



# STUDY ON COLLABORATIVE PARTNER-DONOR EVALUATION

RAPPORT SUR L'ATELIER  
DE LANCEMENT  
KAMPALA (OUGANDA) LES  
24 ET 25 MARS 2014

Avril 2014

**ÉTUDE SUR L'ÉVALUATION COLLECTIVE PARTENAIRES – BAILLEURS**  
**Rapport sur l'atelier de lancement**  
**Kampala (Ouganda) les 24 et 25 mars 2014**

**Table des matières**

<b>1</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Principaux résultats de l'atelier .....</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Prochaines étapes .....</b>	<b>2</b>

**Annexes**

**Annexe 1 – Liste des participants**

**Annexe 2 – Programme de l'atelier**

**Annexe 3 – Compte-rendu de  
l'atelier**

## 1 Introduction

L'Étude sur l'évaluation collective partenaires-bailleurs, mandatée et commanditée par le Réseau sur l'évaluation du développement de l'OCDE sous l'égide du CAD (EvalNet), en novembre 2012, a été lancée au cours d'un atelier qui s'est tenu à Kampala en Ouganda les 24 et 25 mars 2014. Celui-ci a été accueilli par le Bureau du premier ministre de la République de l'Ouganda.

L'atelier a rassemblé les représentants de **11 pays partenaires** (Bénin, Cameroun, Colombie, Ghana, Malawi, Mali, Mozambique, Népal, Ouganda, Philippines, Sénégal et Zambie) ainsi que les représentants de **11 membres du réseau EvalNet** (Allemagne, Autriche, Banque africaine de développement, Banque mondiale, Danemark, États-Unis, Finlande, France, Irlande et Royaume-Uni). La liste détaillée des participants figure dans l'Annexe 1.

L'atelier n'a pas pu accueillir tous les pays partenaires ni tous les membres d'EvalNet qui avaient confirmé leur intérêt pour participer à l'Étude. Actuellement, **18 pays partenaires** et **15 organismes bailleurs** au niveau national et multilatéral sont prévus pour la participation au Projet. Le présent rapport d'atelier a été conçu afin d'informer toutes les parties concernées.

L'atelier s'était fixé d'atteindre les **objectifs** suivants : 1. Arriver à un consensus sur les objectifs et les modalités de travail au sein du Projet ; 2. Examiner la version provisoire du Cahier des charges (y compris les modèles et les outils) pour les coordinateurs-pays et valider les documents à des fins opérationnelles.

Le **programme** de l'atelier figure à l'Annexe 2. L'atelier a été ouvert le 24 mars 2014 par S. E. Hon. Prof. Tarsis Kabwegyere, ministre en charge des fonctions générales, Bureau du premier ministre. Il a été clôturé le 25 mars par Mme Christine Guwatudde Kintu, Secrétaire permanente, Bureau du premier ministre. Les allocutions d'ouverture et de clôture ont été prononcées par Mme Claude Leroy-Themeze, du ministère de l'Économie et des finances de la France, Présidente du Groupe de gestion du Projet et par Mme Riitta Oksanen, du Ministère des Affaires étrangères de la Finlande, membre du Groupe de gestion. Un compte-rendu détaillé des actes de l'atelier figure à l'Annexe 3.

## 2 Principaux résultats de l'atelier

L'atelier a pleinement atteint ses deux objectifs : les participants sont arrivés à un consensus sur les **objectifs et les modalités de travail du Projet** ainsi que sur la révision du **Cahier des charges** des coordinateurs-pays (y compris les modèles et les outils). Les contenus de la **Note conceptuelle** du 26 juin 2013 et de la **Note d'information** du 28 janvier 2014 se sont avérés utiles pour mener le projet.

Les participants ont néanmoins soulevé les **problèmes et difficultés** suivantes :

1. Les objectifs du Projet doivent en partie être reformulés afin de mettre l'accent de façon plus significative sur le **potentiel formatif** des évaluations collectives partenaires-bailleurs et sur le fait que ce Projet doit préparer le terrain de l'élaboration d'un document de meilleures pratiques.
2. Les pays partenaires doivent **confirmer leur participation** au Projet et **désigner leurs coordinateurs-pays** de façon formelle. Dans certains pays, depuis l'Évaluation de la Déclaration de Paris, il y a eu des remaniements au niveau des institutions et du personnel. C'est pourquoi le Groupe de gestion devrait écrire une lettre d'invitation formelle aux pays partenaires qui ont manifesté leur intérêt pour le Projet, à laquelle les pays partenaires pourront alors répondre.
3. La mise en œuvre de l'Étude va impliquer la **mobilisation de ressources propres au pays** pour lesquelles il n'y a pas de budget alloué dans le Projet global. De telles ressources pourraient être sollicitées, par exemple, pour des services d'ordre professionnel nécessaires à l'étude ou pour l'organisation d'un atelier de lancement dans le pays concerné.
4. Les participants ont remarqué que dans les pays partenaires, des plannings de travail et des budgets ont déjà été décidés au niveau national, si bien qu'il sera difficile d'y inclure de nouvelles activités dans le cadre du Projet. Des contraintes similaires existent également pour les bailleurs locaux.
5. Le Groupe de gestion a reconnu ces contraintes, mais a néanmoins déclaré qu'il était prévu que les pays partenaires puissent mettre en œuvre le Projet sur des **ressources mobilisées au niveau local**, comme par exemple en y impliquant du personnel déjà en service, des institutions académiques et / ou des associations d'évaluation et aussi éventuellement en incluant cette Étude à des projets en cours. Par ailleurs, l'Étude ne devrait pas être particulièrement longue ni coûteuse.

