l'atelier international, à établir l'ordre du jour de l'atelier, à s'occuper des invitations, à veiller à ce que les documents de synthèse thématiques soient rédigés, à gérer la qualité et à s'occuper de la diffusion.

Le coordinateur du projet est assisté par des **évaluateurs qualité** qui sont identifiés parmi les membres expérimentés du réseau EDP. Les évaluateurs qualité commentent les projets d'études nationales et les projets de documents de synthèse.

Le coordinateur du projet est également assisté d'un/de **consultant(s)** rémunérés par les contributions financières ou en nature des organisations/institutions participant au projet.

8. Coûts, financement et délais

62. Le tableau suivant présente le délai, le coût et le financement des principales étapes de l'étude. Dans la présente version de cette note, les coûts sont toujours des estimations approximatives et le financement n'est pas encore finalisé.

Tableau 1 – Coûts, financement et délais

	Étapes	Qui	Quand	Coût (euros)	Financement
1. Initialisation					
Note conceptuelle		La France	05-06/13	20 000	La France
Premières étapes	5.1-5.4	Groupe de gestion	06-09/13	<i>en nature</i>	
Note initiale	5.5	Groupe de gestion	06-09/13	<i>en nature</i>	
2 études de pays partenaires					
Coordination des études nationales	5.6	Coordination du projet	09/13-03/14	100 000	?
Réalisation des études nationales	5.7	Coordination nationale	09/13-03/15	<i>en nature</i>	
3. Atelier international					
Organisation de l'atelier	5.8	Groupe de gestion	04-06/14	<i>en nature</i>	?
Accueil de l'atelier	5.8	Pays d'accueil	06/14	150 000	?
4. Finalisation					
Diffusion du document de synthèse	5.9	Groupe de gestion	06-07/14	80 000	?
Passage aux étapes suivantes	5.10	Groupe de gestion	06-07/14	<i>en nature</i>	
	Total			350 000	

Annexe 1 : Note relative à la promotion de l'évaluation des partenaires-bailleurs de fonds

14ème réunion EVALNET du 18 novembre 2012

Contexte

Lors de la 13^{ème} réunion du Réseau, les membres ont abordé le suivi de l'atelier portant sur l'évaluation conjointe accueillie par la France et la poursuite de l'engagement avec les pays partenaires impliqués dans l'Évaluation de la Déclaration de Paris.

Le réseau a accepté de servir de plate-forme afin d'éviter que le réseau de pays partenaires ne sorte du périmètre de l'Évaluation de la Déclaration de Paris et afin d'identifier les opportunités de collaboration future et de développement des capacités. La France et le Secrétariat étudieront les modalités permettant de faire avancer ce dossier avec les membres intéressés et les partenaires. Le Réseau encouragera les propositions d'évaluation menées par le pays et les commentera.

Objectifs

S'appuyer sur l'expérience acquise dans l'évaluation EDP et d'autres évaluations conjointes menées à grande échelle,

1. Créer une plate-forme informelle pour l'échange, laquelle est composée de membres et de partenaires qui peuvent encourager des propositions d'évaluations menées par le pays et y répondre et promouvoir les évaluations conjointes.
2. Tenir les bailleurs de fonds et les pays partenaires informés des opportunités et des pratiques.
3. Trouver des opportunités d'apprentissage par la pratique.
4. Établir un lien avec le renforcement des capacités et les initiatives d'apprentissage.

Extrants

Que souhaitons-nous obtenir ? Des évaluations menées par les partenaires, des évaluations conjointes partenaire-bailleur de fonds, de plus amples détails sur les défis à relever et la valeur ajoutée des évaluations partenaire-bailleur de fonds.

Activités possibles et prochaines étapes

Appel à idées concernant les mesures permettant d'avancer et de s'appuyer sur les expériences et la pratique

Bilan de l'expérience EDP : Les coordinateurs EDP des pays en développement (21) devraient-ils être invités à documenter le processus EDP dans leur pays (serait-il utile à ce stade ?).

Enquête des pays partenaires : Une enquête pourrait aborder les points suivants : (1) Utilisation des évaluations du bailleur de fonds ? (2) Pratique de l'évaluation du secteur public et participation à des évaluations conjointes ? (3) Sensibilisation du pays et visibilité [?] du travail d'évaluation du bailleur de fonds ? (4) Valeur ajoutée de l'évaluation conjointe partenariale ? (5) Contraintes relatives aux évaluations conjointes menées par des partenaires ? (5) Identification de nouvelles opportunités (dossier d'évaluation ?)

Évaluation conjointe partenaire-bailleur de fonds : répartition du plan (possibilité d'ajouter des plans de partenaire à la base de données existante)

Les membres intéressés devraient constituer un groupe restreint pour faire avancer les travaux, si possible en faisant partie du groupe de travail relatif au développement des capacités. Une première discussion devrait avoir lieu lors de la réunion du groupe de travail portant sur le développement des capacités d'évaluation.

Évaluation collaborative partenaire-bailleur de fonds

Évaluation impliquant une ou plusieurs organisations / institutions du pays partenaire et un ou plusieurs bailleur(s) de fond.

Travail d'évaluation collaborative partenaires - bailleurs de fonds

Inclut des évaluations partenaire-bailleur de fonds mais aussi des plans d'évaluation, des synthèses d'évaluation (agrégation des résultats de plusieurs évaluations), des méta-évaluations (appréciant la valeur d'une série d'évaluations), et des entreprises conjointes à tout stade du processus d'évaluation, p. ex. le financement, l'évaluation de la qualité ou la synthèse de résultats.

