

Évaluation conjointe de la Déclaration de Paris, Phase 2

Cahier des charges générique destiné aux études des Directions des donneurs/organismes¹

Note d'orientation à l'attention du lecteur

Ce cahier des charges génériques a été rédigé dans le but de servir de base commune aux études réalisées par les Directions des donneurs/organismes. Le Cahier des charges générique reflète les très importants Cadre d'évaluation, Plan de travail et Calendrier de l'évaluation de la Phase 2², lesquels reflètent, à leur tour, minutieusement l'ensemble du travail préparatoire réalisé jusqu'à ce jour sous les auspices du Groupe de référence international de l'évaluation, ainsi que les enseignements et expériences tirés de la Phase 1. La présente version intègre toutes les contributions faites lors de l'atelier réunissant les Directions des donneurs/organismes qui s'est tenu à Londres, le 23 septembre 2009, ainsi que les contributions du Groupe de Direction de l'évaluation et d'un conseiller de ce groupe, et les conseils émis par le Groupe de Référence International au cours de la réunion qui s'est déroulée à Paris du 30 novembre au 1^{er} décembre 2009.

Au cours de la Phase 1, ces études étaient appelées « évaluations » ou « études » de manière interchangeable. La Note de synthèse du Rapport de synthèse de la Phase 1 énonce par conséquent que l'évaluation est fondée sur « des évaluations détaillées réalisées dans huit pays et d'études « moins poussées » effectuées auprès des services centraux de onze agences de partenaires au développement ou « donneurs ». Chaque donneur/organisme est libre de décider de la rigueur dont il souhaite faire preuve dans ses méthodologies et processus ; certains préféreront réaliser des évaluations exhaustives, tandis que d'autres opteront plutôt pour des études moins poussées. Dans cette optique, le terme « étude » sera utilisé dans le présent Cahier des charges générique pour décrire le produit, tandis que le terme « évaluation » sera, quant à lui, employé en référence aux équipes d'évaluation et aux coordinateurs de l'évaluation. Le produit obtenu au niveau des donneurs/organismes sera plus descriptif et analytique que celui obtenu au niveau du pays ; il exposera des aperçus et des tendances plutôt que des explications ou des conclusions. Les études des donneurs/organismes porteront essentiellement sur les processus et révéleront les facteurs expliquant pourquoi et de quelle manière les donneurs/organismes mettent en œuvre la Déclaration de Paris, tandis que les évaluations réalisées au niveau des pays évalueront la manière dont ceci contribue aux résultats de développement et à l'efficacité. Le Cadre de l'Évaluation explique ceci de manière plus approfondie.

¹ Pour dissiper toute confusion possible, le terme « donneur », en soi imparfait, est utilisé dans ce document de la même manière que dans la Déclaration de Paris et le Programme d'Action d'Accra ; ce terme désigne les fournisseurs de l'Aide Publique au Développement et, occasionnellement, d'autres ressources. Le terme « organisme » est également employé pour désigner certains fournisseurs multilatéraux. Le terme « études des Directions des donneurs/organismes » correspond aux termes employés lors de la Phase 1 ; il s'agit d'évaluations/études réalisées dans le cadre des programmes de donneurs ou d'organismes individuels, au niveau des politiques et des opérations des services centraux, mais s'appuyant également sur les perspectives acquises sur le terrain au moyen de leurs bureaux dans les pays concernés.

² Le document intégral (examiné par le Groupe de Direction) sera finalisé et distribué dès que les travaux de correction et de traduction seront dégagés des préparatifs des ateliers régionaux.

Sommaire

1. Historique et raison d'être : Phase 2 de l'évaluation dans son ensemble	3
2. Études réalisées par les Directions des donneurs/organismes : finalité et objectifs	5
3. Périmètre, priorités et questions	5
4. Démarche et méthodes	11
5. Gestion : responsabilités et imputabilités	12
6. Dispositifs d'assistance	15
7. Public ciblé, parties prenantes et utilité de l'évaluation	17
8. Calendrier de réalisation des études des Directions des donneurs/organismes	17

Annexes

A. Plan provisoire des rapports d'étude des Directions des donneurs/organismes	19
--	----

1. Historique et raison d'être : Phase 2 de l'évaluation dans son ensemble

1. La Déclaration de Paris est l'expression d'un large consensus international développé au cours des 15 années qui ont précédé l'année 2005. Cette déclaration stipule qu'il est essentiel de développer de nouvelles relations de partenariats et de nouvelles façons de travailler entre les pays développés et les pays partenaires pour garantir les résultats en termes de développement, une utilisation appropriée de l'aide et le maintien de volumes d'aides.

2. La Déclaration de Paris³ a été adoptée par 52 donateurs/organismes et pays partenaires, lors du 2^e Forum de Haut Niveau qui s'est tenu à Paris en 2005, ainsi que par 30 autres acteurs relevant du domaine de la coopération au développement (comme notamment l'ONU et d'autres organismes multilatéraux et organisations non gouvernementales). La Déclaration se compose de 56 « engagements de partenariats » et vise à renforcer les « partenariats » formés entre les pays donateurs et les pays receveurs de l'aide de façon à rendre l'aide plus efficace et à optimiser les résultats obtenus au niveau du développement.

3. L'exigence de procéder à une évaluation indépendante faisait partie intégrante de la Déclaration d'origine. Cette demande a par ailleurs été réitérée par le Programme d'Action d'Accra en 2008.⁴ La Phase 1 de l'évaluation⁵ s'est déroulée de mars 2007 à septembre 2008 ; son objectif premier consistait à fournir des éléments d'information sur les « COMMENT » et les « POURQUOI » du processus initial de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, en se penchant plus spécifiquement sur tous les intrants et sur les premiers extrants. Cette phase était spécialement conçue pour offrir des enseignements pratiques et faire le point sur les résultats de mise en œuvre à l'occasion du 3^{ième} Forum de Haut Niveau sur l'efficacité de l'aide au développement qui s'est tenu en septembre 2008, à Accra, au Ghana.

4. La Phase 2 de l'évaluation a débutée en 2008 à l'occasion du 3^{ième} Forum de Haut Niveau et se poursuivra jusqu'au 4^{ième} Forum de Haut Niveau qui se tiendra en Corée, en 2011. Cette Phase 2 mettra en évidence les réalisations et les résultats accomplis et offrira des réponses à une question cruciale concernant la politique d'aide : les effets escomptés à long terme de la Déclaration de Paris ont-ils été atteints ou progressé ? Il est attendu que l'évaluation analyse les résultats dans leur contexte, en prenant notamment en compte les conditions préalables ou les conditions susceptibles de favoriser ou de faire obstacle à des résultats positifs en termes de développement soutenu par l'aide.