6. Exceptionnellement, le Groupe de gestion devrait pouvoir dans certains cas **compléter les ressources locales** en y ajoutant les reliquats issus de certaines lignes budgétaires du Projet global. Ceci devra néanmoins être précédé d'une demande de financement circonstanciée de la part du pays partenaire concerné.
7. Les participants ont déclaré que les confirmations formelles, la mobilisation des ressources locales, la constitution d'un groupe de référence composé des membres du système d'évaluation et éventuellement la mise à disposition de services professionnels requises pour l'Étude nécessitaient une **révision du calendrier proposé**.
8. Il a été convenu qu'une **phase préparatoire de trois mois** était nécessaire (du 1er avril au 30 juin 2014) pour que le groupe de référence-pays puisse être constitué, un Cahier des charges du pays finalisé, des ressources mobilisées et un atelier de lancement organisé.
9. La phase de l'étude-pays pourrait être en soi relativement courte avec l'envoi d'une version provisoire de rapport qui devrait être soumise aux Coordinateurs du Projet pour l'assurance qualité et éventuellement une révision croisée avant le 31 juillet suivi de la réception d'un rapport final comportant leurs commentaires avant le 30 septembre 2014.
10. Les études pays pourraient ainsi être présentées au cours de **l'atelier de synthèse** en octobre 2014. Un Accord collectif partenaires-bailleurs pourrait alors être finalisé en novembre - décembre 2014.
11. Pendant cette procédure, les coordinateurs-pays pourraient compter sur **l'aide technique** fournie par les Coordinateurs du Projet.
12. Une **plateforme en ligne** (ShareFile) sera mise en place et permettra aux coordinateurs-pays de télécharger des documents importants qu'ils partageront avec les autres membres du Groupe de référence général.

Les commentaires et suggestions des participants à l'atelier ont entraîné des modifications à la version provisoire du **Cahier des charges** des coordinateurs-pays proposée par les Coordinateurs du Projet. La version révisée du Cahier des charges figure dans l'Annexe 6, le modèle pour les études-pays dans l'Annexe 7 et la boîte à outils pour les coordinateurs-pays dans l'Annexe 8.

### 3 Prochaines étapes

Les participants à l'atelier ont convenu que les étapes suivantes devraient être entamées dès que possible :

1. Les représentants des pays partenaires informeront la Présidente du Groupe de gestion, Mme Claude Leroy-Themeze, du ministère de l'Économie et des finances de la France, à qui la **lettre d'invitation officielle** devra être retournée.
2. Les pays partenaires **confirmeront leur intérêt** à participer à ce Projet et **désigneront / confirmeront la nomination de leur coordinateur-pays**.
3. Les pays partenaires proposeront aussi une **feuille de route de leur étude**, où figureront les informations sur leur participation en tant que membre du groupe de référence local, sur les modalités de mise en œuvre et le calendrier, la mobilisation de ressources du bailleur au niveau national et local et sur la mise à disposition de services professionnels, le cas échéant.
4. Les Coordinateurs du Projet restent à la disposition des coordinateurs-pays pour fournir **des conseils et de l'aide au niveau technique**.

La plate-forme internet pour partager les informations sera mise en place au début du mois d'avril 2014. Tous les membres du Groupe de référence général auront accès à ce site. Les coordinateurs-pays auront les autorisations pour télécharger et supprimer des documents sur le compte de leur pays.

Annexe 1  
Étude sur l'évaluation collective partenaires-bailleurs  
Atelier de lancement, Ouganda  
24 et 25 mars  
2014

