



# **ROOM DOCUMENT 5**

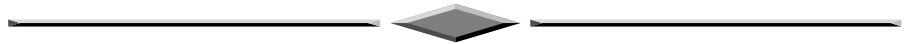
**DAC Network on Development Evaluation**

## **PARTNERS IN DEVELOPMENT EVALUATION – LEARNING AND ACCOUNTABILITY**

Item 2: iii

This document contains the Summary of the Workshop “Partners in Development and Evaluation – Learning and Accountability” held in Paris, on 25 – 26 March 2003. The document also contains the Summary Record of the Steering Committee meeting held as follow-up to the workshop.

This document has been prepared by France for consideration at the DAC Network on Development Evaluation meeting, 15-16 January, 2004.



**1st meeting  
15 – 16 January 2004**



## TABLE OF CONTENTS

SUMMARY RECORD OF MEETING OF THE STEERING COMMITTEE	5
SUMMARY OF THE PARTNERS IN DEVELOPMENT EVALUATION – LEARNING AND ACCOUNTABILITY WORKSHOP	8
SYNTHÈSE DE L'ATELIER "PARTENAIRES EN ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT – APPRENDRE ET RENDRE COMPTE	12



## SUMMARY RECORD OF MEETING OF THE STEERING COMMITTEE

September 19th, 2003, Paris

### Follow up to the workshop “Partners in Development Evaluation – Learning and Accountability”

#### Participants:

BOUVARD, Marie-Hélène	Ministry of Economy, Finance and Industry (France)
BREIER, Horst	Federal Ministry for Economic Co-operation and Development (BMZ) (Germany)
de AMORIM, Aude	Ministry of Foreign Affairs (France)
DENIS, Laurent	F3E (France)
DOLIGEZ, François	F3E (France)
FALCONE, Marco	Ministry of Foreign Affairs (Italy)
KAMELGARN, Daniel	Ministry of Economy, Finance and Industry (France) (President)
KIRK, Colin	Department For International Development (DFID) (UK)
KLIEST, Ted	Ministry of Foreign Affairs (Netherlands )
KVALVAAG, Tale	SIDA (Sweden)
LIVERANI, Andréa	Development Co-operation Directorate OECD
LUNDGREN, Hans	Development Co-operation Directorate OECD
NAVIN, Robert	USAID (USA)
RIVA, Guglielmo	Ministry of Foreign Affairs (Italy)
RUGH, Jim	CARE International (USA)

The Steering Committee of the Workshop "Partners in Development Evaluation: Learning and Accountability" met on September 19<sup>th</sup> 2003 to discuss follow up actions. In addition to former members of the SC, some new DAC Evaluation Network members participated to the meeting together with three representatives of civil society organisations.

#### Report on the workshop and the questionnaire

After acknowledging the success of the workshop, the SC highlighted the need to respond to the expectations expressed by the Workshop participants both during the event itself as well as in the responses to the follow up questionnaire<sup>1</sup>.

These expectations cover three main areas:

- The provision of more information on ‘who does what’ in the field of evaluation

---

<sup>1</sup> 45 participants responded to the questionnaire: 24 persons from civil society organisations, 14 from donors organisations and 6 participants from partner countries.

- Enhanced opportunities for collaboration among the various evaluation communities
- The promotion of partnership-based evaluations.

### **Main recommendations and suggestions**

The Steering Committee discussed the various demands expressed and made the following suggestions to DAC Evaluation Network Members and to the Workshop participants:

#### ***Improved sharing of information among evaluation communities***

There is a need to improve exchange of information among aid donors, civil society organisations and partner countries. The following suggestions aim at improving sharing information without creating redundancies.

- a) Specific meetings or workshops of the DAC Network on Development Evaluation could be opened to resource persons from NGOs and partner countries, for purposes of information sharing and to explore opportunities for collaboration.
- b) It was recalled that representatives of the NGO community and partner countries may be invited, whenever useful, by Members of the DAC Network on Development Evaluation as part of their own Delegations, as of the next Network Meeting in January 2003.
- c) Information concerning evaluation, including methods, guidelines, links, etc. can be found on the DAC Network website: <http://www.oecd.org/dac/evaluation> .
- d) The former website is currently being migrated to the new Network website.
- e) Specific information related to development evaluation, such as links, upcoming events, evaluation plans, training courses, etc. can be posted on the DAC Network on Development Evaluation Website by contacting [Michelle.Weston@oecd.org](mailto:Michelle.Weston@oecd.org) at the DAC Secretariat.
- f) Opportunities for mutual capacity building should be better shared, particularly in areas where NGOs have specific expertise, such as, for instance, participatory evaluation, training and workshops.