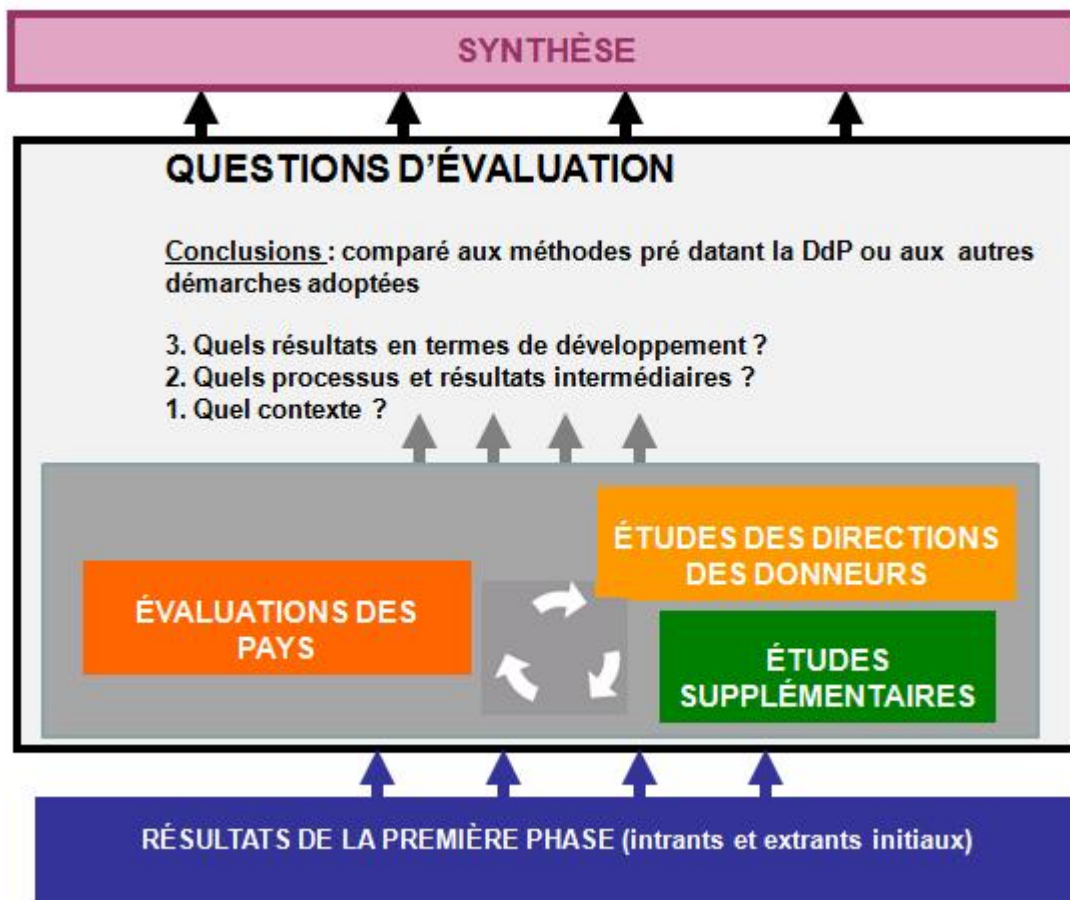
5. Les unités de structure de la Phase 2 de l'évaluation sont illustrées dans le schéma exposé ci-dessous.

³ L'intégralité de la Déclaration est disponible sur le site : <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf> et le Programme d'Action d'Accra sur <http://www.oecd.org/dataoecd/58/16/41202012.pdf>

⁴ Les évaluations complètent les activités de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, entreprises par le Pôle D du groupe de travail sur l'efficacité de l'aide du réseau CAD (Comité d'aide au développement) de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) : « Évaluation des progrès de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et du Programme d'Action d'Accra »

⁵ Wood, B; D. Kabell; F. Sagasti; N. Muwanga; Rapport de Synthèse de la Phase 1 de l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, Copenhague, juillet 2008. Ce rapport est disponible sur le site : http://www.diis.dk/graphics/Subweb/paris_evaluation_web/index.htm

Éléments de base de la synthèse d'évaluation de la Déclaration de Paris



6. **L'Équipe d'Évaluation Principale** : l'Équipe d'Évaluation Principale a la responsabilité générale de la synthèse des résultats d'évaluation générés par les pays et les Direction des donateurs/organismes, ainsi que de toutes les études supplémentaires ; cette équipe est également chargée de la préparation du rapport de synthèse des évaluations. L'équipe, composée de six consultants internationaux agissant en qualité de membres de l'équipe principale et d'un certain nombre de membres d'équipe associés chargés de certaines tâches spécifiques, a été engagée de façon compétitive par le Groupe de Direction de l'évaluation.

7. L'Équipe d'Évaluation Principale participe à toutes les étapes de la Phase 2, dans le cadre de toutes les tâches : elle œuvre en continu depuis les travaux préparatoires, afin de assurer la cohérence et de résoudre les problèmes qui pourraient survenir ; elle interviendra également à toutes les étapes finales où elle sera chargée de rassembler l'ensemble des constats de l'évaluation dans un rapport de synthèse autonome. L'Équipe d'Évaluation Principale agit sous la houlette du Groupe de Direction de l'Évaluation, à qui elle rend compte par le biais du Secrétariat d'évaluation.

2. Études réalisées par les Directions des donateurs/organismes : finalité et objectifs

8. **Finalité** : la finalité des études réalisées par les Directions des donateurs/organismes (désignées ci-après « études des Directions des donateurs/organismes »), dont la grande majorité ont été réalisées lors de la Phase 1, consistait à identifier ce que constituaient les meilleures pratiques du point de vue des Directions des donateurs/organismes pour la mise en œuvre des engagements de la Déclaration de Paris en vue d'améliorer l'efficacité de l'aide. L'accent était mis sur l'apprentissage, en posant une double question : « Faisons-nous ce qu'il faut et faisons-nous les choses comme il le faut ? » La série d'études qui ont été réalisées (11 au cours de la Phase 1 et 7 nouvelles études prévues dans le cadre de la Phase 1), ainsi que les apports éventuels concernant l'actualisation factuelle de changements survenus depuis les études antérieures menées pendant la Phase 1, serviront à :

- Mieux comprendre les constats et les résultats découlant de l'Enquête de suivi ;
- Faciliter l'apprentissage global au niveau de l'efficacité de l'aide, au moyen des processus d'évaluation, et favoriser une mise en œuvre plus efficace de la Déclaration de Paris ;
- Formuler des recommandations spécifiques aux organismes de développement et à la communauté de l'aide internationale pour améliorer l'efficacité de l'aide ;
- Compléter et renforcer les bases de la principale priorité de la Phase 2 de l'évaluation, à savoir un ensemble d'évaluations nationales particulièrement robustes.

9. **Objectifs** : les objectifs spécifiques des études des Directions des donateurs/organismes comprennent :

- Habilitier des donateurs/organismes à clarifier, améliorer et renforcer des politiques et des pratiques conformes à la Déclaration de Paris dans le cadre de l'efficacité de l'aide et de l'efficacité du développement.
- Mettre en évidence des barrières et des difficultés susceptibles de limiter l'efficacité de la Déclaration de Paris et ses effets et impacts (et l'identification des moyens permettant de surmonter ces barrières et ces difficultés).
- Faciliter le partage et de l'échange d'expériences entre les parties prenantes, les pays et les partenariats de façon à faciliter la réflexion, les leçons tirées des enseignements et l'amélioration des politiques.

10. Le Programme d'Action d'Accra a spécifié de façon plus détaillée certains engagements de la Déclaration de Paris dans le but, notamment, de renforcer l'appropriation des pays, de former des partenariats plus inclusifs et d'accorder une priorité accrue aux résultats obtenus au niveau du développement. La Phase 2 de l'évaluation devra par conséquent prêter une attention particulière à l'appréciation de la mise en œuvre de ces engagements d'Accra, dans la mesure où ces derniers répondent aux préoccupations de nombreuses parties prenantes. Ces engagements d'Accra sont reflétés dans l'exécution du Cahier des charges destiné aux directions des donateurs/organismes.