Pays	Prénom :	Nom de famille :	E-mail :	Nom de l'institution	Titre / fonction
<b>Pays partenaires</b>					
Bénin	Aristide	Djidjoho	<a href="mailto:adjidjoho@gmail.com">adjidjoho@gmail.com</a>	Ministère de l'Evaluation des Politiques Publiques	Directeur Général de l'Evaluation
Cameroun	Ferdinand,	Fokou	<a href="mailto:foksop@yahoo.fr">foksop@yahoo.fr</a>	Ministère du Plan et Développement	Groupe de travail chargé du suivi de la mise en oeuvre de
Cameroun	Guy	Guemaleu	<a href="mailto:guemaleuguy@yahoo.fr">guemaleuguy@yahoo.fr</a>	Ministère de l'économie de la planification et de l'aménagement du terri	Groupe de travail chargé du suivi de la mise en oeuvre de l
Colombie	James	James Leaver	<a href="mailto:jamesleaver@apccolombia.gov.co">jamesleaver@apccolombia.gov.co</a>	Agence Présidentielle de Coopération (APC)	Coordinateur de la Coopération Sud-Sud
Ghana	Nana	Opare-Djan	<a href="mailto:nana_oparedjan@gmail.com">nana_oparedjan@gmail.com</a>	Commission nationale de planification du développement	Directeur
Malawi	Richard	Zimba	<a href="mailto:rzimba@finance.gov.mw">rzimba@finance.gov.mw</a>	Ministère des Finances	Bureau de la Gestion de la Dette et de l'Aide
Mali	Mamadou	Dembele Mamadou	<a href="mailto:dembelemamadou@ymail.com">dembelemamadou@ymail.com</a>	Ministère de l'Economie et des Finances	Président à l'Harmonisation de l'Aide
Mozambique	Hanifa	Ibrahim	<a href="mailto:hibrahimo@mpd.gov.mz">hibrahimo@mpd.gov.mz</a>	Ministère de la Planification et du développement	Chef du département
Mozambique	Orlando	Penicela	<a href="mailto:openicela@mpd.gov.mz">openicela@mpd.gov.mz</a>	Ministère de la Planification et du développement	Technicien
Népal	Hari	Prasad Pandey	<a href="mailto:hpandey@mof.gov.np">hpandey@mof.gov.np</a>	Ministère des Finances	Sous-secrétaire
Philippines	Rosalina	Almendra	<a href="mailto:RGAlmendra@neda.gov.ph">RGAlmendra@neda.gov.ph</a>	de l'économie et du développement nationaux Autorité	Chef économiste et spécialiste du développement
Sénégal	Mayacine	Camara	<a href="mailto:camaramayacine@gmail.com">camaramayacine@gmail.com</a>	Ministère de l'Economie et des Finances / UCSPE	Coordonnateur
Ouganda	Timothy	Lubanga	<a href="mailto:tklubanga@yahoo.co.uk">tklubanga@yahoo.co.uk</a>	Bureau du premier ministre / NIMES	Responsable
Zambie	Shebo	Nalishebo	<a href="mailto:snalishebo@yahoo.com">snalishebo@yahoo.com</a>	Institut de Zambie pour l'analyse et la recherche des politiques	Chercheur
<b>Délégation de l'Ouganda</b>					
	Prénom :	Nom de famille :	E-mail :	Nom de l'institution	Titre / fonction
1	John	Muheirwoha		Ministère des Finances, de la planification et du développement	
2	Maris	Wanyera		Ministère des Finances, de la planification et du développement	
3	Richard	Ssewakiryanga		NGO FORUM	
4	Abdul	Muwanika		Groupe d'évaluation	
5	Winnie	Nabiddo Mukisa		Academia/ACODE	Evaluations
<b>Membres d'EvalNet</b>					
<b>Organisme</b>					
	Prénom :	Nom de famille :	E-mail :	Nom de l'institution	Titre / fonction
AfDB	Jessica	Kitakule Mukungu	<a href="mailto:J.KITAKULE-MUKUNGU@AFDB.ORG">J.KITAKULE-MUKUNGU@AFDB.ORG</a>	Groupe de la Banque Africaine de Développement (BAFD)	Responsable de l'évaluation
Autriche	Simone	Knapp	<a href="mailto:Simone.Knapp@ada.gv.at">Simone.Knapp@ada.gv.at</a>	Département de la Coopération pour le développement	
Danemark	Martin	Bo Brander	<a href="mailto:mabbra@um.dk">mabbra@um.dk</a>	Ambassade du Danemark à Kampala	Chef adjoint
Finlande	Riitta	Oksanen	<a href="mailto:riitta.oksanen@formin.fi">riitta.oksanen@formin.fi</a>	Ministère des Affaires étrangères	Conseillère Senior
France	Claude	Leroy-Themeze	<a href="mailto:Claude.Leroy-themeze@dgtrésor.gouv.fr">Claude.Leroy-themeze@dgtrésor.gouv.fr</a>	Ministère de l'Économie et des finances	Chef de l'unité d'évaluation
Germany-GIZ	Johanna	Pennarz	<a href="mailto:johanna.pennarz@giz.de">johanna.pennarz@giz.de</a>	GIZ (Agence de coopération internationale allemande pour le développement)	
Irlande	Aine	Hearns	<a href="mailto:aine.hearns@dfa.ie">aine.hearns@dfa.ie</a>	Département des Affaires étrangères et du commerce	Directeur adjoint
Irlande	Erin	Thomas	<a href="mailto:erin.thomas@dfa.ie">erin.thomas@dfa.ie</a>	Département des Affaires étrangères et du commerce	Stagiaire
Royaume-Uni	David	Rider-Smith	<a href="mailto:d-ridersmith@dfid.gov.uk">d-ridersmith@dfid.gov.uk</a>	Département du développement international	Conseiller en évaluation
États-Unis	Rand	Robinson	<a href="mailto:rrobinson@usaid.gov">rrobinson@usaid.gov</a>	Agence des États-unis pour le développement international (USAID)	Responsable du programme de développement et
Banque mondiale	Ximena	Fernandez-Ordone	<a href="mailto:xfernandezordone@worldbank.org">xfernandezordone@worldbank.org</a>	Groupe d'évaluation indépendant	
<b>Équipe d'assistance</b>					
	Prénom :	Nom de famille :	E-mail :	Nom de l'institution	Titre / fonction
Conseiller	Niels	Dabelstein	<a href="mailto:dabelstein@telia.com">dabelstein@telia.com</a>		Conseiller
Coordinateur de projet 1	Lucien	Bäck	<a href="mailto:lucien.back@particip.com">lucien.back@particip.com</a>		Coordinateur de projet
Coordinateur de projet 2	Ziad	Moussa	<a href="mailto:ziad.moussa@particip.com">ziad.moussa@particip.com</a>		Coordinateur de projet
ADETEF	Paul-Alexis	Berthezene	<a href="mailto:paul-alexis.berthezene@adedef.finances.gouv.fr">paul-alexis.berthezene@adedef.finances.gouv.fr</a>		Directeur adjoint du pôle achat public et PPP
Bureau du premier ministre	Benjamin	Kachero	<a href="mailto:bkachero@gmail.com">bkachero@gmail.com</a>		Économiste
	Florence	Mbabazi	<a href="mailto:mba_flo@yahoo.com">mba_flo@yahoo.com</a>		Systèmes d'information