Mécanisme d'évaluation national

Règle spécifique au pays, norme, modalités de coordination, organisme de réglementation... visant à assurer la qualité, l'indépendance et / ou l'utilité des évaluations. Le terme ne s'applique pas aux procédures internes propres et à la culture d'organisations nationales. Ce terme doit plutôt être compris comme le lien entre les organisations. Les mécanismes d'évaluation s'appliquent habituellement à une gamme de domaines politiques ou à plusieurs niveaux de gouvernement. Ils sont établis par les autorités publiques et les communautés professionnelles.

Réseau d'évaluation national

Association professionnelle, réseau de recherche ou communauté moins formelle basé(e) dans le pays partenaire et consacré(e) au moins en partie à l'évaluation.

Système d'évaluation national

Système qui est composé, dans l'idéal, (1) d'une demande d'évaluation soutenue à différents niveaux dans différents secteurs, (2) de la fourniture de prestations d'évaluation compétentes, (3) de l'utilisation des résultats d'évaluation dans le secteur public et (4) d'un cadre institutionnel garantissant la confiance publique dans l'évaluation. Le terme « système » suggère que les 4 éléments mentionnés ci-dessus sont intégrés dans un réseau de cercles vertueux qui entretiennent la culture d'évaluation, les institutions, les pratiques et la capacité au fil des années. Le système inclut les acteurs individuels, les organisations, les réseaux et les mécanismes.

Organisation nationale

Les organisations de pays partenaire peuvent être situées côté demande du « marché » des services d'évaluation tels que des ministères / directions horizontaux, des ministères / directions de tutelle, des collectivités régionales ou locales, des agences publiques à tous les niveaux ou des ONG basées dans le pays. Ils peuvent également fournir des services d'évaluation (côté offre) comme par exemple les universités, les sociétés de conseils ou des unités d'évaluation interne au sein des organisations gouvernementales et non gouvernementales. Une évaluation partenaire-bailleur de fonds peut impliquer une organisation nationale (en général un ministère / direction horizontal(e)) ou plusieurs

et ces organisations peuvent ou pas coopérer sur un pied d'égalité. Les organisations sont dites nationales si leur direction est située dans ledit pays.

Acteur individuel national

Le directeur ou tout membre du personnel d'une organisation du pays partenaire ou tout évaluateur indépendant basé dans le pays. Ce terme ne s'applique pas aux parties prenantes ou aux informateurs individuels qui sont consultés au cours du processus d'évaluation. Les acteurs individuels sont dits nationaux si leur principal lieu de travail se trouve dans ce pays.

Demande / offre du système d'évaluation

Les organisations nationales côté demande sont concernées par le lancement, le financement, la mise en œuvre et la gestion d'évaluations ainsi que la discussion, la diffusion et l'utilisation des résultats d'évaluation.

Les organisations nationales côté offre fournissent des services d'évaluation, c'est-à-dire la préparation et la mise en œuvre de la collecte de données, l'analyse d'informations, la formulation de résultats, les conclusions, les enseignements et les recommandations et la rédaction de rapports.

Principe de non-malfaisance

Les interventions des bailleurs de fonds observent le « principe de non-malfaisance » si elles ont des effets positifs ou au moins des effets neutres sur : (a) les processus politiques nationaux, (b) la légitimité de l'État au sein de la société, (c) les relations entre l'État et la société, (d) les attentes de la société vis-à-vis de l'État et (e) les capacités de l'État à remplir ses fonctions de base.

Évaluation conjointe

Une évaluation à laquelle participent différents bailleurs de fonds et/ou partenaires.

Apprentissage conjoint

Le fait que l'apprentissage effectif se produit au niveau des individus, des organisations et des réseaux tant côté partenaire que bailleur de fonds.

Mutualité

Le degré de mutualité dépend du niveau de coopération des organisations/institutions impliquées dans le processus d'évaluation.

Apprentissage par la pratique

Le processus par lequel les individus mènent des activités en premier lieu et développent les compétences correspondantes par cette expérience.

Apprentissage par le changement

Le processus par lequel une organisation change un peu ses structures ou ses procédures (p. ex. crée une fonction d'évaluation) et développe ensuite des pratiques associées à ces changements.

Apprentissage par interaction

Le processus par lequel des réseaux se réorganisent en premier lieu (ex : attractivité et légitimité accrues d'une association d'évaluation professionnelle) avec des conséquences sur les convictions et opinions (ex : consensus au niveau des normes d'évaluation).

Redevabilité réciproque

Information mutuelle portant sur les réalisations vis-à-vis des engagements du partenaire et du bailleur de fonds et discussion de ces réalisations dans le cadre d'un dialogue structuré.

Mutualité partenaire-bailleur de fonds

Le degré de mutualité partenaire-bailleur de fonds dépend du niveau de coopération des organisations/institutions nationales et des bailleurs de fonds dans le processus d'évaluation.

Profil partenaire-bailleur de fonds

Degré de mutualité partenaire-bailleur de fonds dans toutes les dimensions du processus d'évaluation à compter de la décision de mener l'évaluation pour la diffusion de ces résultats et leur capitalisation.