3. Périmètre, priorités et questions

11. Depuis l'adoption de la Déclaration de Paris en mars 2005, la majorité des organismes ont déployé des efforts considérables pour mettre en œuvre la Déclaration de Paris au sein

de leurs organisations et pour en communiquer l'importance auprès de leur personnel. Or, comme l'a démontré la Phase 1 de l'évaluation, ces engagements n'ont pas toujours été relayés dans la pratique. Trois dimensions contribuant à la détermination du comportement des donateurs/organismes (les « conditions propices »), ont été examinées au cours de la Phase 1 :

- a) L'engagement envers les principes de la Déclaration ;
- b) Les capacités consacrées à sa mise en œuvre ; et
- c) L'incitation.

Ces trois dimensions constituent encore aujourd'hui la priorité et le périmètre clés des études réalisées par les Directions des donateurs/organismes durant la Phase 2.

12. Alors que la Phase 1 se concentrait essentiellement sur les intrants, les extrants et les conditions propices, la priorité de la Phase 2 de l'évaluation sera donnée aux résultats obtenus en termes de développement et à l'efficacité. Ces effets seront toutefois mis en évidence par les évaluations nationales. Par conséquent, comme lors de la Phase 1, les études des Directions des donateurs/organismes réalisées au cours de la Phase 2 porteront essentiellement sur les niveaux d'intrants, au moyen d'une évaluation des conditions propices, à savoir, *l'engagement, les capacités et l'incitation* par rapport à leur conformité aux engagements de la Déclaration de Paris. Certains extrants seront également mis en évidence, entre autres, au moyen de l'évaluation du comportement aux bureaux de terrain.

13. Ces trois concepts ont déjà été explicités d'une certaine manière dans le Cahier des charges destiné à la Phase 1. Toutefois, en l'absence de définitions précises et généralement acceptés, les variations existant au niveau de la compréhension et de l'interprétation de ces concepts ont été identifiées comme une faiblesse de la Phase 1. Afin de répondre à cela, et afin de tirer profit de l'énorme investissement intellectuel fait par certains des 11 donateurs/organismes au niveau de la clarification de ces concepts, le présent Cahier des charges offre les conseils d'orientation cités ci-dessous, basés sur les bonnes pratiques des études de la Phase 1, pour comprendre et appliquer les concepts :

Engagement et encadrement

14. Identifiés comme des facteurs propices clés par l'Enquête de suivi et lors de la Phase 1 de l'évaluation, l'engagement et l'encadrement des donateurs/organismes, peuvent être examinés sous plusieurs angles. Une solution utile adoptée dans certains rapports de la Phase 1 (voir notamment l'exemple de la France⁶) consiste à aborder cette question sur deux niveaux, en se concentrant sur les facteurs *internes* et *externes* :

- Les facteurs *internes* dépendront du contexte dans lequel se trouve l'organisme concerné, mais comprendront par exemple l'impulsion donnée au niveau politique, les influences stratégiques/politiques et les implications sur le plan opérationnel.
- Les facteurs *externes* comprendront la pression des pairs, le Code de Conduite de l'Union européenne (UE) (dans le cas de certains d'entre eux), l'impulsion ou les facteurs restrictifs de la société civile, entre autres.

Capacités

15. Le rapport de l'Allemagne a établi une distinction particulièrement utile entre les capacités *institutionnelles* et les capacités *systémiques*⁷. En effet, si les capacités institutionnelles se prêtent à une analyse organisationnelle classique (voir par exemple le

⁶ Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris par la France, Rapport Final : Version révisée

rapport de la Finlande⁸), l'analyse des capacités systémiques repose davantage sur une réflexion au niveau des systèmes et met en évidence les facteurs soutenant ou entravant la mise en œuvre des principes de la Déclaration de Paris :

- Les capacités *institutionnelles* (comme l'information, les connaissances, les ressources, la formation, les procédures et les consignes d'orientation, l'établissement institutionnel, comme notamment la décentralisation).
- Les capacités *systémiques*, autrement dit, les facteurs s'étendant au-delà de l'organisation ou des organisations individuelles chargées du programme d'aide au développement du pays donateur (comme par exemple le statut d'une organisation ou le fait qu'un grand nombre d'organismes soient impliqués).

Mesures incitatives et les facteurs démotivants

16. Il est possible d'appréhender cette dimension sur différents niveaux ; les rapports de la Phase 1 emploient à cet égard tout un éventail de perspectives analytiques. Plusieurs rapports (comme notamment les rapports de la Hollande, du Danemark et de la Nouvelle-Zélande) abordent la question de l'incitation au niveau de chaque membre du personnel et celui de l'organisme dans son ensemble. Tous ces rapports mettent en évidence, tout comme le fait également le rapport du Royaume-Uni, le lien solide qui existe entre le système de gestion de la performance de l'organisme et une culture axée sur les résultats. Le rapport de la Nouvelle-Zélande couvre également les mesures incitatives d'ordre politique, au niveau de l'État. Dans la mesure où de nombreux pays perçoivent désormais l'aide au développement comme une question de cohérence politique, c'est-à-dire comme une question concernant le « gouvernement tout entier », et étant donné le caractère formatif de l'évaluation, il serait non seulement utile d'obtenir davantage d'informations et de preuves sur cette dimension mais ceci permettrait également de se conformer à la priorité des évaluations nationales sur le contexte de l'aide.

17. Il est par conséquent proposé ici d'aborder la question de l'incitation sous trois différentes perspectives :

- La perspective de l'individu : carrière, systèmes de gestion des performances de l'organisme, engagement professionnel/personnel, pression des pairs ;
- La perspective de l'organisme : pressions politiques sur le plan national, pressions des pairs sur le plan international, obligation de performance/distribution, ressources, visibilité, culture ;
- La perspective de l'État : mesures incitatives d'ordre politique et cohérence politique.

18. **Questions destinées à l'évaluation** : Comme il l'est indiqué plus haut, les études des Directions des donateurs/organismes devront mettre l'accent sur l'apprentissage, en posant une double question : « faisons-nous ce qu'il faut ? » (Pertinence des choix faits par les organismes pour répondre aux engagements de la Déclaration de Paris) et « faisons-nous les choses comme il le faut ? » (Efficacité des mesures qui ont été prises). Ces études devraient notamment mettre en lumière des exemples d'obstacles éventuels identifiés à la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, la façon dont ces obstacles ont été surmontés et les résultats obtenus (en termes par exemple de comportement, de « coûts

⁷ La Déclaration de Paris: Évaluation de la mise en œuvre : Étude de cas de l'Allemagne, http://www.diiis.dk/graphics/Subweb/paris_evaluation_web/files/pdf/original/BMZ-Ev032e_print_0508.pdf, page 56

⁸ Évaluation de la Déclaration de Paris, le cas de la Finlande, page 15

transactionnels », de modalités de l'aide, de la division des tâches, etc.). Si ces extraits et intrants seront également mis en évidence par les études réalisées par les pays, on anticipe qu'au minimum, les extraits seront également identifiés au moyen des questions et des preuves provenant de la partie des études des directions des donateurs/organismes réalisées sur le terrain.

19. Dans cette optique, il faudra considérer les questions exposées ci-dessous essentiellement comme des points de départ exploratoires pour les évaluations.