## ÉTUDE SUR L'ÉVALUATION COLLECTIVE PARTENAIRES – Programme de l'atelier de lancement

### Objectifs :

- Arriver à un consensus sur les objectifs et les modalités de travail au sein du projet
- Examiner la version provisoire du Cahier des charges (y compris les modèles et les outils) pour les coordinateurs-pays et valider les documents à des fins opérationnelles.

### Lundi 24 mars 2014

Heure	Session	Coordination
9h00-10h00	Ouverture, mot de bienvenue et présentations	Gouvernement de l'Ouganda : S. E. Hon. Prof. Tarsis Kabwegyere, Ministre en charge des fonctions générales Groupe de gestion (France et Finlande)
	Café / thé	
10h30-11h30	Présentation de l'Étude sur l'évaluation collective partenaires-bailleurs Intervention (15 minutes) Discussion (45 minutes)	Présidente du Groupe de gestion (France)
11h30-12h30	Objectifs de l'atelier Observations du Conseiller sur le processus d'évaluation de la Déclaration de Paris Intervention (30 minutes) sur <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Le cadre analytique du Projet</li> <li>b) Cahier des charges coordinateurs-pays (avec modèles et outils)</li> </ul> Interventions sur les systèmes d'évaluation au Bénin et en Ouganda Discussion (30 minutes)	Coordinateurs du Projet
	Déjeuner	
14h00-14h30	Présentation du travail de groupe sur la manière d'étudier les systèmes d'évaluation-pays (avec exemples de certains pays partenaires)	Coordinateurs du Projet
14h30-16h00	Travail de groupe : Comment étudier les systèmes d'évaluation-pays (avec les exemples de certains pays partenaires) <ul style="list-style-type: none"> <li>· Qui sont les acteurs distinctifs importants / Quels sont les réseaux, les organisations et les mécanismes ? Veuillez donner des exemples.</li> <li>· D'où vient la demande d'évaluation ? Exemples ?</li> <li>· Veuillez donner des exemples de services d'évaluation compétents.</li> <li>· Éléments facilitateurs (ex. intérêt public, utilisation de l'étude etc.)</li> <li>· Comment étudier le rôle / la contribution de l'évaluation de la Déclaration de Paris et des autres évaluations partenaires-bailleurs</li> </ul>	3-4 groupes (2 anglophones, 1 francophone) indifféremment constitués des représentants des pays partenaires et des organismes bailleurs
16h00-17h30	Présentation du travail de groupe	
	Résumé avec conclusions et recommandations	Coordinateurs du Projet

## Annexe 2

**Mardi 25 mars 2014**

<i>Heure</i>	<i>Session</i>	<i>Coordination</i>
9h00-9h30	Présentation du travail de groupe sur la manière d'exploiter les études-pays	Coordinateurs du Projet
9h30-11h00	Travail de groupe : Comment exploiter les études-pays ? Qui fera les recherches et écrira le rapport ? Qui sera consulté pendant les recherches et pour les commentaires sur le rapport provisoire ? Quelle soutien sera nécessaire (ex. au niveau local, de la part des Coordinateurs du Projet etc.) ? Calendrier Exemples de difficultés ?	3-4 groupes (2 anglophones, 1 francophone)
11h00-12h30	Présentation du travail de groupe Résumé avec conclusions et recommandations	Coordinateurs du Projet
	Déjeuner	
14h00-15h30	Modifications de la version provisoire du Cahier des charges (y compris les modèles et outils) Finalisation du Cahier des charges pour les coordinateurs-pays Exploitation au niveau du pays Aide prévue de la part des Coordinateurs du Projet	Coordinateurs du Projet
	Café / thé	
16h00-17h00 16h00-17h30	Résumé des conclusions et recommandations et prochaines étapes Validation du Cahier des charges coordinateurs-pays (y compris les modèles et outils) Calendrier et modalités de communication Gestion de la plateforme en ligne d'échange d'informations (ShareFile)	Coordinateurs du Projet
17h00-17h30	Allocution de clôture	Groupe de gestion (Finlande)
17h30	Clôture	Gouvernement de l'Ouganda : Mme Christine Guwatudde

