

Non classifié

DCD/DAC/EV/M(2013)1

Organisation de Coopération et de Développement Économiques
Organisation for Economic Co-operation and Development

29-Nov-2013

Français - Or. Anglais

**DIRECTION DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
COMITE D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT**

Réseau du CAD sur l'évaluation du développement

Compte rendu succinct de la 15e réunion du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement

tenue les 18 et 19 juin 2013

| |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hans Lundgren : Tél. +33 (0)1 45 24 90 59 - hans.lundgren@oecd.org Joëlline Benefice : Tél. +33 (0)1 45 24 84 09 - joelline.benefice@oecd.org Deborah Chappat : Tél. +33 (0)1 45 24 95 07 - deborah.chappat@oecd.org |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

JT03349616

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine

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



DCD/DAC/EV/M(2013)1
Non classifié

Français - Or. Anglais

**COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA 15E RÉUNION
DU RÉSEAU DU CAD SUR L'ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT**

TENUE LES 18 ET 19 JUIN 2013

MARDI 18 JUIN

1. Un atelier consacré à l'« **évaluation de l'appui au développement du secteur privé** », en collaboration avec le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, s'est tenu le mardi 18 juin. Le compte rendu succinct de cet atelier est présenté en Annexe 1.

30^e anniversaire du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement

2. À l'occasion du 30^e anniversaire de la première réunion de l'organe subsidiaire du CAD sur l'évaluation, cette séance a pour thème : « Le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement a 30 ans : Réalisations, évolution et enjeux futurs ». Niels Dabelstein (consultant et ex-président du Réseau) présente un rapport sur l'historique du groupe, les réalisations accomplies, l'évolution du programme de travail au fil des années et les enjeux futurs de l'évaluation et du Réseau.

3. Au cours des débats, les membres mettent en évidence le rôle inclusif et normatif du Réseau. Ils soulignent que les réalisations du Réseau dépendent dans une large mesure de la participation active et de l'implication de ses membres ainsi que du professionnalisme du Secrétariat.

4. Pour l'avenir, le Réseau doit conserver son caractère inclusif, s'adapter à l'évolution des capacités d'évaluation des pays partenaires, relever les nouveaux défis liés à l'évolution du contexte du développement, et préserver l'influence des données produites par les évaluations.

5. À l'issue de la séance, une réception réunit les participants afin de célébrer les 30 ans du Réseau, et Jon Lomøy (Secrétariat) lance la publication intitulée : « *12 Lessons from the OECD DAC - Evaluating Development Activities* ».

MERCREDI 19 JUIN

I. SÉANCE D'OUVERTURE

6. Le Président ouvre la réunion et invite les nouveaux membres du réseau à se présenter brièvement.

7. Le compte rendu succinct de la 14^e réunion du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement et l'ordre du jour de la 15^e réunion sont approuvés.

II. INSTAURER UNE CULTURE DE L'ÉVALUATION

8. Au cours de cette session, les participants examinent de quelle façon les services chargés de l'évaluation peuvent contribuer à l'instauration d'une culture de l'apprentissage dans les organismes de développement, et échangent leur expérience sur les efforts actuellement déployés pour renforcer les compétences professionnelles en matière d'évaluation.

9. Cynthia Clapp-Wincek (USAID) fait le point sur les progrès réalisés dans l'instauration d'une culture du renforcement des capacités d'évaluation au sein de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). En juillet 2011 l'objectif visant à produire 250 évaluations en 18 mois a été fixé. Cet objectif ambitieux a renforcé la visibilité de l'évaluation dans l'organisation. La première version des conclusions d'un récent exercice de méta-évaluation des évaluations réalisées par USAID montre que :

- La pratique de l'évaluation a reculé dans les années 1990 lorsque les évaluations à mi-parcours ont perdu leur caractère obligatoire ;
- Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour améliorer la rigueur des méthodes d'évaluation ;
- Environ 10 % des évaluations examinées sont des évaluations d'impact ; un tiers d'entre elles ont été qualifiées de « véritables » évaluations d'impact en raison de la qualité des schémas quasi-expérimentaux appliqués.

Cette étude révèle également la nécessité de concilier suivi et évaluation.