Facteurs contextuels

20. L'une des faiblesses des rapports de la Phase 1 était le manque d'analyses précises et comparables des facteurs contextuels. Si cette lacune est désormais comblée par l'emploi de questions spécifiques au niveau des pays, il serait néanmoins utile que les donateurs/organismes fournissent également des analyses comparables d'informations factuelles et contextuelles. Dans cette optique, il a été proposé que les études s'appuient, notamment sur les bilans annuels, sur le dernier examen par les pairs du Comité d'aide au développement et sur l'Enquête de suivi pour offrir quelques informations factuelles élémentaires concernant les points suivants :

- Effectifs
- Budget
- Envergure géographique du programme
- Part multi/bilatérale, part fournie aux fonds verticaux et modalités de l'aide au développement (projets, programmes, aide budgétaire, assistance technique, etc.)

Il est en outre proposé que la structure organisationnelle soit décrite, en incluant notamment une description du degré de (de)centralisation adopté et du système de gestion des performances, et des Plans d'Action ou des politiques et directives liés à la Déclaration de Paris.

21. Il sera nécessaire de procéder à une analyse portant spécifiquement sur la cohérence politique visant à répondre aux questions clés ci-dessous :

- Quelle est la portée ou la sphère d'influence directe de la Déclaration de Paris sur les politiques gouvernementales ayant des répercussions pour les pays en voie de développement ? (comme notamment les politiques sur l'aide au développement et celles ayant un impact sur le commerce, le changement climatique, la sécurité alimentaire à l'échelle mondiale, l'environnement, les migrations de population, la sécurité etc.) Quelles tendances a-t-on constatées depuis 2005 ?
- Qui sont les acteurs clés au sein du pays donateurs (ou des organismes multilatéraux) prenant les principales décisions ayant un impact sur l'aide au développement, notamment en termes de priorités, d'activités, de programmes et de projets ? Quelle influence les engagements de la Déclaration de Paris et du Programme d'Action d'Accra ont-ils sur ces derniers en termes de priorité et d'incitation ?
- Quels sont les plus importants événements survenus sur le plan national et international ayant eu un impact sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et sur les priorités d'Accra ? De quelle manière ces événements ont-ils affecté la DdP et les priorités d'Accra ?

Évaluation de l'engagement et de l'encadrement

- Quel impact la mise en œuvre de la Déclaration de Paris a-t-elle eu sur l'établissement des priorités des donateurs/organismes dans le cadre de la coopération pour le développement ? Les rôles joués par les Directions des donateurs/organismes /les bureaux sur le terrain des donateurs/organismes sont-ils adaptés au programme d'efficacité de l'aide ? De quelle manière le sont-ils, ou si cela n'est pas le cas, pourquoi ne le sont-ils pas ?
- Quel est le degré d'appropriation de la Déclaration de Paris au niveau de la Direction générale des donateurs/organismes (par exemple, quelles directions stratégiques la direction a-t-elle données à son personnel) ? De quelle manière la Déclaration de Paris est-elle accueillie au niveau des instances gouvernementales/parlementaires et de la société civile ? Quels sont les conflits potentiels avec d'autres instances gouvernementales, d'autres systèmes politiques/administratifs, et quelles mesures sont prises pour les résoudre ?
- Les donateurs/organismes sont-ils satisfaits de la façon dont ils remplissent leurs engagements dans le cadre de la Déclaration de Paris, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre des principes du Comité d'aide au développement pour un engagement adapté dans les États fragiles ? (il faudra expliquer ici les préoccupations possibles et leurs causes.) Leurs préoccupations sont-elles liées à la pertinence et à la cohérence des engagements et indicateurs de la Déclaration de Paris ? Des moyens permettant de résoudre ces préoccupations sont-ils identifiés ?

Évaluation des capacités

- Quel est le niveau de connaissances et de sensibilisation du personnel, particulièrement le personnel de terrain, à l'égard de l'efficacité de l'aide et de ses implications opérationnelles ?
- Des consignes, orientations, directives opérationnelles et critères d'évaluation spécifiques ont-ils été communiqués au personnel afin de stimuler l'application du programme de mise en œuvre de la Déclaration de Paris ? Les compétences et les postes du personnel chargé de la mise en œuvre sont-ils appropriés et adéquats ?
- Comment la délégation de pouvoir est-elle structurée et pourquoi ? Des modifications ont-elles été apportées aux procédures pour respecter les engagements de la Déclaration de Paris ? Les organisations/agences de coopération pour le développement sont-elles suffisamment décentralisées (en termes de personnel, ressources, délégation de pouvoir) pour assurer que la gestion de l'aide sur le terrain soit conforme à la Déclaration de Paris ?

Évaluation des mesures incitatives

- Les donateurs/organismes offrent-ils des mesures incitatives spécifiques (notamment en termes de recrutement, d'affectation, d'évaluation des performances, de promotion et de formation) à ses dirigeants et à son personnel pour œuvrer en faveur des objectifs de la Déclaration de Paris (à savoir l'appropriation, l'harmonisation, l'alignement, l'orientation sur les résultats et une responsabilité mutuelle) ?
- Des obstacles à cette mise en œuvre sont-ils perçus, dans le cadre d'autres priorités des donateurs/organismes (comme par exemple des pressions excessives au niveau de la distribution) ?

Nouvelles questions supplémentaires

22. Les points cités ci-dessus correspondent en grande partie aux questions contenues dans la Phase 1 de l'évaluation. Or, les enseignements tirés de la Phase 1, les engagements soulignés à Accra, ainsi que les évaluations réalisées au niveau national et le très important Cadre d'évaluation de la Phase 2, ont démontré la nécessité d'adapter d'autres questions d'évaluation. Les évaluations nationales, en particulier, posent des questions que l'on pourrait « refléter » du côté des donateurs/organismes, afin d'améliorer l'ampleur de la Phase 2 de l'évaluation dans la mesure où des preuves sont fournies à partir de ces deux niveaux. Pour assurer une bonne cohérence avec la méthodologie adoptée par les pays, il est proposé de réaliser un examen d'un certain nombre de résultats souhaités qu'identifie la Déclaration de Paris. Sept de ces 11 résultats souhaités correspondent spécifiquement à des actes de donateurs/organismes et par conséquent les questions suivantes sont proposées :

- La Déclaration de Paris s'est-elle traduite par une minimisation des doubles-emplois et une rationalisation des activités pour en optimiser la rentabilité au niveau des donateurs/organismes ? Dans cette optique, il sera particulièrement pertinent d'examiner la division des tâches et les indicateurs N° 4, 9 et 10 de l'Enquête de suivi.
- A-t-on constaté un comportement plus coopératif au niveau des donateurs/organismes ainsi que des réformes ou une simplification de leurs politiques et de leurs procédures ? Des exemples de délégation de la coopération seront particulièrement pertinents.
- Dans quelle mesure les donateurs/organismes ont-ils fourni des engagements pluriannuels plus prévisibles en termes de flux d'aide ? La nature des conditions a-t-elle changé à l'issue d'Accra ? L'Indicateur N° 7 de l'Enquête de suivi fournit quelques informations à cet égard.
- Le degré de délégation d'autorité accordée au personnel de terrain est-il adéquat pour garantir une administration de l'aide efficace ? Quels sont les obstacles à une plus grande délégation ?
- Quels effets la mise en œuvre de la Déclaration a-t-elle eu sur les charges associées à la gestion de l'aide incombant respectivement aux pays partenaires et aux donateurs/organismes, par rapport à l'évolution des volumes et de la qualité de l'aide et de la relation de l'aide au développement en soi ? Ces effets seront-ils plutôt provisoires ou durables ?