**ÉTUDE SUR L'ÉVALUATION COLLECTIVE PARTENAIRES – BAILLEURS**  
**Compte-rendu de l'atelier de lancement**  
**Kampala (Ouganda) les 24 et 25 mars 2014**

**Table des matières**

<b>1</b>	<b>Cérémonie d'ouverture .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Session 1 : Présentation de l'Étude sur l'évaluation collective partenaires-bailleurs</b> <b>Évaluation .....</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Session 2 : Travail de groupe sur la manière d'étudier les systèmes d'évaluation-pays</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>Session 3 : Travail de groupe sur la manière d'exploiter les études-pays</b>	<b>3</b>
<b>5</b>	<b>Session 4 : Finalisation des Cahiers des charges pour les coordinateurs-pays</b>	<b>4</b>
<b>6</b>	<b>Cérémonie de clôture.....</b>	<b>4</b>

**Liste des abréviations et acronymes**

ECD	Renforcement des Capacités d'Evaluation (Evaluation Capacity Development)
M&E	Suivi et évaluation (Monitoring & Evaluation)
PDE	Évaluation de la Déclaration de Paris (Paris Declaration Evaluation)
ToR	Cahier des Charges (Terms of Reference)
VOPEs	Organismes Bénévoles d'Évaluateurs Professionnels



## 1 Cérémonie d'ouverture

Le ministre chargé des fonctions générales au Bureau du premier ministre de la République de l'Ouganda, S. E. Hon. Tarsis KABWEGYERE, a accueilli les participants au nom du gouvernement ougandais et a officiellement ouvert l'atelier. Il a souligné le fait que l'Ouganda en était à une étape de « décollage », avec une croissance économique moyenne de 6 % sur les 15 dernières années, un engagement politique fort dans les réformes administratives et sociales et l'un des principaux pays d'Afrique dans le domaine de la décentralisation. L'une des étapes-clés de la réforme administrative a été le développement d'un système de Suivi et d'Évaluation (M & E) qui vise à améliorer la performance de l'État et à promouvoir l'utilisation d'informations relatives à l'évaluation. Le ministre Hon. KABWEGYERE a souligné l'importance d'utiliser les constatations de l'évaluation afin de prendre des décisions avisées et d'offrir aux citoyens un outil d'autonomisation, car ceux-ci ont aussi un rôle à jouer en investissant le gouvernement d'une responsabilité.

La Présidente du Groupe de gestion du Projet, Mme Claude LEROY-THEMEZE (France), a prononcé une allocution d'ouverture en expliquant que cette initiative émane de la dynamique positive qui s'est dégagée du processus d'évaluation de la Déclaration de Paris (PDE) ainsi que pendant le suivi consécutif d'EvalNet à travers l'équipe de travail du Renforcement des Capacités d'Evaluation (ECD). Le travail de suivi a montré un réel intérêt pour l'examen du problème de l'évaluation collective partenaire-bailleur. La note conceptuelle de ce projet a été approuvée en juin 2013 pendant la réunion d'EvalNet. Actuellement, 18 pays partenaires et 15 organismes bailleurs se sont engagés dans le Projet, relevant le défi d'un processus d'apprentissage et de concrétisation dynamique à l'issue de la PDE, renforçant la collaboration entre les bailleurs et les pays partenaires dans l'évaluation, a conclu Mme LEROY-THEMEZE.

Mme Riitta OKSANEN (Finlande), membre du Groupe de gestion du Projet, a réitéré la valeur ajoutée du travail collectif bailleur-partenaire autour de l'évaluation, remarquant la convergence de plusieurs initiatives dans cette direction, avec en particulier le Forum des Parlementaires Africains sur l'Évaluation du développement, qui a été lancé récemment au cours de la réunion bi-annuelle de l'Association d'Évaluation Africaine au Cameroun en mars 2013. Mme OKSANEN a exprimé sa gratitude au Gouvernement ougandais qui a accueilli l'atelier, soulignant les efforts notables fournis par l'Ouganda dans l'élaboration et l'institutionnalisation de systèmes d'évaluation nationaux, et a souhaité que l'atelier soit un moment privilégié pour élargir les réseaux et se former.