#### ***Promotion of partnerships in evaluation***

The Steering Committee discussed the possibility to develop and encourage partnerships in evaluation between donors, civil society (NGOs) and partner countries. These include partnership-based evaluations (*évaluations partenariales*), i.e. evaluations carried out by bilateral donors together with civil society (NGOs) and/or partner countries, but also other kinds of actions such as donors-NGOs dialogue, etc. Various actions were suggested:

- a) The Workshop website (<http://www.minefi.gouv.fr/TRESOR/cicid/atelier/home.htm>) will focus on the promotion of partnerships in evaluation.
- b) The website will present different case studies, with the aim to share lessons learned and collect suggestions for improving the process. The website contents will also address other areas related to donors-NGOs dialogue, news, events, publications related to partnerships in evaluation.
- c) Suggestions on relevant information are welcome and should be sent to:

[Daniel.Kamelgarn@dt.finances.gouv.fr](mailto:Daniel.Kamelgarn@dt.finances.gouv.fr) or [Marie-Helene.Bouvard@dt.finances.gouv.fr](mailto:Marie-Helene.Bouvard@dt.finances.gouv.fr).

- d) In order to promote this form of evaluation, and based on a suggestion by France, the Steering Group discussed the possibility of establishing an award in partnership-based evaluations, which could be oriented as a form of financial support towards evaluation efforts.
- e) An Informal Group "Partners in development evaluation" will succeed the Workshop Steering Committee to follow up on the suggestions. It will be composed of representatives of the different communities involved (donors, civil society organisations and partner countries).

### ***Other issues***

- a) Evaluation, dissemination and advocacy

The discussion explored the relationship between evaluation and development advocacy. SC members agreed that evaluation should remain separated from advocacy. However, it was acknowledged that evaluation findings can play an important background role in supporting advocacy and awareness promotion. In this context, the need to improve the dissemination of evaluation findings was discussed, as well as the necessity to follow up on the recommendations made on this subject at the 2000 DAC conference held in Tokyo.<sup>2</sup>

The topic cover three items: (i) advocacy for evaluation, (ii) the use of evaluation findings for feed back in relation with development advocacy and (iii) organizations focused on development advocacy and evaluation of advocacy activities.

The relationship between evaluation, dissemination and advocacy thus emerged as a possible topic for collaboration among different evaluation communities, keeping in mind that NGOs and other civil society organisations have a wealth of know-how and expertise which bilateral donors could usefully draw upon.

- b) Private sector

The SC supported the idea of engaging in a dialogue with the private sector evaluation community, particularly in areas such as methods and tools where the latter has developed substantive experience (environmental and social audits, ratings, etc). Moreover, the private sector evaluation community could offer valuable insights into specific areas of development evaluation, such as trade, enterprise development and public-private partnerships.

### ***Another workshop in 2005 or later?***

The questionnaire indicates a demand for a new Workshop to be held in 2005. However, before focusing on the organisation of another workshop, the Steering Committee suggested that efforts be concentrated on the more immediate follow up actions.

### **Request for Feedback on the above suggestions and recommendations**

The Steering Committee agreed to submit the above suggestions for consideration to the DAC Network on Development Evaluation Members on 15<sup>th</sup>-16<sup>th</sup> January 2004 and to all Workshop participants.

---

<sup>2</sup> OECD/DAC Working Party on Aid Evaluation (2001) 'Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability' *Evaluation and Effectiveness Series*.

## **SUMMARY OF THE PARTNERS IN DEVELOPMENT EVALUATION – LEARNING AND ACCOUNTABILITY WORKSHOP**

**25-26 MARCH 2003, PARIS**

The workshop held in Paris on 25 and 26 March 2003 at the French Ministry of the Economy, Finance, and Industry has been arranged in collaboration with the DAC Working Party on Aid Evaluation (renamed since the Network on Development Evaluation). This workshop was organised following requests from non-DAC members to be included in the Network's thought processes.