10. Mohamed Hedi Manāi (Banque africaine de développement) apporte des éléments d'information sur la façon dont l'évaluation peut favoriser l'instauration d'une culture de l'apprentissage dans une institution. L'évaluation récente de la fonction d'évaluation de l'AfDB a donné lieu à des recommandations portant sur des critères spécifiques pour instaurer une culture de l'évaluation, notamment :

- Collaboration et partenariat avec les parties prenantes, l'équipe de direction et les instituts de recherche à chaque étape du processus d'évaluation ;
- Incitations au renforcement des capacités du personnel et de la qualité des évaluations ;
- Suivi de l'application des enseignements tirés des évaluations au moyen d'événements axés sur l'apprentissage et le partage d'expérience, et constitution d'une base de données sur les enseignements tirés.

11. Dereck Rooker-Smith (AusAID) décrit les travaux récents consacrés aux résultats d'AusAID et à l'évolution du rôle de l'ODE (*Office of Development Effectiveness*). À l'origine, les systèmes et processus d'AusAID étaient conçus pour réaliser des examens à mi-parcours et produire des rapports sur les processus, non pas pour réaliser des évaluations. En 2006, l'ODE a été créé dans le but d'améliorer les performances et l'élaboration de rapports. Des changements plus importants ont suivi en 2011, avec la commande d'un examen indépendant du programme d'aide de l'Australie, la création d'un Comité indépendant d'évaluation chargé de superviser l'ODE et la publication à l'extérieur des réponses managériales définies par les hauts responsables. AusAID a mis en lumière des difficultés persistantes dans la réalisation des évaluations, parmi lesquelles figurent :

- La difficulté à trouver des prestataires de qualité pour réaliser les travaux d'évaluation ;
- L'arbitrage entre le renforcement des capacités internes d'évaluation et l'externalisation ;
- Une approche impliquant l'administration dans son ensemble et garantissant la cohérence des politiques entre les 27 ministères qui distribuent de l'APD ;
- L'adéquation des travaux d'évaluation aux besoins.

12. Au cours du débat qui suit, un certain nombre de membres d'EvalNet présentent les actions menées par leurs organisations pour développer une culture de l'évaluation. La plupart des membres indiquent qu'ils œuvrent en permanence à cette question en formant le personnel (formation, diffusion de l'information) et en renforçant la reddition de comptes (publication des politiques d'évaluation et communication des résultats). Les membres attirent l'attention sur le rôle essentiel des intervenants extérieurs dans l'instauration d'une culture de l'évaluation au sein d'une organisation. Collaborer et travailler avec les entités de contrôle et d'audit peut favoriser la transformation de la culture de l'évaluation. Parmi les difficultés les plus couramment rencontrées figurent les suivantes :

- Améliorer la qualité des systèmes d'évaluation décentralisés, en mettant l'accent sur les cadres de mise en œuvre, les indicateurs clés de performance et les capacités du personnel ;
- Trouver un équilibre entre le renforcement des capacités internes et l'externalisation des évaluations et trouver des consultants compétents pour les évaluations externes ;
- Garantir l'indépendance ;
- Intensifier la diffusion de l'information par des approches innovantes s'appuyant sur les médias sociaux ;
- Obtenir l'adhésion de l'équipe de direction et trouver des moyens d'intégrer la pratique de l'évaluation de façon systématique dans les organisations ;
- Choisir des méthodes d'évaluation adaptées aux nouveaux domaines du développement (aide pour le commerce, développement du secteur privé, croissance verte, etc.).

Suite à donner :

- Les membres conviennent de continuer de confronter leurs expériences en matière d'instauration d'une culture de l'évaluation, s'agissant notamment des politiques d'évaluation et des outils de communication, et d'amélioration de la qualité des évaluations décentralisées.
- Les membres sont invités à mettre en commun leurs supports de formation ainsi que leurs expériences en matière de gestion et de contrôle de la qualité des prestataires extérieurs et de leurs produits.

- Il est rappelé aux membres de tenir le Secrétariat informé de sorte que les pages du site Internet du Réseau consacrées aux membres soient actualisées et disponibles pour consultation.