23. Certains autres points, soulignés dans le cadre de la Phase 1, nécessitent également une connaissance plus approfondie. Trois de ces points sont cités ci-dessous :

- Quel est le principal problème auquel se heurtent les donateurs/organismes dans le cadre de la mise en œuvre de l'engagement de la Déclaration de Paris visant à gérer les résultats obtenus en termes de développement ?
- Quels dispositifs ou mécanismes favorisant la responsabilité mutuelle ont été mis en place et de quelle manière fonctionnent-ils ? (voir le rapport de synthèse de la Phase 1 pour des conseils d'orientation.)
- Comment s'explique le manque d'utilisation des systèmes nationaux, même lorsque ceux-ci sont considérés comme étant relativement robustes ?

24. Le Cadre d'Évaluation de la Phase 2 de l'évaluation et le Cahier des charges générique destiné aux pays comprennent un cadre destiné aux conclusions (voir l'encadré ci-dessous)

auquel les études des Directions des donateurs/organismes apporteront des informations et des analyses pour répondre à ces questions, et plus particulièrement aux questions i), ii), iv), vi) et vii).

Le cadre des conclusions

- i. Quelle a été la pertinence de la Déclaration de Paris et la manière dont elle a été mise en œuvre dans le cadre des défis posés par l'efficacité de l'aide ?
- ii. Dans quelle mesure chacun des cinq principes de la Déclaration de Paris a-t-il été respecté et mis en œuvre et dans quelle mesure les priorités du programme d'Accra ont-elles été prises en compte ? Pourquoi ? A-t-on constaté de conflits ou compromis entre eux ?
- iii. Qu'a accompli la Déclaration de Paris en termes d'efficacité de l'aide et de résultats de développement ? Quelle est l'importance de ces contributions ? S'agit-il de résultats durables ? A-t-on constaté des éléments indiquant qu'il existe une meilleure manière de renforcer l'efficacité de l'aide et de contribuer davantage aux résultats de développement ?
- iv. Quelles conséquences la mise en œuvre de la Déclaration de Paris a-t-elle eu au niveau des fardeaux liés à la gestion de l'aide incombant respectivement aux pays partenaires et aux donateurs, par rapport à l'évolution des volumes d'aide et de la qualité de l'aide et des relations entre partenaires ? S'agit-il de conséquences plutôt temporaires ou durables ?
- v. Quelle valeur ajoutée la coopération pour le développement basée sur le modèle de la Déclaration de Paris a-t-elle créée par rapport à ce qui existait avant la Déclaration de Paris, et parallèlement à d'autres moteurs de développement au sein de chaque pays, d'autres sources de financement consacrées au développement et d'autres partenaires de coopération pour le développement que ceux qui ont jusqu'alors souscrit à la Déclaration ?
- vi. Quels sont les messages clés destinés aux a) parties prenantes nationales b) aux pays et organismes donateurs ?
- vii. Quelles sont les principales répercussions concernant l'efficacité de l'aide sur le long terme, au vu de l'émergence des nouveaux défis et des nouvelles opportunités (comme notamment le changement climatique), de l'arrivée de nouveaux acteurs et de la formation des liens nouveaux ?

4. Démarche et méthodes

25. **Rigueur et comparabilité** : la solidité de l'approche et de la méthodologie destinées à chaque étude et ses résultats sera assurée par :

- a. Une position cohérente à travers toute l'évaluation n'attribuant pas systématiquement les résultats obtenus à la Déclaration de Paris, mais adoptant plutôt une approche critique et examinant à la fois les explications alternatives et l'évolution des pratiques des donateurs/organismes préalablement à l'établissement de la Déclaration de Paris;
- b. Un ensemble de mécanismes de soutien mis à la disposition de l'étude et de chaque coordinateur d'évaluation, des Groupes de Référence et des équipes ; ce soutien proviendra en particulier de l'Équipe d'Évaluation Principale, à la fois de façon directe et par le biais de ressources de recherche et de fonctionnalités Internet interactives [Voir la section 6] ;

- c. Une vérification des preuves se dégageant de la triangulation en cours entre les sources de données multiples et les méthodes employées ;
- d. Une validation étape par étape des résultats d'évaluation par les études des directions des donateurs/organismes (en encourageant notamment les examens par les pairs), par l'Équipe d'Évaluation Principale, les groupes de référence des donateurs/organismes, le Secrétariat de l'Évaluation et le Groupe de Direction de l'Évaluation, et, éventuellement, par des évaluateurs externes de haut niveau, et par le Groupe de Référence International ;
- e. Des processus d'assurance qualité intégrés à l'évaluation de chaque composante (ainsi qu'à la préparation du rapport de synthèse final), devant tous être conformes aux normes de qualité de l'évaluation du Comité d'aide au développement, aux normes du Groupe d'évaluation des Nations Unies ;
- f. La sélection et le recrutement d'équipes d'étude et d'évaluation selon les procédures établies, en garantissant l'indépendance et l'intégrité professionnelle de leur travail et en s'assurant que ceux-ci ne présentent aucun risque de conflits d'intérêt potentiels ;
- g. L'utilisation d'un ensemble de termes clés⁹ dont les définitions de travail ont été approuvées afin d'éviter tout risque de confusion et d'incohérence possible au niveau du traitement des données.

26. Diversification des méthodes : les méthodes destinées à la réalisation des évaluations comprennent :

- a. *Un examen de la littérature et de la documentation* (documents politiques, consignes, directives, plans annuels) ;
- b. *Des synthèses et des méta analyses* des preuves existantes (c'est-à-dire des sources secondaires telles que les politiques, les évaluations et la recherche) ;
- c. *Des entretiens et des groupes de discussion semi-structurés* (réunissant les principales parties prenantes provenant des directions et du personnel de terrain pertinent des donateurs/organismes, et réalisés par téléphone, conférences vidéo ou quelques visites ciblées sur le terrain) ;
- d. *Des enquêtes et des questionnaires structurés ciblant les ambassades/les bureaux nationaux situés dans les pays ayant volontairement accepté de réaliser une évaluation nationale* ;
- e. *L'utilisation éventuelle d'études de cas, notamment une étude de cas provenant du secteur de la santé dans la mesure où ces données seront également employées par les évaluations nationales. Des consignes d'orientation permettant de réaliser ces études de cas seront communiquées aux équipes nationales aux mois de mars/avril pour leur obtenir leurs commentaires, le cas échéant.*

5. Gestion : responsabilités et imputabilités

27. Les points exposés ci-dessous s'appuient sur le document intitulé « Orientations destinées à la gestion des évaluations au niveau des pays » émis par le Secrétariat en septembre 2009 et sur l'Annexe 3A du Cahier des charges destinées aux Directions des donateurs/organismes de la Phase 1: « Orientations relatives à la gestion des évaluations au niveau des services centraux des partenaires au développement » datée du 25 avril, 2007, pour en développer les principaux thèmes.

⁹ Un lexique a été spécialement élaboré dans le cadre de l'orientation de la Phase 2 de l'évaluation.