Annexe 3 : Bibliographie

Acemoglu D., Bimpikis K., Ozdaglar A. (2010) Dynamics of Information Exchange in Endogenous Social Networks (Dynamique des échanges d'informations dans les réseaux sociaux endogènes) ; Document de travail MIT - NBER.

Feinstein O. (2003) Lessons Learned from World Bank Experiences in Joint Evaluation (Enseignements tirés des expériences de la Banque mondiale dans le domaine de l'évaluation conjointe). Document élaboré pour le Groupe de travail sur l'Évaluation de l'aide du CAD dans le cadre de l'atelier « Partenaires en Évaluation du développement : Apprendre et rendre compte », Paris, 25-26 mars.

Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide (2011) - Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement.

Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide (2011) - Résultats et groupe de renforcement de la redevabilité réciproque, note conceptuelle.

Levitt, Barbara, March, James G. (1988) Organizational Learning in: Annual Review of Sociology 14: 319-340 (Apprentissage organisationnel, in : Revue annuelle de Sociologie, n° 14, pages 319-340).

OCDE (2006) - Orientations relatives à la gestion des évaluations conjointes. Collection CAD Évaluation.

OCDE (2010) Do No Harm - International Support for State building. (Principe de non-malfaisance : Un principe fondamental de l'appui international au renforcement de l'État.)

OCDE (2012) Supporting Evaluation Capacity Development: Tips for "capacity-friendly" evaluation in development agencies. (Soutenir le développement des capacités d'évaluation : Conseils pour l'évaluation favorable au développement des capacités dans les agences chargées du développement.)

Secrétariat pour l'évaluation de la Déclaration de Paris (2012) - Rapport d'atelier sur les enseignements tirés des évaluations conjointes internationales, Ministère français de l'économie, des finances et de l'industrie, Réseau CAD sur l'évaluation du développement, Secrétariat pour l'évaluation de la Déclaration de Paris, Paris, 6-7 février 2012.

Romano A., Secundo G. eds. (2009) Dynamic Learning Networks: Models and Cases in Action. (Réseaux d'apprentissage dynamiques : Modèles et cas réels). Springer.

Steer L., Wathne C., Driscoll R. (2008) - Mutual Accountability at the Country Level - A Concept and Emerging Good Practice. (Redevabilité réciproque au niveau national - Concept et Bonne pratique émergente). Document du Overseas Development Institute.

Segone M. ed. (2009) Country-led monitoring and evaluation systems- Better evidence, better policies, Better development results; Evaluation Working Papers (EWP); UNICEF. (Systèmes d'évaluation et de suivi menés par le pays - Meilleures preuves, meilleures politiques, meilleurs résultats de développement ; Documents de travail sur l'évaluation ; UNICEF).

PNUD, PSC (2011) Actes de la deuxième conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation ; Johannesburg, Afrique du Sud.

Annexe 4 : L'apprentissage par la pratique à différents niveaux

Le Tableau 2 décrit la façon dont les individus, les organisations et les réseaux apprennent (cf. lignes). La première colonne décrit les processus classiques d'apprentissage comme « l'apprentissage par la formation » pour les individus. La deuxième colonne décrit les processus d'apprentissage alternatifs comme « l'apprentissage par la pratique » pour les individus.

Les trois lignes du Tableau 1 représentent les trois premières chaînes logiques du Schéma 1. L'apprentissage à partir des évaluations collaboratives partenaire-bailleur de fonds est davantage susceptible de suivre un processus alternatif (deuxième colonne) qu'un processus classique (première colonne).

Tableau 2 – Trois niveaux d'apprentissage

	Processus d'apprentissage classiques	Processus d'apprentissage alternatifs
Individus	1- Enseigner / former 2- Faire des activités qui requièrent les compétences acquises	1- Faire des activités 2- Développer les compétences correspondantes <i>(Apprentissage par la pratique)</i>
Organisations	1- Acquérir de l'expérience 2- Mettre en pratique les enseignements dans des changements d'ordre organisationnel	1- Mettre en place des changements d'ordre organisationnel 2- Développer les pratiques et la culture associées à ces changements <i>(Apprentissage par le changement)</i>
Réseaux	1- Échanger des idées et des informations 2- Réorganiser la configuration des plateformes réseaux	1- Réorganiser les liens entre les réseaux 2- Apporter des changements d'ordre culturel associés aux nouveaux liens <i>(Apprentissage par interaction)</i>

L'apprentissage est un processus individuel qui permet aux gens de mettre en pratique de nouvelles compétences. Habituellement **l'apprentissage individuel** commence par l'acquisition de compétences et se poursuit avec la mise en pratique, par la suite, de ces nouvelles compétences dans le cadre d'activités. L'apprentissage par la pratique est le processus alternatif qui consiste à commencer par faire des activités et à développer les compétences à travers cette expérience.

L'apprentissage est essentiellement un processus individuel et l'expression « apprentissage organisationnel » doit être comprise comme une métaphore. Plusieurs membres du personnel d'une

organisation peuvent apprendre ensemble, mais leur organisation n'en tirera aucun enseignement si ceux-ci changent d'organisation. **L'apprentissage organisationnel** est indépendant des acteurs individuels. Il se fait d'abord par l'intégration des enseignements tirés des expériences puis par la mise en pratique de ces enseignements au niveau de changements d'ordre organisationnel²¹ (ex : inclure une unité d'évaluation dans l'organigramme, inclure une capacité d'évaluation dans les critères de recrutement, organiser des réunions de coordination périodiques autour du thème de l'évaluation, inclure une section sur l'évaluation dans le rapport annuel d'activité). L'expression « apprentissage par le changement » est proposée ici pour refléter le processus alternatif à travers lequel une organisation change ses procédures habituelles (ex : crée une fonction d'évaluation) et développe les nouvelles pratiques associées à ces changements.