## 2 Session 1 : Présentation de l'Étude sur l'évaluation collective partenaires-bailleurs

La session a commencé avec une allocution d'ouverture du Coordinateur de la PDE et conseiller dans le cadre du Projet, M. Niels DABELSTEIN (Danemark), qui a repris le problème soulevé par le ministre sur la redevabilité auprès des citoyens et de la population locale, devenue un paradigme-clé de la transition menant de l'Efficacité de l'Aide à l'Efficacité du Développement. M. DABELSTEIN a aussi fait remarquer que le présent projet n'était en rien une répétition de la PDE, mais plutôt un exercice de formation collective reposant sur le volontariat des organismes bailleurs comme des pays partenaires, afin d'approfondir les enseignements de la PDE à travers un apprentissage par la réalisation. Il a insisté sur le fait qu'en dehors du cadre commun fixé autour du paysage actuel de l'évaluation partenaire-bailleur dans les pays participants et proposé par le projet, c'est le contexte particulier du pays et de la décision commune des pays partenaires et des organismes bailleurs de s'engager dans un travail d'évaluation conjoint qui sera déterminant. « Évaluons ensemble », a conclu M. DABELSTEIN.

Mme Claude LEROY-THEMEZE a ensuite fait un récapitulatif général de la genèse du projet, de sa conceptualisation aux principales étapes de son exploitation. Elle a expliqué que la motivation principale du projet était de mettre en place un mécanisme léger et interactif qui aurait pour vocation de prolonger l'engagement des 22 pays partenaires dans l'Évaluation de la Déclaration de Paris. EvalNet servira de point central pour le maintien du réseau des pays partenaires ayant vu le jour pendant la PDE, et pour envisager les opportunités de développement des travaux d'évaluation et de renforcement des capacités. Les buts généraux du projet sont :

1. Créer une plateforme informelle d'échange pour encourager et répondre aux propositions d'évaluations menées par les pays et promouvoir les évaluations conjointes
2. Tenir les bailleurs et partenaires informés des opportunités et des pratiques
3. Trouver des opportunités d'apprentissage par la réalisation.

#### 4. Faire le lien avec les initiatives de formation professionnelle et d'apprentissage

Mme LEROY-THEMEZE a indiqué que sur les 22 pays partenaires qui se sont engagés dans la PDE, 18 ont répondu positivement pour s'engager dans cette étude. 15 membres d'EvalNet (des organismes bilatéraux et multilatéraux) ont aussi exprimé leur volonté d'apporter leur soutien au projet au niveau technique et/ou financier ainsi que national et/ou international.

La seconde partie de la session était dédiée à la présentation de deux études de cas. M. Aristide DJIDJOHO, Directeur général de l'évaluation au Ministère de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la Dénationalisation du Bénin, a présenté l'institutionnalisation remarquable de l'évaluation des politiques publiques depuis 2000. Le processus a impliqué a) la mise en place d'un cadre institutionnel pour l'évaluation, b) l'adoption d'une politique d'évaluation nationale, et c) la création d'un Conseil national d'Évaluation comprenant des membres du gouvernement, de la société civile et des communautés d'évaluateurs et académique. Ensuite, M. Timothy LUBANGA, responsable Suivi et Évaluation (M&E) au Bureau du premier ministre de la République de l'Ouganda, a présenté le Système d'évaluation nationale et le Système d'évaluation du gouvernement. Parmi les réalisations significatives depuis 2004 figurent la création d'une base de données répertoriant toutes les évaluations importantes, le développement de standards d'évaluation en collaboration avec l'Association d'évaluation nationale, la formulation d'une politique d'évaluation nationale ainsi que la mise en place d'un réseau avec des partenaires dans d'autres pays.

### 3 Session 2 : Travail de groupe sur la manière d'étudier les systèmes d'évaluation-pays

La première session de travail rassemblant tous les participants de l'atelier avait deux buts :

Renouveler le processus mis en place lors de la PDE et remettre en phase les parties prenantes, en particulier ceux qui sont concernés par le projet (acteurs, organisations, réseaux, mécanismes, offre, demande etc.) et ;

Partager l'information sur la dynamique actuelle du système d'évaluation dans les pays partenaires, en suivant les études de cas du Bénin et de l'Ouganda qui ont été présentées lors de la première session.

Les participants étaient divisés en trois groupes (un francophone et deux anglophones) qui devaient réfléchir sur une série de questions / difficultés communes.

À la question sur les **organisations et les réseaux en charge de l'évaluation au niveau du pays**, les participants ont réfléchi longuement sur les rôles des institutions gouvernementales, des parlementaires, des organismes de la société civile, des citoyens, des institutions académiques et de recherche, des sociétés de conseil spécialisées dans l'évaluation au niveau national, aussi bien que des organisations bénévoles d'évaluateurs professionnels (VOPEs) qui jouent des rôles précis et complémentaires, même si l'importance de ces rôles varie en fonction de la catégorie de la partie prenante qui dépend du contexte du pays. Les participants ont aussi souligné l'importance du secteur privé qui devrait dépasser son rôle actuel de simple sous-traitant fournissant des services.