III. TOUR D'HORIZON DES TRAVAUX EN COURS ET PROPOSITIONS DE COLLABORATIONS FUTURES

13. Karen Jorgensen (Secrétariat) fait le point sur les adhésions au CAD et la collaboration avec les pays non membres. Deux pays ont récemment rejoint le CAD : l'Islande, le 14 mars 2013, et la République tchèque, le 14 mai 2013. Le Secrétariat mène actuellement des discussions avec la Slovaquie, la Slovaquie et la Pologne en vue de leur adhésion. La Chine a participé à titre d'observateur à une récente évaluation dans le contexte du groupe de réflexion Chine-CAD, ainsi qu'à l'examen par les pairs de la Suisse. Un spécialiste des évaluations de l'Académie chinoise du commerce international et de la coopération économique (CAITEC), organisme rattaché au ministère chinois du Commerce (MOFCOM), effectuera un stage auprès de la DCD. Etant donné que l'un des trois critères requis pour l'adhésion au CAD est de disposer d'un système d'évaluation des performances, le groupe est invité à examiner les moyens d'accompagner les nouveaux membres du Comité ou candidats à l'adhésion au CAD, dans le domaine du suivi et de l'évaluation. Les membres sont invités à leur apporter un appui en s'inspirant du soutien apporté par la Finlande à la Slovaquie, notamment en les invitant à participer aux séminaires de formation ou à d'autres événements de ce type. La République tchèque rappelle aux participants que les nouveaux membres potentiels auront, le cas échéant, la possibilité de s'appuyer sur l'expérience acquise par leurs administrations dans le suivi et l'évaluation des fonds structurels européens.

14. Karen Jorgensen (Secrétariat) informe les participants des derniers faits marquants concernant la coopération triangulaire. Selon les conclusions du dialogue sur les politiques à suivre tenu à Lisbonne en mai 2013, la coopération triangulaire associe des partenaires qui ont trois fonctions : facilitateurs, pays pivots et pays bénéficiaires. Les éléments nécessaires à une coopération triangulaire efficace sont la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation, et un dispositif clair de financement. A l'avenir, afin de développer les connaissances, davantage d'études de cas et d'actions visant à promouvoir le suivi et l'évaluation de la coopération triangulaire seront nécessaires. Pour la suite des travaux, qui mobiliseront éventuellement une équipe de travail, les points suivants pourraient être examinés : l'évaluation conjointe axée sur des objectifs de développement communs ; les partenariats et l'amélioration de leur qualité ; et l'évaluation d'objectifs secondaires pour chaque partenaire.

15. Au cours du débat, Shulamit Kurzon van Gelder (Israël) informe les participants qu'Israël cherche à définir des critères en vue de la création d'une unité d'évaluation conjointe pour la coopération triangulaire, avec les Pays-Bas. Israël a par ailleurs récemment conclu un accord avec l'Italie et le Sénégal prévoyant une évaluation conjointe. Manuela Ferreira (Portugal) précise que les évaluations de la coopération triangulaire menées par le Portugal sont centrées sur les résultats pour les bénéficiaires. Le Portugal souhaiterait disposer d'une boîte à outils pour savoir comment prendre en compte les intérêts des intermédiaires (pays émergents). Jose Manuel Argilés Marín (Espagne) propose d'utiliser l'évaluation menée par l'Espagne avec le Chili et le Paraguay comme point de départ pour tirer des enseignements sur les évaluations triangulaires.

16. Riitta Oksanen (Finlande) explique comment la Finlande utilise les lignes directrices de l'UNEG pour améliorer sa propre approche de l'évaluation du respect des droits de l'homme et de l'égalité hommes-femmes. Plusieurs participants se montrent intéressés, et il est convenu d'inscrire un point sur cette question à l'ordre du jour de la prochaine réunion d'EvalNet, afin de confronter les expériences pratiques et d'évaluer l'intérêt potentiel de mener des travaux en commun dans ce domaine.

17. Hans Lundgren (Secrétariat) fait brièvement le point sur la mise en œuvre du programme de travail 2011/2012, notamment sur la collecte de ressources en vue de la mise en ligne les constats des évaluations sur le site Internet du Réseau. Ce site propose également des informations sur les axes de travail en cours, qui pourraient s'avérer particulièrement utiles aux nouveaux membres. Le Secrétariat dresse un bilan succinct de la base de données recensant les évaluations prévues et remercie les 26 membres qui ont transmis leurs programmations avant la tenue de la réunion. Les membres sont invités d'une part à communiquer leurs prévisions actualisées dès qu'elles sont disponibles de sorte que le Secrétariat mette régulièrement à jour la liste des évaluations prévues afin d'éviter les doublons ou les chevauchements d'activités et d'encourager la réalisation d'évaluations conjointes.

Suite à donner :

- Les membres sont encouragés à soutenir les nouveaux membres ou les candidats à l'adhésion au CAD en les conviant à participer à des séminaires de formation ou à d'autres événements de ce type.
- Un débat aura lieu sur l'évaluation du respect des droits de l'homme et de l'égalité hommes-femmes à la prochaine réunion d'EvalNet.
- Les membres sont invités à faire connaître leurs plans d'évaluation actualisés dès que possible.