Approximately 300 evaluation managers and specialists from 43 different countries, including 18 from the developing world, gathered in Paris for two days. The 180 organisations thus represented encompassed the three types of partners that conduct such evaluations:

- The donor community: bilateral aid agencies, development banks, and United Nations organisations;
- Civil-society organisations: NGOs (non-governmental organisations), private foundations, trade unions and trade organisations;
- Various components of aid beneficiary countries: authorities, civil society, etc.

The workshop allowed various evaluation professionals to meet, get to know each other, and discuss topics and concerns of common interest. Never before has this type of exchange taken place on such a broad scale: for that reason alone, the workshop was already a success. The high participation rate and the large number of countries in attendance are proof of the growing interest in aid evaluation. Specifically, the participation of approximately 50 representatives from emerging countries shows that evaluation has started to become an established practice in these countries and that efforts to enhance evaluation capacity are producing results. The massive participation of organisations from civil society and the quality of their presentations clearly demonstrates that the evaluation of aid has become common practice amongst such organisations. The sole objective in evaluating their activities is not – or is no longer – limited to meeting donor expectations; the studies undertaken by these organisations underscore their willingness to become more effective, efficient, and transparent in the eyes of the public.

As Francis Mer, French Minister of the Economy, Finance, and Industry, reiterated in his opening speech, the evaluation of aid must help improve the effectiveness of aid through accountability for the actions undertaken and through the lessons drawn, but must also foster conditions for increasing aid, given that, *"The more we are all convinced that we have effective ways of implementing and measuring the impact of the aid we give, the more we shall have the courage and boldness to increase the amount we give."* This double objective can also be met by increasing an evaluation's audience via the expansion of its participant base. The latter also provides a response both to the concerns expressed by aid stakeholders and their legitimate requests. As stated by Rob D. van den Berg, Chair of the DAC Network on Development Evaluation, increasing aid partnership presupposes increasing the partnership of those involved in aid evaluation.

Many topics were discussed during the four sessions of the two-day workshop.



## 1. Evaluation practices according to community

During the first session, donors and civil-society organisations presented their activities and practices. Each of the three donor communities already has a network through which its members discuss their various practices, fostering a certain degree of harmonisation. The chairs of the three networks (the DAC Network on Development Evaluation, the Evaluation Cooperation Group, and the United Nations Inter-Agency Working Group on Evaluation) drew up an account of their members' activities, their current preoccupations, and their future directions. While civil-society organisations do not have such networks at their disposal on an international level, they have established consultative bodies in certain countries; accordingly, three presentations were given outlining the practices of these organisations in the United Kingdom, Norway, and France. During ensuing discussions, various international NGOs and representatives of beneficiary countries complemented the foregoing reports by giving accounts of their own practices. Networks of evaluation professionals are being established in beneficiary countries as well as internationally (in particular, via IDEAS – the International Development Evaluation Association); these can help improve the exchange and development of best practices.

It therefore appears that evaluation practices have become widespread within each community, with similarities and common questions as well as differences due to the specific objectives pursued in each category. For example, NGOs have more participatory practices and a greater interest, presumably, in the learning aspect of evaluation, whereas donors tend to focus more on the question of improving aid performance and effectiveness while emphasising the notion of accountability.

The morning session also highlighted the need for everyone to become more familiar with each other's practices while avoiding the creation of uniform standards in terms of evaluation.

## 2. Current issues and challenges

During the second session, subgroups discussed various issues and current challenges in the areas of development and evaluation: participatory evaluation, evaluation of aid impact (especially at the social level), ways and means of internalising (or owning) evaluation results, and the evaluation of humanitarian or conflict-related assistance.