À la question de la demande d'évaluation au niveau national, les participants ont fait remarquer que la demande était dépendante de l'émergence d'un environnement politique et économique favorable. Les réformes structurelles ont aussi provoqué une demande fondamentale mais aussi technique d'apprentissage par l'expérience et d'amélioration de la performance. La demande est parfois faite par le bailleur, parfois par le pays et dans certains cas de manière conjointe. Ceci pourrait constituer des points d'entrée très cohérents pour ce projet. Il est également à noter que la demande de résultats et d'influence sur les décisions a augmenté chez les instances des organismes bailleurs (et des États qui les soutiennent), ce qui constitue également une motivation positive pour la demande. Il apparaît aussi que la demande est intrinsèquement liée au type d'instrument qui est évalué. Les évaluations de soutien budgétaire et de secteur sont principalement demandées par les États alors que pour les autres initiatives, la demande vient plutôt des bailleurs. Enfin et surtout, il apparaît que la demande s'est principalement réduite au suivi plutôt que de couvrir toute l'évaluation, même si la tendance a changé ces derniers temps.

À la question des **éléments facilitateurs**, en plus de l'intérêt public et des exigences légales et institutionnelles, les participants ont fait remarquer que la présence d'une culture de la redevabilité des résultats ainsi que d'un système d'éducation qui favorise la pensée critique et la démarche d'apprentissage par la réalisation pourraient être deux éléments facilitateurs importants. La présence de plateformes conjointes pour la gestion de l'assistance pourrait aussi se révéler un élément facilitateur, si l'évaluation reste prioritaire dans le programme de travail de ces plateformes.

À la question de l'**utilisation des résultats de l'évaluation**, les participants ont souligné le besoin d'un changement de paradigme qui appuierait sur la dimension formative de l'évaluation au lieu de l'exercice d'audit duquel elle est souvent rapprochée. Des efforts plus importants doivent donc être fournis pour communiquer sur l'importance et la valeur ajoutée de l'évaluation. L'utilisation dépend aussi de la présence de mécanismes (et d'une volonté) pour rendre les résultats de l'évaluation publics.

On observe dans les pays partenaires le rôle croissant des ONG et de la société civile en tant qu'observateurs et principaux moteurs de l'utilisation des évaluations.

Et à la dernière question sur les **points d'entrée prometteurs** de cette étude, les participants ont recommandé de prendre des décisions stratégiques par rapport au choix des pays, des secteurs et des sujets qui pourraient donner le meilleur « retour sur investissement ». Ils ont aussi remarqué la présence de mécanismes de gestion conjoints dans certains secteurs (comme le secteur de la santé en Ouganda), ou les projets de roulement annuel pour les directions d'évaluation en Afrique francophone pour lesquels l'évaluation conjointe pourrait être une valeur ajoutée.

#### 4 Session 3 : Travail de groupe sur la manière d'exploiter les études-pays

La troisième session de l'atelier était dédiée à l'exploitation des études-pays, principalement à travers l'examen du Cahier des charges des Coordinateurs-pays d'un point de vue pratique, en identifiant les ressources disponibles pour mener les études, les parties prenantes à consulter, le type de soutien nécessaire ainsi que les difficultés qui pourraient apparaître pendant le projet.

Une série de questions a été abordée pour orienter la discussion sous le même format que pendant la session précédente (1 groupe francophone et 2 groupes anglophones). Celles-ci sont arrivées aux conclusions et recommandations suivantes.

À la question sur les **personnes qui mèneront les recherches et écriront les rapports**, les participants ont déclaré que dans certains pays, des projets d'évaluation nationale et des budgets avaient été conçus et approuvés au début de l'année, laissant peu de souplesse pour y inclure de nouvelles tâches ou mobiliser de nouvelles ressources qui n'avaient pas été initialement prévues. Dans d'autres pays, de tels projets sont encore en préparation et en discussion et ne pourront commencer qu'en juillet, ce qui risque de retarder le début de l'étude. À cet égard, presque tous les coordinateurs-pays ont démontré la pertinence de confier le processus de rédaction de cette étude à un consultant et /ou à une société locale qui travaillera sous la supervision des coordinateurs-pays.

Par rapport aux **personnes consultées pendant le processus**, il y a eu un consensus sur le fait que les parties prenantes étaient les entités en charge de l'évaluation et/ou de la coordination de l'aide au sein des différentes structures gouvernementales. La priorité devrait donc être donnée à l'engagement de structures de coordination conjointes existantes qui travaillent avec ces entités, avec le cas échéant, des groupes de pression pour que l'évaluation soit mise au programme de ces structures de coordination conjointes. Les parties prenantes principales devraient être assistées par un groupe de travail informel et/ou par un comité de conseil ou directeur qui devrait nommé en début de la phase préparatoire du projet. Les parties prenantes mentionnées au cours de la première session (gouvernements, bailleurs, communauté académique, groupes de réflexion, organisations de la société civile, sociétés privées et associations d'évaluation nationales) devraient prendre part à ce processus. Ces parties prenantes pourraient être sollicitées à deux moments-clés du projet, en particulier lors d'un atelier de démarrage ouvert à tous, afin de guider le début du processus et d'un atelier de clôture pour valider les constatations et proposer des pistes pour la suite, ainsi que des interventions temporaires entre temps. Si ces parties prenantes n'ont pas d'intérêts financiers (et il n'y en aura probablement pas), il est très important que les coordinateurs-pays soulignent la valeur ajoutée de leur apprentissage tout au long du processus ainsi que la reconnaissance professionnelle que ces parties prenantes acquerront grâce à leurs interventions dans le projet.