28. **Considérations concernant la gestion** : les principales considérations de gestion concernant l'étude réalisée par les Directions des donneurs/organismes sont les suivantes :

- Des dispositifs de gestion efficaces au sein des donneurs/organismes
- Des rôles, responsabilités et imputabilités clairement définis
- Une bonne communication avec toutes les parties prenantes
- L'émission de rapports sur les progrès accomplis

29. **Le coordinateur de l'évaluation** : chaque étude sera dirigée par le département chargé de l'évaluation de l'organisme ou par une entité indépendante agissant en qualité de Coordinateur de l'évaluation. Ce coordinateur sera assisté dans ses tâches par un Groupe de Référence. Le Coordinateur de l'évaluation sera responsable du lancement, de la facilitation, et de la gestion de l'étude des Directions des donneurs/organismes et devra également fournir des retours au Groupe de direction et au Groupe de référence. Ses responsabilités sont les suivantes :

1. Agir en qualité de point focal pour assurer la liaison avec les Groupes de Direction et de Référence dans le cadre de l'étude ;
2. Assurer la sélection, la programmation et la convocation aux réunions du Groupe de Référence ;
3. Développer le Cahier des charges définitif destiné à l'étude, en consultation avec le Groupe de Référence, en y intégrant, (le cas échéant) un module doté de questions d'évaluation spécifiques aux donneurs/organismes ;
4. Émettre un rapport, au minimum bimestriel, sur l'état d'avancement de l'étude présenté dans le format commun convenu ;
5. Assurer le contrôle qualité, visant à garantir que la qualité de l'étude est acceptable par rapport aux normes régionales, nationales et/ou internationales qui ont été identifiées et qu'elle se fonde sur les services proactifs et réactifs de l'Équipe d'Évaluation Principale et du Secrétariat de l'Évaluation ;
6. Assurer la soumission, dans les délais convenus, des constatations émergentes et des rapports provisoires et définitifs à l'Équipe d'Évaluation Principale pour leur inclusion dans les travaux de synthèse de l'évaluation ;
7. Approuver le rapport (uniquement après consultation du groupe de référence/de conseil) préalablement au paiement des consultants ;
8. Soumettre le rapport au Groupe de direction général, pour son émission et sa publication.

Ce rôle d'encadrement nécessitera d'importantes contributions en termes de « temps de gestion dédié » tout au long du processus d'étude, avec des efforts intensifs à prévoir lors des étapes charnières que représentent la période de démarrage, l'étape préliminaire, le premier rapport provisoire et le rapport final.

30. **Le Groupe de Référence** : L'objectif de ce groupe est d'assurer l'implication des différentes parties prenantes dans le processus d'évaluation et ses résultats, et de garantir l'indépendance de l'étude. Le Groupe de Référence devra rassembler d'autres organismes gouvernementaux pertinents, ainsi que des parties prenantes clés provenant de la société civile, des médias, du monde universitaires et, éventuellement, une représentation au niveau politique. Les membres de ce groupe devront apporter promptement leurs contributions à un certain nombre de processus de gestions critiques (en phase initiale) pilotés par le Coordinateur de l'Évaluation, à savoir :

1. La ratification de la conception de l'étude (autrement dit, des questions à aborder). Ceci consistera à émettre une opinion sur la « faisabilité » de l'envergure et de l'ampleur de l'étude en fonction des ressources confirmées mises à la disposition de l'Équipe d'Évaluation pour mener à bien sa mission.
2. Sur la base de la ratification de la conception énoncée ci-dessus), la détermination des critères de sélection applicables à l'Équipe d'Évaluation et la sélection des membres de l'équipe conformément aux critères de sélection (en évitant tout conflit d'intérêts, en couvrant tous les domaines professionnels pertinents, en assurant une bonne connaissance de questions de genre et en se conformant aux règles nationales de concurrence de passation des marchés ou d'appels d'offres).

Ces rôles exigeront une certaine mesure de contributions en termes de temps dédié de la part de chaque membre du Groupe de Référence et s'appuieront sur une compréhension claire et partagée des objectifs visés par l'étude des Directions des donneurs/organismes et du rôle qu'elle joue au sein de l'évaluation globale.

31. La gestion de l'évaluation s'appuie sur son propre suivi des progrès accomplis dans le cadre de l'évaluation, et d'un travail réflexion lors des réunions périodiques du Groupe de Référence. Ces réunions évalueront le degré selon lequel l'étude des Directions des donneurs/organismes maintient « le cap » et identifieront les mesures à prendre lorsque des « failles » apparaissent.

32. Clarté au niveau des rôles, responsabilités et imputabilités. Le succès de cet exercice coopératif sera fortement influencé par une clarté initiale et une discipline permanente vis-à-vis des personnes choisies, des tâches que celles-ci devront effectuer, des délais à respecter et de la détermination de l'imputabilité. Les imputabilités clés du processus sont les suivantes :

- i. *Sélection et engagement d'une équipe indépendante et compétente, chargée de l'étude des Directions des donneurs/organismes, et mise à sa disposition des ressources nécessaires, au plus tard le 1^{er} mars 2010* : le Coordinateur d'évaluation nationale est responsable de la pose réussie de ce jalon, avec l'aide du Groupe de référence, ainsi que du maintien de l'indépendance de l'étude tout au long de ce processus.
- ii. *Délivrance de l'Étude des Directions des donneurs/organismes dans les délais impartis* : le Chef d'Équipe [ou l'institution engagée et pour laquelle travaille le Chef d'Équipe] de l'Équipe d'Évaluation des Directions des donneurs/organismes est responsable de l'organisation et de la coordination du travail de l'équipe d'évaluation (et de ce fait, il doit s'assurer de la qualité et de la pertinence des contributions apportées par les membres de cette équipe), de la délivrance des constats émergents, des conclusions et des recommandations, et de l'émission d'un rapport final exhaustif et conforme aux normes d'évaluation, dans les délais et dans le respect du cahier des charges.
- iii. *Délivrance de l'étude des Directions des donneurs/organismes présentant une qualité acceptable à l'Équipe d'Évaluation Principale aux fins de préparation du rapport de synthèse et de sa publication* ; le Coordinateur de l'Évaluation est responsable, au moyen de procédures de contrôle qualité consécutives, de la délivrance d'un rapport d'une qualité acceptable destiné à l'étape de synthèse.

33. Communications avec les parties prenantes : chaque étude des Directions des donneurs/organismes devrait conduire au développement et à la mise en œuvre d'un Plan

de communication permettant d'informer, par divers moyens, les parties prenantes de l'étude au sein de chaque pays/organisme et les encourageants à se maintenir informés et à participer aux débats portant sur les constatations, les conclusions et les recommandations de l'étude. Le Groupe de Référence sera chargé de faire en sorte non seulement que cela se produise mais que ceci se produise d'une manière suscitant l'intérêt des parties prenantes et remportant leur « engagement » envers le processus d'évaluation.

34. Émission de rapports sur les progrès accomplis : le Coordinateur de l'Évaluation, agissant en sa qualité de point de contact principal pour la Phase 2 de l'évaluation, soumettra un compte rendu actualisé, à un rythme bimensuel, au Secrétariat (avec copie à l'Équipe d'Évaluation Principale), à compter de la fin décembre 2009, sur l'état d'avancement du processus d'étude des Directions des donneurs/organismes. Il s'agira d'un simple formulaire créé par le Secrétariat d'Évaluation en consultation avec l'Équipe d'Évaluation Principale visant à faciliter l'actualisation, par l'Équipe d'Évaluation Principale, du « document directeur » répertoriant les progrès accomplis à travers les diverses évaluations et études réalisées par les Directions des donneurs/organismes et les pays.

35. Élaboration du Cahier des charges spécifiquement destinées aux Directions des donneurs/organismes : ce cahier des charges génériques fournit un ensemble fondamental de questions à intégrer à toutes les études des directions des donneurs/organismes. Les études pourront toutefois aller au-delà des questions fondamentales pour identifier des questions présentant une pertinence particulière aux donneurs/organismes. Ce Cahier des charges sera élaboré par le Coordinateur de l'Évaluation. Dans cette optique, il sera nécessaire de déployer d'importants efforts pour adapter le cadre commun afin de convenir à la situation particulière des donneurs/organismes, et de veiller à ce que les besoins en matière de leçons de l'organisme soit le mieux possible satisfaits.