Autre métaphore possible, celle de l'apprentissage social par lequel les individus adaptent leurs convictions et leurs opinions en fonction des interactions au sein de différents réseaux sociaux²². Une récente étude au sujet des réseaux d'apprentissage dynamique a démontré que l'apprentissage social intervient lorsque les personnes sont légèrement éloignées des centres fiables qui reçoivent et distribuent une grande quantité d'informations²³. Si l'on va un peu plus loin dans ce raisonnement, cette note définit « **l'apprentissage en réseau** » comme le fait que les individus changent leurs convictions et opinions et également leurs relations sociales de façon intrinsèque, un fait qui entraîne les réseaux à s'adapter en reconfigurant leurs plateformes. Encore une fois, l'expression 'apprentissage par interaction' reflète le processus alternatif à travers lequel les réseaux se réorganisent en premier lieu (ex : attractivité et légitimité accrues d'une association d'évaluation professionnelle) avec des conséquences sur les convictions et opinions (ex : consensus au niveau des normes d'évaluation).

²¹ Levitt & March, 1988.

²² Romano & Secundo, 2009.

²³ Acemoglu & al., 2010.

Annexe 5 : Cartographie des cadres nationaux de Suivi & Évaluation

	Région ^{2/}	RNB/ habitant ^{1/} 2012	Évaluation de la Déclaration de Paris 2011								Société d'évaluation Ntl/Rgl
			PRSP/NDP ^{3/}				Cadre S&E ^{4/}				
			PDS ind.1				PDS ind.11				
			Total	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Total	Critère 1	Critère 2	Critère 3	
Afghanistan	AS	RF	C	C	B	C	C	D	C	C	Oui
Bangladesh	AS	RF	C	C	C	B	C	C	B	C	Oui
Bénin	AfSS	RF	B	C	B	B	D	C	D	D	Oui
Bolivie	ALC	RMI	C	NA	NA	NA	C	NA	NA	NA	Oui
Cambodge	AEP	RF	B	B	B	B	C	C	B	C	Non
Cameroun	AfSS	RMI	C	C	B	C	B	C	B	B	Oui
Colombie	ALC	RMI	B	NA	NA	NA	B	NA	NA	NA	Oui
Ghana	AfSS	RMI	B	NA	NA	NA	C	NA	NA	NA	Oui
Indonésie	AEP	RMI	B	B	B	C	B	B	C	B	Oui
Malawi	AfSS	RF	B	B	B	C	C	C	C	C	Oui
Mali	AfSS	RF	C	NA	NA	NA	C	NA	NA	NA	Oui
Mozambique	AfSS	RF	B	B	B	C	C	C	B	C	Non
Népal	AS	RF	D	D	D	C	B	B	B	B	Oui
Philippines	AEP	RMI	B	C	C	B	C	C	C	B	Oui
Samoa	AEP	RMI	C	D	C	C	C	C	B	C	Non
Sénégal	AfSS	RMI	C	NA	NA	NA	c	NA	NA	NA	Oui
Afrique du Sud	AfSS	RMI	B	C	B	B	B	B	C	B	Oui
Sri Lanka	AS	RMI	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	Oui
Ouganda	AfSS	RF	B	B	B	B	C	C	C	D	Oui
Vietnam	AEP	RMI	B	B	B	C	B	B	B	B	Oui
Zambie	AfSS	RMI	B	B	B	B	C	C	C	C	Oui

Remarques : 1/ Méthode Atlas de la Banque mondiale : RF : Revenu faible ; RMI : Revenu moyen inférieur ; RMS : Revenu moyen supérieur ; 2/ Classification régionale de la Banque mondiale : AS : Asie du Sud ; ALC : Amérique latine et Caraïbes ; AfSS : Afrique sub-saharienne ; AEP : Asie de l'Est et Pacifique ; 3/ **Indicateur 1** : Critère 1 - un cadre stratégique coordonné ; Critère 2 - des priorités clairement identifiées ; Critère 3 - des politiques bien chiffrées (stratégies en lien avec les répartitions budgétaires) ; Un score minimum de B est requis pour une stratégie de développement national solide ; 4/ **Indicateur 11** : Critère 1 - qualité des informations générées ; Critère 2 - accès des parties prenantes aux informations ; Critère 3 - systèmes de suivi et d'évaluation coordonnés ; Un score minimum de B est requis pour un cadre développé à grande échelle et axé sur les résultats

Annexe 6 – Évaluation conjointe de la Coopération au développement entre le Ghana et le Danemark²⁴

Le Danemark a apporté une aide au développement au Ghana depuis son indépendance en 1957. L'évaluation portait sur la totalité de la coopération au développement qui liait le Ghana et le Danemark de 1990 à 2006. Elle a eu lieu au moment où la coopération au développement bilatérale était en cours de révision pour s'aligner à la Stratégie d'aide conjointe au Ghana. Cette évaluation a été effectuée conjointement par le Danemark et le Ghana qui souhaitent travailler en tant que partenaires égaux. Cet exercice a mis en lumière les principaux obstacles rencontrés dans le cadre de la coopération au développement et a permis de sensibiliser les deux parties au sujet des besoins de la coopération au développement pour contribuer au développement durable au sein du pays partenaire.