Par rapport au **type de soutien nécessaire**, il y a eu un nouveau consensus sur le fait qu'il sera très

### Annexe 3

difficile de mobiliser des ressources financières pour les consultants / sociétés qui prendront en charge l'étude. Trois sources de soutien possibles ont été identifiées :

1. Les coordinateurs-pays devraient essayer de rechercher s'il est néanmoins possible (moyennant certaines manipulations) de mobiliser des ressources issues des budgets nationaux
2. Si la première solution n'est pas réalisable, ils devraient essayer de se rapprocher d'éventuels bailleurs intéressés par le soutien à l'évaluation en général et par le travail d'évaluation conjointe en particulier au sein de leur propre pays. Le Groupe de gestion peut appuyer leur requête avec les lettres de soutien et les contacts nécessaires. Par exemple, l'Agence espagnole de Coopération internationale pour le développement a accepté de soutenir la Colombie et le Bolivie au niveau technique et financier de la prise en charge de l'étude.
3. Si la deuxième solution échouait, le Groupe de gestion pourrait avoir recours à des ressources limitées issues de reliquats budgétaires de l'atelier de lancement de Kampala, de la mobilisation des fonds de prévoyance et de la changement d'affectation de fonds réservés à l'atelier de synthèse

Il a également été suggéré que les pays avec des contextes similaires s'engagent dans un examen croisé pendant le processus, et qu'il y ait une consolidation et un examen régional une fois que les études-pays seront terminées (Afrique francophone, Afrique anglophone, Asie, Amérique latine et Pacifique etc.)

À propos du **calendrier**, et après de nombreuses discussions, il a été convenu que les mois d'avril, mai et juin 2014 seraient dédiés au travail préparatoire et que les études provisoires devraient être prêtes pour l'assurance qualité et éventuellement pour un examen croisé à la fin du mois de juillet 2014. Les rapports pourront ainsi être finalisés au cours des mois d'août et septembre avec des ateliers de synthèse prévues pour octobre 2014. Pendant les mois de novembre et décembre 2014, un Accord de collaboration partenaires-bailleurs pourrait être finalisé.

Au sujet des **difficultés qui pourraient être rencontrées** au cours du processus, les participants ont mentionné les difficultés administratives (nomination du coordinateur-pays *ad hoc* du service administratif *ad hoc*, qui assurerait l'approbation de sa hiérarchie, mobilisation des ressources à temps et de manière sûre, etc.), les difficultés techniques (mobilisation de l'expertise *ad hoc*, respecter le calendrier serré de l'étude, trouver suffisamment de preuves et présenter les documents *ad hoc*,...) ainsi que les difficultés plus fondamentales comme la motivation des parties prenantes qui génère la demande au niveau national et l'utilisation des résultats. Enfin et surtout, des difficultés opérationnelles ont aussi été mentionnées, telles que les élections nationales (en Zambie) et le ramadan (qui tombe en juillet cette année).

## 5 Session 4 : Finalisation des Cahiers des charges pour les coordinateurs-pays

La Session a été dédiée à la finalisation du Cahier des charges des coordinateurs-pays reposant sur une version provisoire présentée par les Coordinateurs du Projet. Le rapport principal de l'atelier contient un résumé des problèmes soulevés qui pourront être retrouvés dans la version finale.

## 6 Cérémonie de clôture

Au nom du Groupe de gestion, Mme Riitta OKSANEN a réitéré le plein engagement du Groupe dans le soutien aux coordinateurs-pays et dans l'aide qu'il pourra leur apporter pour écarter les obstacles qui pourront se dresser devant eux. Elle a également rappelé que le gouvernement finlandais avait un intérêt particulier pour les évaluations collectives avec les pays partenaires et les bénéficiaires qu'ils peuvent apporter pour faire changer les bailleurs d'attitude.

La Secrétaire permanente du Bureau du premier ministre, Mme Christine GUWATUDDE KINTU s'est ensuite adressée aux participants en soulignant les profonds changements actuellement en cours dans l'architecture de l'aide internationale, vers une aide plus pertinente et efficace. Dans cette visée, le Gouvernement de l'Ouganda est profondément engagé dans l'évaluation et très concerné par l'utilisation de l'évaluation pour consolider les réformes que le pays entreprend à l'heure actuelle. Après ce constat, elle a déclaré la clôture de l'atelier.