36. Financement des évaluations des directions des donneurs/organismes : Le coût de chaque étude réalisée par les Directions des donneurs/organismes est estimé à 80 000 €. Ce montant n'inclut toutefois pas les frais des travaux éventuellement réalisés sur le terrain au sein des pays partenaires. Les études réalisées par les Directions des donneurs/organismes devront être financées par les donneurs/organismes concernés.

6. Dispositifs d'assistance

37. Services offerts aux études des directions des donneurs/organismes. L'Équipe Principale est en place depuis le mois de septembre 2009 ; elle est chargée, dans le cadre de la garantie de l'intégrité des études des directions des donneurs/organismes relevant de la synthèse globale de la Phase 2 de l'évaluation, de fournir les prestations de soutien suivantes aux processus d'évaluation :

- Concevoir un « Cahier des charges générique » destiné aux études des Directions des donneurs/organismes, lequel sera soumis à l'approbation du Groupe de Direction de l'évaluation et au Groupe de Référence International ; ce Cahier des charges servira de guide à la collecte des données de manière à permettre les comparaisons et la synthèse des constats.
- Fournir des conseils professionnels au Coordinateur de l'Évaluation et aux membres du Groupe de Référence National dans le cadre du processus de sélection, d'engagement et de formation des équipes d'évaluation des Directions des donneurs/organismes.

- Fournir des conseils et une aide en continu aux Équipes d'Évaluation des Directions des donneurs/organismes visant à garantir la cohérence de l'étude et la comparabilité de ses différents éléments.

38. Pour permettre à l'Équipe d'Évaluation Principale de tirer le meilleur parti possible des ressources mises à sa disposition, plusieurs points d'engagement (à la fois proactifs et réactifs) ont été identifiés (voir le tableau ci-dessous) entre l'Équipe et les processus des études des Directions des donneurs/organismes. Ces points d'engagements ont été spécialement conçus pour permettre de poser des fondations solides et de définir clairement un cap à suivre pour les études des directions des donneurs/organismes, de maintenir l'adhésion aux normes d'évaluation tout au long du processus, de conseiller les équipes d'évaluation/d'études quand/si celles-ci rencontrent des problèmes particuliers, et de faciliter les échanges entre pairs et l'apprentissage entre les diverses équipes d'Étude des Directions des donneurs/organismes. Le soutien offert sera essentiellement une assistance à distance, communiquée par Internet, mais il sera également possible d'organiser un soutien en face à face de manière sélective.

Tableau : Points d'engagement identifié – un ou plusieurs membres de l'Équipe d'Évaluation Principale dans le cadre du processus de l'Étude des Directions des donneurs/organismes

Activité / Événement	Personnes concernées (provenant des donneurs/organismes réalisant l'étude)
Atelier initial (septembre 2009)	Coordinateur de l'Évaluation
Présentation du rapport préliminaire (événement) <i>1 mois après le début des travaux</i>	Présentation de l'Équipe d'évaluation des Directions des donneurs/organismes au Coordinateur de l'Évaluation et au Groupe de Référence
« Étape » d'analyse d'équipe – (<i>août</i>)	Équipe d'évaluation des Directions des donneurs/organismes
Version préliminaire du rapport soumis au Groupe de référence national / de conseil (événement)	Présentation de l'Équipe des Directions des donneurs/organismes au Coordinateur de l'Évaluation et au Groupe de Référence
Échange entre pairs éventuels des constatations émergentes – événement	L'Équipe d'évaluation des Directions des donneurs/organismes et le Coordinateur de l'Évaluation
Rapport final soumis au Groupe de Référence	Présentation de l'Équipe d'évaluation des Directions des donneurs/organismes au Coordinateur de l'Évaluation et au Groupe de Référence

39. L'Équipe d'Évaluation Principale développe actuellement un système de gestion des connaissances en ligne (un site « Extranet ») destiné à la Phase 2 de l'évaluation. Le Coordinateur de l'évaluation nationale, les équipes d'évaluation nationale et des directions des donneurs/organismes ainsi que les membres du Groupe de Référence auront tous accès à cette facilité, qui constituera par ailleurs le canal du partage de l'orientation et des actualisations des progrès accomplis entre l'Équipe d'Évaluation Principale et les processus des donneurs/organismes et ceux des pays. La structure de l'Extranet fournit non seulement un espace commun mais une partie de ce site pourra également être dédiée aux processus d'une évaluation nationale, d'une étude des Directions des donneurs/organismes ou d'une étude supplémentaire.

7. Public ciblé, parties prenantes et utilité de l'évaluation

40. La Phase 2 de l'évaluation est spécifiquement axée sur les résultats, et aboutira à la soumission de rapports de synthèse et d'analyses des composantes de l'évaluation lors du 4^{ième} Forum de haut niveau qui se déroulera en 2011. Il est également prévu et attendu que le processus d'évaluation suscite l'intérêt des pays participants et des organismes et leur inspire des efforts d'amélioration.

41. Les principales parties prenantes comprennent les branches exécutive et législative des gouvernements des pays partenaires, leurs partenaires de développement bilatéral et des instances dirigeantes et hauts responsables des organismes de développement. Les entités chargées de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sont tout aussi cruciales : les gouvernements, les donateurs, la société civile et les parties prenantes relevant du secteur privé intervenant au sein des pays partenaires, ainsi que les organismes donateurs. Les conclusions de l'évaluation devraient également présenter un intérêt immédiat à de nombreux citoyens des pays hôtes et des pays fournissant une assistance au développement international.

42. La diffusion et l'utilisation massives de l'évaluation auprès du public auquel elle est destinée devra influencer sur les aspects suivants :

- a. Le processus et les produits à chaque étape de l'évaluation ;
- b. Garder constamment à vue les questions générales et le public clé auquel l'Evaluation s'adresse ;
- c. Le flux des communications internes : notamment par le système de partage des connaissances qu'il est prévu de mettre en place au sein des équipes et entre les diverses équipes ;
- d. La sensibilisation linguistique ; il sera nécessaire d'assurer spécifiquement la disponibilité des matériaux clés dans les langues appropriées ;
- e. La minimisation des acronymes, de jargon et de toute terminologie technique inutile et ce, pour **tous** les produits ;
- f. La réalisation, en temps voulu, d'échanges entre pairs, d'ajustements et de synthèses percutantes ;
- g. Le respect des dates butoirs ;
- h. L'obtention, dans la mesure du possible, de l'engagement et de la couverture des fournisseurs de ressources de développement n'ayant pas encore officiellement adopté la Déclaration de Paris en qualité de donateurs.

43. Ces nouvelles études des Directions des donateurs/organismes compléteront, avec les onze études menées lors de la Phase 1, les évaluations nationales. Une lumière supplémentaire sera apportée par un petit nombre d'« études supplémentaires » permettant d'offrir une couverture adéquate à l'égard de certains aspects particulièrement importants. Conjointement, tous ces éléments sont destinés à fournir une profondeur et une étendue adéquate à l'évaluation.