Dates clés

- Lancement : mai 2007
- Phase de rédaction des rapports : mi-septembre - février 2008
- Publication : août 2008

Profil partenaire-bailleur de fonds

Le Danemark était représenté par le Département d'évaluation du Ministère des affaires étrangères (EVAL) et le Ghana était représenté par la Commission de planification du développement national (NDPC). Aucune autre organisation des pays partenaires n'a joué un rôle actif dans la gestion du processus d'évaluation. Le profil partenaire-bailleur de fonds est décrit ci-dessous :

- **Décider de la mise en œuvre de l'évaluation, y compris de la date, du champ d'application et de l'objet principal** : L'organisation du pays bailleur de fonds a pris l'initiative et a mis au point un document d'approche exposant le champ d'application et l'objet de l'évaluation. Le document a ensuite fait l'objet de discussions au niveau des deux organisations du partenaire et du bailleur de fonds. Un Protocole d'accord (PA) a été signé au mois de janvier 2007 en vue de fixer un accord au niveau des attentes des deux parties.
- **Établir les modalités de la coopération** : Le PA détaillait les rôles et responsabilités des deux organisations de façon claire et fixait l'instauration d'un groupe de gestion de l'évaluation conjointe. Le président était danois.
- **Mobiliser et centraliser les ressources financières** : Les ressources financières ont été fournies par le pays bailleur de fonds. Le pays partenaire a mis à disposition une équipe et un soutien administratif mais a dû faire face à des difficultés matérielles suite à l'absence de budgets spécifiques, par exemple, pour les déplacements.
- **Établir la structure de gestion** : En sus du groupe de gestion commune, deux groupes de référence ont été formés, l'un au Ghana et l'autre au Danemark. Ces groupes de référence étaient constitués de personnes dotées de connaissances en matière de pratiques et de méthodologies d'évaluation ainsi qu'en matière de coopération de développement (dano-

²⁴ La présente annexe n'est pas finalisée car les commentaires de plusieurs acteurs impliqués sont toujours attendus.

ghanéenne). Ceux-ci ont apporté leurs remarques et leurs contributions tout au long du processus d'évaluation. Les réunions et communications se sont faites en personne, par vidéo-conférence ou par courrier. Les ateliers avec les conseillers et les nombreuses réunions des groupes de référence ont été organisés aux phases de début et de synthèse.

- **Se référer aux normes d'évaluation** : Les partenaires ont tous deux convenu de mener l'évaluation conformément aux normes de qualité et aux lignes directrices du CAD.
- **Définir les termes de référence** : Les questions clés concernant l'évaluation ont été abordées sur la base du document de cadrage lors d'une première réunion du groupe de gestion qui s'est tenue à Accra. Les termes de référence (TdR) pour l'évaluation ont alors été développés et abordés lors des réunions du groupe de référence qui ont eu lieu au Ghana et au Danemark. Les TdR ont été finalisés par le groupe de gestion conjoint.
- **Fournir les prestations d'évaluation** : Il a été décidé d'utiliser les procédures d'approvisionnement danoises pour la mise en concurrence de l'exercice d'évaluation, en partie parce que le Danemark a financé l'évaluation et en partie parce qu'il a été considéré que les règles d'approvisionnement ghanéennes étaient trop lourdes. La mise en concurrence a été menée selon les règles européennes et l'appel d'offres a été ouvert aux membres européens et non européens. Le comité de sélection était composé de la Direction des contrats et de la Direction de l'évaluation du Danida (Ministère des Affaires Étrangères danois), du représentant du NDPC (Partenariat en faveur de la culture pour le Nord), ainsi que d'un observateur du Ministère ghanéen des finances et de la planification économique.
- **Établir des relations contractuelles** : Un critère important dans le processus de sélection était l'implication des consultants ghanéens au sein de l'équipe d'évaluation. L'évaluation a été confiée à une société de conseil allemande (Particip) qui avait signé des sous-contrats avec 4 experts ghanéens. L'un de ces experts faisait partie du personnel permanent d'une société de conseil ghanéenne. Deux d'entre eux avaient des liens avec des organisations nationales et le dernier était indépendant.
- **Fixer la composition de l'équipe d'évaluation** : L'équipe sélectionnée incluait quatre membres ghanéens et trois membres européens. Le chef d'équipe était européen et le chef d'équipe adjoint était ghanéen. Une réunion de consolidation de l'équipe s'est tenue au début du projet afin d'établir un protocole d'accord concernant l'approche à adopter lors de l'évaluation (comme l'utilisation d'une logique d'intervention et de questions d'évaluation élaborées à partir des TdR).
- **Élaborer la méthode d'évaluation** : Le chef d'équipe a élaboré le projet de méthode qui a été longuement discuté avec les membres ghanéens de l'équipe. Puis l'équipe d'évaluation a débattu de la méthode et du plan de travail de collecte des données avec les deux groupes de référence.
- **Formuler le projet de résultats d'évaluation** : Au total, 8 documents thématiques et documents de travail portant sur des secteurs spécifiques ont été élaborés par les membres de l'équipe d'évaluation dans le cadre du processus analytique. Le chef d'équipe a rédigé les conclusions générales et les recommandations à l'aide des ressources fournies par les membres de l'équipe. Tous les projets de documents ont été commentés par les membres des deux groupes de référence.
- **Évaluer la qualité de l'évaluation** : Un consultant européen externe a assuré le contrôle qualité pour s'assurer que l'évaluation était bien conforme aux normes qualité du CAD

(Comité d'aide au développement). Plusieurs universitaires ghanéens ont également été invités à apporter leurs commentaires écrits.