- **In terms of participatory evaluation**, the workshop underscored the richness and profusion of NGO practices aimed at involving aid beneficiaries in the evaluation process. This type of evaluation presents advantages in terms of the four criteria that influence the quality of evaluation: access to the public, credibility, use of results, and efficiency. The discussions and presentations also revealed that participatory evaluations require a very structured approach and a high level of expertise in order to be successfully carried out. Another idea raised, and one worth retaining, is the notion that stakeholder participation is not compulsory at each step of the evaluation process. The participatory approach of the evaluation can focus on either step: on the design phase in some cases and on implementation in other situations. However, participation in the definition of the evaluation's terms of reference is clearly essential.
- **The evaluation of aid impact, particularly on the social level**, was approached via three case studies highlighting the methodological difficulties involved in defining this essential aspect of the evaluation process. Aid has an impact on all stakeholders in development and not just on the countries benefiting from the aid. As a result, it is difficult to establish indicators (a task that is currently the focus of many studies), and it is also essential to exercise caution when using such indicators. The work carried out by the DAC Network on performance-based management and indicator-selection criteria was of great interest to participants, although the thought processes regarding these aspects have not yet been concluded.

- **The ways and means of internalising evaluation results** lie at the heart of the learning process, in terms of both the formulation of policies and the structure of organisations. The internalisation is facilitated when the evaluation process integrates this objective from the start. Three organisations presented their experiences, including a Filipino trade union organisation (supported by a Danish NGO) that experienced growth through integration of the lessons of the evaluation; an international NGO that modified its management structure by adding the notion of learning; and a British fund fighting to decrease the exclusion of the poor. Each organisation demonstrated how evaluation could become a powerful lever for changing and improving practices provided that the internalisation and circulation of results is undertaken properly.

Other pertinent ideas were voiced: a) internal evaluation and self-evaluation can be a preparation for external evaluation and a means of making it constructive; b) evaluation must not obscure the notion that development is a process and cannot be assessed exclusively on project results; c) learning should be capitalised in a systematic and uniform manner so as to ensure that it is an individual as well as a collective endeavour; and d) evaluators should be selected with an eye to their skills in mediation and negotiation.

- **Evaluation of humanitarian assistance** was developed in the early 1990s. Assessments of evaluations carried out and presented by ALNAP, as well as the debates that ensued, demonstrate that this type of assistance requires evaluation policies that differ from those required by development projects. The question of what took place often seems to take precedence over an examination of the reasons for success or failure.

### 3. Accountability

The third session concentrated on one of the main functions of evaluation: accountability. From bilateral and multilateral donors to NGOs, all organisations must contend with the demand for accountability, although this requirement does not always appear in the same form and the responses to it are various. Moreover, evaluation is not the only way to satisfy this requirement: charitable organisations, which are accountable to their donors, have created charters and criteria that focus on performance and transparency (particularly in the financial and commercial areas), whereas in public administrations like that of France, parliamentary control can be exercised over aid activities.

UNAIDS has established an impressive framework for monitoring evaluations: 189 countries have signed a joint agreement for the monitoring of actions launched at the international level. This framework is based on a limited number of readily accessible indicators that can be applied to the different steps of the process and which meet monitoring requirements in both global and national terms.

In addition, Robert Picciotto, Director of the Global Policy Project, reminded us that providing accountability entails an examination of all public policies and their impact on poor countries. Accordingly, development assistance (as well as other policies in developed countries, such as trade policies) should not simply be accountable to sponsors from the developed world, but should bear an even greater responsibility toward aid beneficiaries. The terms for exercising this level of monitoring have yet to be established.

The accountability of NGOs to their donors raises specific questions. The Australian experience is particularly thought provoking, as it relies on the establishment of indicators selected and discussed jointly by the NGOs and the government agency concerned. However, if NGOs are to account for the manner in which they conduct their actions, they must be allowed to exercise this accountability in their own manner, without losing their autonomy.

#### 4. Enhancing collaboration and evaluation capacity

The fourth and final session concluded the workshop with an examination of ways in which to enhance collaboration between the various evaluation communities and to enhance evaluation capacity.

Evaluation capacity has undeniably improved in beneficiary countries during the last few years through the establishment of networks such as those supported by UNICEF. It has also developed within both large and small NGOs in developed countries through assistance and support funds, such as the F3E in France.

The most striking aspects of collaboration involve the range of experiences represented by the various development stakeholders and the pressing insistence of aid beneficiaries and civil-society organisations to be considered full partners by donors – in short, their demand for reciprocity and partnership. As such, joint evaluations should take into account the preoccupations of all those involved rather than remaining exercises to which partner countries are merely invited. As Professor Chen Zhaoying has pointed out, the current perspective remains that of the donor, and much work remains to be done before evaluations are genuinely perceived as representing the viewpoint of both donor and recipient.