8. Calendrier de réalisation des études des Directions des donateurs/organismes

44. Le tableau ci-dessous expose la séquence des activités des études des Directions des donateurs/organismes.

Plan de travail et calendrier

Période/ Date	Activité concernant les évaluations des Directions des donateurs/organismes	Niveau international
Oct./nov. 2009	Nomination du Groupe de Référence, mobilisation des fonds destinés à l'évaluation, élaboration des processus de sélection/recrutement des équipes	Développement de la version provisoire du Cahier des charges générique, sur la base des discussions menées à Londres
1 déc. 2009	Ratification du Cahier des charges générique par le Groupe de Référence International	
Déc. 2009/ 1 ^{er} mars 2010 au plus tard	Sélection et recrutement des Équipes d'Évaluation	L'Équipe d'Évaluation Principale offre une assistance au Coordinateur de l'évaluation/l'étude, le cas échéant
Avant le 30 avril 2010	Soumission des rapports initiaux par les Équipes nationales et les Équipes des directions des donateurs/organismes	Soumission du Rapport initial par l'Équipe d'Évaluation Principale
15 mai 2010	Ratification des rapports initiaux par les Coordinateurs/Groupes de Référence	Ratification du rapport initial par le Groupe de Direction
Mars-sept. 2010	Réalisation des évaluations par les équipes d'évaluation des Directions des donateurs/organismes, en soumettant des rapports périodiques au Groupe de Référence comme il l'est spécifié dans leur Cahier des charges	L'Équipe d'Évaluation Principale assure la liaison avec les équipes des Directions des donateurs/organismes, en répondant notamment à toute question posée par ces équipes, et en faisant part des expériences, bonnes pratiques et modèle de toutes les équipes
15 Sept. 2010	Soumission du premier rapport provisoire contenant un résumé des conclusions de chaque équipe nationale et chaque équipe de direction des donateurs/organismes au Groupe de Direction de l'Évaluation et à l'Équipe d'Évaluation Principale	L'Équipe d'Évaluation Principale prépare une synthèse regroupant les conclusions émergentes avant le 15 octobre
1-4 Nov. 2010	Réunion/atelier destiné aux Responsables des Équipes d'évaluation nationale et des Équipes des Directions des donateurs/organismes, à l'Équipe d'Évaluation Principale et au Groupe de Référence International visant à examiner les conclusions émergentes et le plan de la synthèse	
Nov.-déc. 2010	Réalisation/soumission des rapports de chaque pays et des donateurs/organismes (date butoir : le 31 déc. 2010)	
Jan.-avr. 2011		Préparation de la version provisoire du rapport de synthèse
	Distribution de la première version préliminaire du rapport de synthèse pendant une période de 10 jours pour l'approbation/l'observation des équipes d'évaluation des Directions des donateurs/organismes, en offrant aux groupes de référence des Directions des donateurs/organismes et aux Groupes de direction et de référence internationaux l'opportunité de faire part des premiers intrants. Mise en circulation de la version préliminaire affinée (deuxième version) du rapport de synthèse auprès du Groupe de référence international 14 jours avant la date de la réunion, en offrant aux équipes des Directions des donateurs/organismes, aux équipes nationales et au Groupe de Référence l'opportunité de faire part de nouveaux intrants	
Avr. 2011	Réunion du Groupe de référence international visant à émettre des commentaires sur la version préliminaire du rapport de synthèse	
Avr.-mai 2011	Diffusion des résultats de l'évaluation	Finalisation du rapport de synthèse
Mai-sept. 2011	Activités de diffusion /contributions aux travaux préparatoires du prochain Forum de Haut Niveau	
Sept.-oct. 2011	4 ^{ième} Forum de haut niveau à Séoul	

Annexe A

Plan provisoire des rapports des études des Directions des donateurs/organismes

Décembre 2009

Si aucun plan provisoire n'a été proposé lors de la Phase 1, il s'est toutefois avéré utile d'encourager un certain degré de standardisation pour garantir une couverture exhaustive des principales questions d'évaluation et faciliter la synthèse de toutes les constatations recueillies. Ce bref aperçu propose la liste « minimale » des éléments qu'un rapport devrait, préférentiellement, contenir.

Préface

Remerciements

Acronymes

Note de synthèse (5 pages au maximum)

- Objectif et contexte
- Conclusions générales (sur les questions communes et les questions spécifiques au pays)
- Principaux enseignements (sur les questions communes et les questions spécifiques au pays)
- Recommandations clés, le cas échéant (sur les questions communes et les questions spécifiques au pays)

A. Introduction (4 pages au maximum)

- Engagement des donateurs/organismes X envers la Déclaration de Paris et le Programme d'Action d'Accra
- Objectifs et champs d'application de l'Évaluation de la Phase Deux, comprenant les questions spécifiques des donateurs/organismes
- Approche, méthodologie et limites

B. Méthodologie et limites (2 pages au maximum)

- Méthodologie adoptée dans le cadre de l'étude de cas
- Évaluations sur le terrain

C. Constats des Directions des donateurs/organismes (25 pages au maximum)

Facteurs contextuels

- Effectifs
- Budget
- Envergure géographique du programme
- Part multi/bilatérale, part fournie aux fonds verticaux et modalités de l'aide au développement (projets, programmes, aide budgétaire, assistance technique etc.)
- Structure organisationnelle, décentralisation y compris
- Cohérence politique

Évaluation globale

Brève description de l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacun des principes ci-dessous et des facteurs expliquant les progrès réalisés ou les contraintes à cette mise en œuvre :

- Appropriation
- Alignement
- Harmonisation
- Gestion axée sur les résultats
- Responsabilité mutuelle

Évaluation de l'engagement

- Facteurs internes (au niveau politique, stratégique, opérationnel, au niveau du suivi et de l'évaluation)
- Facteurs externes (pressions des pairs, Code de conduite de l'Union européenne (applicables à certains), la société civile)

Évaluation des capacités

- Les capacités institutionnelles (comme l'information, les connaissances, les ressources, la formation, les procédures et les consignes d'orientation, l'établissement institutionnel, comment notamment la décentralisation).
- Les capacités systémiques, autrement dit, les facteurs s'étendant au-delà de l'organisation ou des organisations individuelles chargées du programme d'aide au développement du pays donateur (comme par exemple le statut d'une organisation ou le fait qu'un grand nombre d'organismes soient impliqués)

Évaluation des mesures incitatives et des freins

- La perspective de l'individu (carrière, satisfaction professionnelle, engagement personnel, pression des pairs)
- La perspective de l'organisme (pressions politiques sur le plan national, pressions des pairs sur le plan international, obligation de performance/distribution, ressources, visibilité)
- La perspective de l'État (cohérence politique)

D. Principales conclusions, leçons et recommandations concernant les questions d'évaluations génériques (le cas échéant) (exposant séparément les conclusions, les enseignements et les recommandations) (5 pages au maximum)

Faisons-nous ce qu'il faut ?

Faisons-nous les choses comme il le faut ?

Faisons-nous les choses de la meilleure façon ?

E. Constats des questions d'évaluation spécifiques aux donateurs/organismes (si de telles questions ont été adoptées) (15 pages au maximum) [Sous-catégories éventuelles]

F. Principales conclusions, leçons et recommandations (le cas échéant) découlant des questions d'évaluation spécifiques aux donateurs/organismes (si de telles questions ont été adoptées) (exposant séparément les conclusions, les enseignements et les recommandations) (5 pages au maximum)

G. Principales implications éventuelles au-delà de la période prévue de la Déclaration de Paris. (3 pages au maximum)

Annexe 1 : la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide

Annexe 2 : le Programme d'Action d'Accra

Annexe 3 : le Cahier des charges génériques destiné aux études des directions des donneurs/organismes

Annexe 4 : Sélection de références supplémentaires