- **Discuter du projet de résultats de l'évaluation** : Un atelier pour les parties prenantes a été organisé au Ghana en décembre 2007 pour obtenir un retour d'informations de la part du personnel (gouvernemental), des conseillers et d'autres parties prenantes clés impliquées dans la coopération pour le développement entre le Ghana et le Danemark concernant le projet de résultats de l'évaluation. Cet atelier s'est avéré très utile car la culture orale est bien plus forte au Ghana que la culture écrite, comme dans de nombreux autres pays africains.
- **Finaliser le contenu du rapport** : Des commentaires écrits sur le projet de rapport final ont été reçus de la part des membres des deux groupes de référence et de l'ambassade du Danemark à Accra.
- **Diffuser les résultats** : Le rapport final a été étudié par le Comité des programmes du Danida et présenté au Ministère pour la coopération au développement. Il a ensuite été publié sur le site Internet du Danida. Un lien vers le rapport d'évaluation a été inséré sur le site Internet du NDPC. Une réunion publique s'est tenue en octobre 2008 au Danemark. Des exemplaires papier et des CD ont été distribués au Ghana et au Danemark. Enfin, le rapport a également été présenté lors d'une réunion qui s'est déroulée au Ghana en novembre 2008.

Caractéristiques favorables au développement des capacités

Certaines caractéristiques favorables au développement des capacités pour le renforcement des systèmes d'évaluation nationaux peuvent être mises en évidence :

- **Impliquer les organisations nationales adéquates du côté demande** : Le NDPC est un organisme central d'évaluation, auquel incombe une responsabilité pour l'évaluation nationale. Il n'est pas aussi étroitement et directement impliqué dans la mise en place de la coopération pour le développement que ne l'est, par exemple, le Ministère des finances et de la planification économique. Une telle institution peut rendre les évaluations initiées de l'extérieur plus utiles pour le pays lui-même et peut, à un niveau plus pratique, apporter le soutien nécessaire aux consultants en évaluation en organisant des entrevues et des ateliers.
- **Les responsabilités** confiées à l'organisation partenaire ont été clairement définies bien que les ressources nécessaires pour remplir ce rôle n'étaient pas entièrement garanties. Elle a joué un rôle essentiel lors des étapes vitales du processus d'évaluation et l'un des dirigeants du NDPC était membre du groupe de gestion bien qu'il ne soit pas à un poste de direction.
- Les consultants ghanéens faisaient partie intégrante de **l'équipe d'évaluation** et ont apporté des contributions majeures, tant en matière de recherche d'évaluation que pour la rédaction des rapports.
- **Les projets de résultats d'évaluation** ont été étudiés avec les parties prenantes nationales.
- Les résultats d'évaluation ont été **diffusés** par le biais des canaux nationaux tels que le site Internet du NDPC.

D'autres caractéristiques du processus d'évaluation n'étaient pas favorables au développement des capacités :

- L'évaluation a été lancée à une période qui satisfaisait principalement les besoins du bailleur de fonds ;
- Le processus a utilisé les canaux de financement et les procédures d'approvisionnement du bailleur de fonds.

Apprentissage

Apprentissage individuel

- **Les officiels ghanéens** impliqués dans le groupe de gestion de l'évaluation et dans la procédure d'approvisionnement ont déclaré qu'ils avaient acquis une expérience utile, qui a depuis été appliquée.
- **Les consultants ghanéens** ont également acquis une expérience supplémentaire et ils ont eu un aperçu des méthodes alternatives pour mener des évaluations, par exemple, en développant et structurant les questions d'évaluation, les schémas d'impact, les outils de collecte des données et en rédigeant un rapport.

Apprentissage organisationnel

- **Le NDPC** n'a pas institutionnalisé le processus pour son implication dans les évaluations des bailleurs de fonds ou les autres évaluations institutionnelles.
- Suite à l'évaluation, **la société de conseil ghanéenne** a adopté l'approche de développement d'une méthodologie conjointe avec d'autres partenaires.

Apprentissage en réseau

- Le GMEF (forum ghanéen du suivi et de l'évaluation) a fait appel à l'un des consultants ghanéens impliqués dans cette évaluation pour partager ses expériences.

L'évaluation conjointe Ghana-Danemark a renforcé au niveau individuel les capacités des officiels et des consultants ghanéens impliqués. C'était également le cas au niveau organisationnel pour la société de conseil ghanéenne et au niveau du réseau. Aucun apprentissage n'a été observé pour l'organisation du pays partenaire.

Sources

Ministère des affaires étrangères du Danemark, *Joint evaluation of the Ghana-Denmark Development Co-operation from 1990 to 2006 (Évaluation conjointe de la coopération pour le développement Ghana-Danemark menée de 1990 à 2006)*, août 2008.

Mensa-Bonsu, I. & Holm Andersen, M., Involving Developing Countries in the Evaluation of Development Cooperation: The Case of a Joint Evaluation of Development Cooperation between Ghana and Denmark, in *Evaluation*, (Impliquer les pays en développement dans l'évaluation de la coopération pour le développement : Le cas d'une évaluation conjointe de la coopération pour le développement entre le Ghana et le Danemark, in *Evaluation*, juillet 2010, vol. 16 n°3 295-308p.