As Jean-Michel Severino, Director-General of the French Development Agency, has stressed, evaluation is not a technocratic process but rather a social one, though the social engineering of this process remains to be perfected. In particular, so-called joint evaluations must be carefully rethought in terms of their methodology if they are to become true exercises in partnership. It might also be said – to echo the words of Rob D. van den Berg – that the time has come for moving from the evaluation of aid to the evaluation of development.

\*  
\*   \*  
\*

Certain workshop topics were only lightly touched upon, giving rise to the need for further discussion. This first meeting has created expectations and generated new ideas, however, and in that respect may represent a new step in the evaluation of aid and development.

What was most striking during these sessions was the shared desire for dialogue and an awareness of the broad range of experience yet to be fully drawn upon – the recent yet significant development of evaluation practices in NGOs and the progress achieved in this domain by aid beneficiary countries, for instance.

Secondly, an expectation has arisen regarding the implementation of collaborative, equal-terms relationships amongst the various communities. There were several NGO representatives who expressed their appreciation at being treated as full-fledged partners during the workshop, a degree of respect that in turn guaranteed the event's success. This development can also be attributed to the level of maturity that these organisations have attained, progress that renders such parity both possible and essential. From the donor viewpoint, the main lesson to be drawn from the meeting is that it is necessary for donors to overhaul their approach to the evaluation process by promoting and developing cooperation with the other institutions involved in development assistance as well as with the beneficiaries themselves. Two terms come to mind that might guide such overhaul: partnership and reciprocity. Such changes are expected, fundamental and necessary.

Finally, although the two main objectives of evaluation are accountability and learning, it is important to recall that evaluation of aid practices also helps promote development within our own societies.

## **SYNTHÈSE DE L'ATELIER "PARTENAIRES EN ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT – APPRENDRE ET RENDRE COMPTE**

**25 et 26 MARS 2003, PARIS**

L'atelier, qui s'est tenu les 25 et 26 mars 2003 au Ministère de l'Economie, de l'Industrie et des Finances français à Paris, a été co-organisé avec le Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide auprès du CAD (qui s'appelle désormais Réseau de l'évaluation du développement). Il tient son origine dans des demandes émanant d'organisations non-membres du CAD et désireuses de partager les réflexions de ce Réseau.

Près de 300 évaluateurs ou gestionnaires de l'évaluation de l'aide se sont ainsi retrouvés à Paris pendant deux jours. Ils venaient de quarante-trois pays différents dont dix-huit de l'hémisphère Sud. Les cent quatre-vingt organisations ainsi représentées constituent les trois constellations de l'évaluation :

- La communauté des bailleurs de fonds : administrations d'aides bilatérales, institutions financières de développement, organisations des Nations-Unies,
- Les organisations de la société civile : ONG (organisations non gouvernementales), fondations privées, organisations syndicales et professionnelles,
- Les pays bénéficiaires de l'aide dans leur différentes composantes : administration, société civile, ...

Cet atelier a permis à différents professionnels de l'évaluation de se rencontrer, de se connaître, et d'échanger sur des sujets et des préoccupations d'intérêt commun. C'est la première fois qu'un tel échange s'effectuait à cette échelle. Pour cette seule raison, cet atelier constitue déjà un succès. L'importance de cette participation et le grand nombre de pays représentés témoignent de l'intérêt croissant qui est porté à l'évaluation de l'aide. En particulier, la participation d'une cinquantaine de personnes venant des pays de l'hémisphère Sud montre que l'évaluation commence à véritablement s'implanter dans ces pays et que les efforts en matière de renforcement des capacités en évaluation portent leur fruit. La participation massive des organisations de la société civile et la qualité de leurs interventions démontrent plus encore que l'évaluation est devenue une pratique courante dans ces organisations : l'évaluation de leurs activités n'a pas (ou plus) seulement pour objectif de répondre aux attentes de leurs bailleurs de fonds, les travaux qu'elles réalisent participent aussi et surtout de leur volonté de se rendre plus efficaces, plus efficaces et enfin plus transparentes vis-à-vis du public.