Commentaires des acteurs impliqués (5) sur un projet de version.

Annexe 7 - Évaluation conjointe du plan décennal pour l'éducation du Bénin (Bénin, AFD, Danida)²⁵

En 2006, le Bénin a défini une politique décennale d'éducation (2006-2015), le PDDSE (Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Éducation), dont l'objectif est de donner la priorité au secteur de l'éducation dans sa stratégie de réduction de la pauvreté. Ce secteur inclut l'école maternelle, l'enseignement supérieur, la recherche, l'alphabétisation et la formation professionnelle. Le PDDSE²⁶ a été divisé en trois phases : 2006-2008, 2009-2011 et 2012-2015. La mise en place du PDDSE a été soutenue par les bailleurs de fonds dès son commencement, en respectant les principes d'harmonisation et d'alignement. Des évaluations à mi-parcours ont été planifiées à la fin de chaque phase du PDDSE, mais aucune évaluation indépendante n'a été réalisée avant 2011, année où a été lancée l'évaluation conjointe à mi-parcours. Les constatations et les recommandations de l'évaluation ont alimenté la préparation et la formulation de la troisième phase de la stratégie d'éducation au Bénin.

Dates clés

- Lancement : février 2011
- Phase de rapports : août 2011
- Publication : février 2012

Profil partenaire-bailleur de fonds

L'évaluation du secteur éducatif a été lancée par les unités d'évaluation du Danida (Danemark), de l'AFD (France), en partenariat avec l'OCS²⁷). Une grande partie des protagonistes ont été associés au processus d'évaluation car faisant partie du CLR²⁸).

Le profil partenaire-bailleur de fonds est décrit ci-dessous :

- **Décider de mener l'évaluation, en précisant la date, l'étendue et le but principal** : Les agences de développement du Danemark, de la France et des Pays-Bas ont pris une première initiative d'évaluation avec le gouvernement du Bénin qui a désigné l'Observatoire du changement social (OCS) pour les représenter. L'évaluation a été lancée dans un premier temps, puis interrompue après la phase initiale, du fait d'une divergence avec l'équipe d'évaluation sélectionnée quant à l'étendue de la mission. Les agences de développement du Danemark, de la France et le gouvernement du Bénin ont décidé de relancer l'évaluation en affinant son étendue eu égard au délai réduit. Un processus d'approvisionnement a été lancé, un nouveau consultant a été identifié en décembre 2010 et le processus d'évaluation réel a été relancé début 2011. Cette décision a été prise par le Comité de gestion avec l'accord du Comité local de référence.

²⁵ La présente annexe n'est pas finalisée car les commentaires de plusieurs acteurs impliqués sont toujours attendus.

²⁶ *Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Éducation.*

²⁷ *Observatoire du changement social.*

²⁸ *Comité local de référence.*

- **Établir les accords de coopération** : Un protocole d'accord a été signé entre l'OCS et les bailleurs de fonds (représentés par l'AFD) afin d'établir clairement les rôles et les responsabilités des deux côtés.
- **Soulever et transférer les ressources financières** : Les ressources financières ont été fournies par les bailleurs de fonds tandis que l'OCS a assuré le soutien intellectuel et administratif.
- **Établir la structure de gestion** : La responsabilité de prendre les principales décisions dans le processus d'évaluation a été confiée au comité de gestion (CGE²⁹). Il est composé des représentants de l'AFD, du DANIDA et de l'OCS. Les échanges se sont faits par emails et vidéoconférences. Le Comité local de référence (CLR) a rassemblé des représentants d'un certain nombre d'organisations / d'institutions dans le secteur de l'éducation, par ex. des ministères, des fédérations, des organisations de la société civile, etc. Le Comité local de référence a commenté les documents de travail et a fourni des données tout au long du processus d'évaluation. Il a travaillé en communiquant en tête à tête et en organisant des réunions.
- **Se reporter aux normes relatives à l'évaluation** : Les critères d'évaluation ont été conformes aux directives du CAD.
- **Développer les termes de référence** : Les premiers TdR ont été développés par l'AFD qui dirigeait le processus d'évaluation en 2009. Le Danida (EVAL) a pris la direction de l'évaluation relancée et a développé les TdR révisés. Dans les deux cas, les TdR ont été développés par le biais d'interactions avec le groupe de gestion.
- **Fournir les prestations d'évaluation** : Les procédures d'approvisionnement danoises ont été utilisées pour la mise en concurrence de l'exercice d'évaluation, car le Danida dirigeait le groupe de gestion. Le CGE a joué le rôle du comité de sélection.
- **Établir des relations contractuelles** : L'évaluation a été confiée à un bureau d'études européen (COWI) qui a signé des sous-contrats avec un consultant béninois indépendant.
- **Déterminer la composition de l'équipe d'évaluation** : L'équipe sélectionnée comprenait trois membres européens dont le chef d'équipe et un consultant béninois.
- **Développer le procédé d'évaluation** : Le procédé d'évaluation a été développé pendant la phase initiale. Le consultant béninois a été impliqué dans le choix des six visites de sites et dans la rédaction des questionnaires. L'équipe d'évaluation a discuté du projet de méthode et du plan de travail de collecte des données avec le CGE et le CLR.
- **Formuler les résultats du projet d'évaluation** : Chaque expert a rédigé la partie du rapport final correspondant à son domaine d'expertise. Le consultant béninois a abordé la question de la performance budgétaire et a émis des recommandations sur la façon d'assurer une gestion durable et équilibrée du secteur à moyen et à long terme. Son appartenance à une équipe indépendante a renforcé la précision de ses recommandations. Le chef d'équipe était chargé de coordonner la préparation du rapport final et de veiller à la cohérence entre les différentes entrées et de traiter les commentaires des parties prenantes. Ces projets de documents ont fait l'objet de commentaires par les parties prenantes dont les membres du CLR et plus d'une centaine de représentants des organisations dans le secteur de l'éducation.
- **Évaluer la qualité de l'évaluation** : Conformément au Système d'assurance qualité de COWI, un plan d'assurance qualité a été élaboré au début de la mission décrivant ce qui doit être