Ainsi que l'a rappelé, dans son discours d'ouverture, M. Francis Mer, le Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie de la France, l'évaluation de l'aide doit contribuer non seulement à améliorer l'efficacité de l'aide en rendant compte de ce qui est fait et en aidant à en tirer les enseignements, mais aussi à créer les conditions favorables à son augmentation car *"plus nous serons tous convaincus que nous savons de manière efficace mettre en oeuvre et mesurer les impacts de notre aide, plus nous aurons le courage et l'audace d'augmenter cette aide"*. Accroître l'audience de l'évaluation en élargissant la base de ceux qui y participent concourt également à ce double objectif. C'est aussi répondre à un souci et à une demande légitime des parties prenantes de l'aide, tant il est vrai que, comme l'a dit Rob D. van den Berg, Président du Réseau de l'évaluation du CAD, accroître le partenariat dans l'aide suppose de l'accroître dans l'évaluation de cet aide.

Au cours des deux journées, un grand nombre de sujets a été abordé au cours de quatre sessions.

## 1. Les pratiques évaluatives par type de communauté

La première session a permis aux bailleurs de fonds et aux organisations de la société civile de présenter leurs activités et pratiques. Chacune des trois communautés de bailleurs de fonds possède déjà son réseau au sein duquel leurs membres échangent sur leurs pratiques, ce qui favorise une certaine harmonisation. Les présidents de ces trois réseaux (Réseau de l'évaluation du développement du CAD, Evaluation Cooperation Group et United Nations Inter Agency Working Group on Evaluation) ont pu dresser le tableau des activités de leurs membres, des principaux sujets de préoccupation actuels et des orientations futures. S'agissant des organisations de la société civile, qui ne disposent pas de tels réseaux au niveau international mais qui ont dans certains pays des instances de concertation, trois présentations ont été faites qui ont permis d'exposer les pratiques de ces organisations en Grande Bretagne, en Norvège et en France. Au cours des discussions qui ont suivi, certaines ONG internationales et des représentants des pays bénéficiaires ont pu compléter ce tableau en présentant leurs propres pratiques. Des réseaux de professionnels de l'évaluation se mettent en place dans les pays bénéficiaires, y compris à une échelle internationale (notamment l'International Development Evaluation Association, IDEAS) et peuvent être amenés à améliorer l'échange et l'amélioration des pratiques.

Il apparaît ainsi que les pratiques évaluatives sont devenues courantes dans chaque communauté, avec des similitudes et des questionnements communs mais aussi des différences dues aux objectifs particuliers poursuivis par chaque catégorie d'organisation. Ainsi les ONG sont plus participatives dans leurs pratiques et sans doute plus intéressées par la fonction d'apprentissage de l'évaluation alors que les bailleurs de fonds s'interrogent davantage sur l'amélioration des performances et l'efficacité de l'aide et insistent plus sur la fonction de redevabilité.

Cette matinée a aussi mis en évidence le besoin de mieux connaître les pratiques des uns et des autres sans toutefois que cela doive conduire à des standards uniformes en matière de pratiques d'évaluation.

## 2. Quelques problématiques et défis actuels

La deuxième session a permis d'échanger en sous-groupes sur quelques problématiques et défis actuels du développement et de l'évaluation : l'évaluation participative, l'évaluation de l'impact (notamment social), les modalités d'internalisation (ou d'appropriation) des résultats de l'évaluation, et l'évaluation de l'aide humanitaire et de l'assistance en situation de conflit.

- **S'agissant d'évaluation participative**, l'atelier a d'abord mis en évidence la richesse et le foisonnement au sein des ONG de ces pratiques qui visent à impliquer les bénéficiaires au processus d'évaluation. Ce type d'évaluation présente des avantages au regard de quatre critères qui influent sur leur qualité : l'accessibilité au public, la crédibilité, l'utilisation des résultats et enfin l'efficacité. Les discussions et exposés ont également montré que les évaluations participatives nécessitent une approche très structurée et beaucoup d'expertise pour être menées à bien. Autre idée émise et que j'aimerais retenir : la participation des parties prenantes (*stakeholders*) n'est pas obligatoire à toutes les étapes du processus évaluatif et le caractère participatif d'une évaluation peut se focaliser sur l'une ou l'autre étape ; ce pourra être la conception dans certains cas ou l'exécution dans d'autres ; il est clair cependant que la participation à la définition des termes de référence d'une évaluation est essentielle.
- **L'évaluation de l'impact, en particulier social**, a été abordée à travers trois études de cas qui ont mis en évidence la difficulté méthodologique d'appréhension de cet aspect essentiel de l'évaluation. L'impact concerne toutes les parties prenantes du développement, et pas seulement

les pays bénéficiaires de l'aide. Il en résulte une difficulté à concevoir des indicateurs, tâche à laquelle de nombreux travaux sont actuellement consacrés, et la nécessaire précaution qui doit être apportée à leur utilisation. Le travail effectué par le Réseau du CAD sur la gestion axée sur les résultats et les critères de sélection des indicateurs a suscité l'intérêt des participants, même s'il s'agit d'une réflexion qui n'est pas encore achevée.

- **L'appropriation (ou internalisation) des résultats de l'évaluation** est au cœur de la fonction d'apprentissage, tant au niveau de la formulation des politiques que de la structure des organisations. L'appropriation des résultats sera d'autant plus aisée que le processus de l'évaluation aura intégré cet objectif dès l'origine. Trois expériences ont été exposées par une organisation syndicale philippine, qui avec l'appui d'une ONG danoise s'est développée en intégrant les acquis de l'évaluation, un ONG internationale, qui a modifié sa structure de gestion en y introduisant l'apprentissage, et un fonds britannique destiné à réduire la marginalisation des pauvres. Chacune a montré que l'évaluation peut constituer un puissant levier de changement et d'amélioration des pratiques lorsque l'appropriation et la dissémination des résultats sont correctement pensées.

D'autres idées force ont aussi été émises : a) l'évaluation interne et l'auto-évaluation comme moyen pour se préparer à l'évaluation externe et la rendre constructive ; b) l'évaluation ne doit pas occulter que le développement est un processus qui ne s'apprécie pas uniquement à travers les résultats des projets ; c) capitaliser l'apprentissage d'une façon systématique et homogène pour qu'il ne soit pas seulement individuel mais collectif ; d) choisir des évaluateurs ayant une capacité de médiation et de négociation.

- **L'évaluation de l'aide humanitaire** s'est développée au début des années quatre-vingt dix. La meta-évaluation réalisée et exposée par ANALP et les débats qui ont suivi ont montré que ce type d'aide requiert des modalités d'évaluation différentes de celles des projets de développement. En l'occurrence, la question de savoir ce qui s'est effectivement passé apparaît souvent première par rapport à la recherche des causes de succès ou d'échec.

### 3. La redevabilité ou le "rendre compte"

La troisième session était consacrée à l'une des fonctions majeures de l'évaluation, à savoir sa fonction de redevabilité ou du "rendre compte". Toutes les formes d'organisation sont confrontées à cette exigence de redevabilité, que ce soient les bailleurs de fonds bi ou multilatéraux ou les ONG, même si elle ne s'exprime pas toujours de la même façon et si les réponses apportées sont par conséquent différentes. En outre, l'évaluation n'est pas le seul moyen de répondre à cette exigence : ainsi les organisations caritatives qui doivent rendre des comptes à leurs donateurs ont développé des chartes et des critères de comportement et de transparence (dans les domaines financier et commercial en particulier) ; dans le cas d'une administration publique comme la France, le contrôle parlementaire s'exerce également sur les activités d'aide.

Le cadre de suivi-évaluation mis au point par l'ONUSIDA est impressionnant : 189 pays ont signé un engagement commun de suivi des actions entreprises au niveau national. Ce cadre repose sur un nombre limité d'indicateurs, aisément disponibles, qui s'appliquent aux différentes étapes du processus et qui répondent aux besoins de suivi aux niveaux à la fois global et national.

Enfin, Robert Picciotto, directeur du Global Policy Project, a justement rappelé que l'exigence de redevabilité questionnait l'ensemble des politiques publiques et leur impact sur les pays pauvres. Ainsi l'aide au développement (mais aussi d'autres politiques des pays développés telles que la politique commerciale, etc.) ne devrait pas rendre des comptes uniquement à ses commanditaires du Nord mais

porterait aussi une responsabilité plus large vis-à-vis des bénéficiaires de cet aide. Les modalités d'exercice de ce contrôle restent toutefois à inventer.