²⁹ Comité de gestion de l'évaluation.

évalué avant la remise des rapports au CGE. Le chef d'équipe a évalué la qualité des entrées des experts par rapport aux Termes de référence. Un directeur qualité de COWI a évalué le rapport initial et le rapport final. Le chef d'équipe a approuvé tous les documents élaborés par l'équipe d'évaluation.

- **Discuter des résultats du projet d'évaluation** : Un atelier pour les parties prenantes a été organisé en juin 2011 au Bénin pour obtenir des retours d'information sur les résultats du projet d'évaluation. L'atelier a rassemblé tous les membres du CGE et du CLR plus d'autres acteurs du secteur éducatif venant des organisations de la société civile et de cabinets de conseil. L'atelier a commencé par une présentation des résultats d'évaluation qui a été suivie de discussions dans quatre groupes de travail.
- **Finaliser le contenu du rapport** : Le rapport final a tenu compte des commentaires des groupes de travail et des commentaires écrits des membres du CGE et du CLR. Ces commentaires ont été considérés après un échange d'avis entre l'équipe d'évaluation et le CGE.
- **Diffuser les résultats** : Le rapport final a été publié par l'AFD qui a également envoyé plus d'une centaine de copies à l'OCS qui a transmis le rapport à tous les membres du CLR. L'OCS a également organisé une présentation au début de 2012. Le rapport final a été publié sur les sites internet de l'AFD et du Danida.
- **Assurer le suivi de l'utilisation** : Après la publication du rapport, deux réunions ont été organisées avec toutes les parties prenantes afin d'opérationnaliser les recommandations, en particulier celle d'établir une unité de gestion pour le PDDSE. Cette unité est actuellement en cours de création.

Caractéristiques favorables au développement des capacités

L'évaluation conjointe comportait quelques caractéristiques favorables au développement des capacités qui peuvent être soulignées comme suit :

- **Impliquer les organisations nationales adéquates du côté demande** : L'OCS est un organisme d'évaluation nationale chargé de la supervision nationale et de l'évaluation des politiques de développement, en particulier en ce qui concerne la croissance, la réduction de la pauvreté et les objectifs du Millénaire. Il n'est pas directement impliqué dans la mise en œuvre de la coopération pour le développement comme le sont par exemple les ministères associés au secteur de l'éducation. Ce type d'institution peut rendre les évaluations initiées de l'extérieur plus utiles pour le pays lui-même en associant toute la gamme des parties prenantes et peut, à un niveau plus pratique, apporter le soutien nécessaire aux consultants en organisant des entrevues et des ateliers.
- **Les Responsabilités** confiées à l'organisation partenaire ont été clairement définies. L'OCS a été fortement impliqué dans tout le processus, en codirigeant le processus d'évaluation. Il a joué un rôle essentiel lors des étapes cruciales du processus d'évaluation en permettant le dialogue et les échanges entre le CGE et le CLR.
- Un consultant béninois a été impliqué dans **l'équipe d'évaluation**.
- **Les résultats du projet d'évaluation** ont été largement discutés avec les protagonistes nationaux.
- Les résultats d'évaluation ont été **diffusés** dans le pays par l'intermédiaire de l'OCS.

- L'évaluation a été **lancée à temps** pour préparer la troisième phase du PDDSE.

D'autres caractéristiques du processus d'évaluation n'étaient pas favorables au développement des capacités :

- Aucune organisation béninoise du côté offre n'a été impliquée.
- Le processus n'a pas utilisé les canaux de financement ni les procédures d'approvisionnement des bailleurs de fonds.

Apprentissage

Apprentissage individuel

- **Les officiels béninois** impliqués dans les comités de gestion de l'évaluation ne mentionnent pas d'apprentissage spécifique.
- Le **consultant béninois** a acquis de nouvelles connaissances sur la façon de déterminer un cadre d'évaluation d'une politique nationale.

Apprentissage en réseau

- Les rapports d'évaluation béninois ne sont pas très développés et cette évaluation conjointe n'a eu aucun impact dans ce domaine.

L'évaluation conjointe du plan décennal béninois pour l'éducation a renforcé les capacités du côté offre au niveau individuel mais pas au niveau organisationnel car aucun cabinet de conseil béninois n'a été impliqué dans l'évaluation. Aucun renforcement des capacités n'a été observé pour le pays partenaire, du côté demande, ni pour les réseaux d'évaluation béninois.

Sources

AFD et Danida, *Évaluation à mi-parcours du Plan décennal de développement du secteur de l'éducation du Bénin (PDDSE 2006-2015)*, février 2012.

Commentaires des acteurs impliqués (4) sur un projet de version.