La redevabilité des ONG vis-à-vis de leurs bailleurs de fonds pose des questions spécifiques. L'expérience australienne est particulièrement stimulante parce qu'elle repose sur la mise au point d'indicateurs qui ont fait l'objet d'un choix et d'une discussion entre les ONG et l'agence gouvernementale. Mais si les ONG ont à rendre compte de la façon dont elles ont conduit leurs actions, il faut qu'elles puissent le faire de leur propre manière et en préservant leur autonomie.

#### 4. Améliorer la collaboration et renforcer les capacités d'évaluation

La quatrième et dernière session a conclu sur les moyens d'améliorer la collaboration entre les différentes communautés de l'évaluation et de renforcer les capacités d'évaluation.

Les capacités d'évaluation se sont incontestablement renforcées dans les pays bénéficiaires au cours des dernières années, notamment grâce et à travers la mise en place de réseaux, comme ceux soutenus par l'UNICEF. Elles se sont aussi développées au sein des ONG, petites et grandes dans les pays développés grâce à des fonds de soutien et d'appui tels que le F3E en France.

Ce qui est frappant s'agissant de collaboration, c'est à la fois le foisonnement d'expériences entre les différentes parties prenantes du développement et la demande insistante de la part des bénéficiaires de l'aide et des organisations de la société civile d'être considérés davantage comme des partenaires à part entière par les bailleurs de fonds. Il y a une demande de réciprocité et de partenariat. Dès lors, les évaluations conjointes devraient tenir compte des préoccupations des uns et des autres et n'être pas seulement des exercices auxquels sont invités les partenaires. Comme l'a montré le Professeur Chen Zhaoying, la perspective actuelle reste encore celle des donateurs et il reste du chemin à parcourir pour que les évaluations soient véritablement conçues du double point de vue du bailleur de fonds et du bénéficiaire.

Ainsi que l'a rappelé le directeur général de l'Agence française de développement, Jean-Michel Severino, l'évaluation n'est pas un processus technocratique mais un processus social et l'ingénierie sociale de ce processus reste à parfaire. En particulier, les évaluations, dites conjointes, doivent être sérieusement repensées dans leur méthodologie pour devenir de véritables exercices partenariaux. On pourrait également dire qu'il convient de passer de l'évaluation de l'aide à celle du développement, selon la formule de Rob D. van den Berg.

\*  
\*   \*  
\*

Certains de ces sujets n'ont parfois été qu'effleurés, ce qui a suscité le désir d'approfondir les discussions. Cette première rencontre a créé des attentes et fait émerger des idées ; en cela, elle apparaît davantage comme le début de ce qui pourrait être une nouvelle étape dans l'évaluation de l'aide et du développement.

Ce qui est d'abord apparu au cours de ces journées c'est le désir mutuel d'échanger ; c'est aussi la quantité d'expériences méconnues des uns et des autres, par exemple le développement récent mais important des pratiques d'évaluation au sein des ONG ou encore les progrès faits dans ce domaine par les pays bénéficiaires de l'aide.

En second lieu, une attente s'est faite jour de collaboration sur un pied d'égalité entre les différentes communautés. Certains représentants des ONG ont été sensibles au fait d'être considérés comme des partenaires à part entière au cours de cet atelier, ce qui a assuré son bon déroulement. Cela tient aussi au

fait que ces institutions ont atteint un niveau de maturité qui rend possible et désormais incontournable cette parité. Il semble que le principal enseignement de ces journées, du point de vue des bailleurs de fonds, est la nécessité de renouveler la manière de procéder à l'évaluation en favorisant et développant la collaboration avec les autres institutions impliquées dans l'aide au développement et avec les bénéficiaires de l'aide eux-mêmes. Deux mots pourraient conduire ce renouvellement : partenariat et réciprocité. Il y a une attente, il y a une nécessité, il y a une exigence.

Enfin, il me paraît important de rappeler que, si l'évaluation a deux objectifs principaux, rendre compte et apprendre, elle ne doit pas perdre de vue qu'elle participe également à la promotion du développement au sein de nos sociétés.