IV. ÉLECTION D'UN VICE-PRÉSIDENT

18. Karin Kohlweg (Autriche) est élue vice-présidente ; sa candidature était proposée par Dominique de Crombrughe De Looringhe (Belgique) et appuyée par Dereck Rooker-Smith (Australie).

V. EFFICACITÉ DE L'AIDE MULTILATÉRALE

19. Hans Lundgren (Secrétariat) ouvre la session par une présentation succincte des différentes initiatives visant à évaluer l'efficacité de l'aide multilatérale.

20. Ted Kliet (Pays-Bas) informe les participants des progrès réalisés par l'équipe de travail UNEG-CAD sur les examens par les pairs des fonctions d'évaluation. À ce jour, il a été procédé à onze examens par les pairs. Indran Naidoo (PNUD) informe les membres de la réactivation de l'équipe de travail UNEG-CAD et de l'intérêt manifesté par les organisations internationales pour les examens par les pairs. Dominique de Crombrughe De Looringhe (Belgique) accepte de représenter l'EvalNet au sein de l'équipe de projet UNEG-CAD sur les examens par les pairs des fonctions d'évaluation et encourage les membres à participer à ces exercices.

21. Ian Davies, consultant, présente les résultats d'une étude consacrée aux examens par les pairs UNEG-CAD. Ces examens ont contribué à renforcer les capacités de la fonction d'évaluation au sein des agences des Nations unies chargées du développement. Ils ont eu des incidences positives sur la gestion et ont rehaussé la visibilité des fonctions d'évaluation dans les organisations. Pour autant, en ce qui concerne leur effet sur la crédibilité, les données sont contradictoires. Les examens par les pairs doivent être considérés comme un moyen parmi d'autres de garantir la qualité globale de la fonction d'évaluation et de renforcer les capacités par les échanges avec les pairs. Leur cadre doit être conçu comme l'une des composantes d'un exercice global d'évaluation de la qualité.

22. James Melanson (Canada) fait le point sur les revues de l'efficacité au regard du développement des organisations multilatérales. Ces revues appliquent avec succès la méthodologie prônée par l'EvalNet

en 2011. Les constats de ces revues sont disponibles sur le site Internet du CAD. Compte tenu de l'évolution de l'approche du MOPAN et de son évaluation des résultats, la question de la complémentarité entre les deux approches doit être examinée. La première étape pourrait consister à comparer les conclusions de la « composante pour l'évaluation des résultats » du MOPAN et celles de la revue de l'efficacité au regard du développement fondé sur l'évaluation du FIDA, entraînant le cas échéant une modification de chacune des méthodologies.

23. Björn Gillsäter (Réseau pour l'évaluation des performances des organisations multilatérales – MOPAN – OCDE) informe les membres sur l'avancée des travaux du MOPAN. Une évaluation du MOPAN est en cours et bénéficie d'un bon niveau de participation et de commentaires de la part des membres du CAD. Les résultats de cette évaluation sont attendus en septembre. MOPAN 3.0 intégrera les résultats de cet exercice dans l'analyse de l'efficacité de l'aide au développement et de l'aide multilatérale.

Suite à donner :

- James Melanson (Canada) fait savoir que le Canada se propose d'animer les discussions sur les résultats avec le MOPAN si un plus grand nombre de membres y participent. Ted Kliet (Pays-Bas) et Claude Leroy-Thémèze (France) acceptent de participer. La France limitera son appui à l'analyse de la complémentarité entre les examens du MOPAN et les examens de l'efficacité au regard du développement de la BASD. Les autres membres ayant déjà manifesté leur intérêt sont invités à participer activement aux débats. Les membres souhaitant prendre part aux discussions sont également invités à assister à la présentation du rapport du Comité directeur du MOPAN sur l'évaluation, du 11 au 15 septembre 2013.
- La question de savoir s'il est possible de conjuguer l'approche du MOPAN et les examens de l'efficacité au regard du développement en s'appuyant sur des évaluations sera examinée lorsque l'évaluation du MOPAN sera disponible.
- Dans l'intervalle, les membres sont invités à faire connaître à leur collègues les différents outils en matière d'efficacité de l'aide multilatérale afin d'éviter les doublons et d'œuvrer à la rationalisation du système.

VI. SOUTIEN AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ÉVALUATION

24. Au cours de cette session, les membres examinent les travaux en cours en matière de renforcement des capacités d'évaluation, en mettant l'accent sur le soutien aux systèmes des pays partenaires.

25. Riitta Oksanen (Finlande) informe les membres des progrès de l'équipe de travail du Réseau chargée du renforcement des capacités d'évaluation, et des travaux relatifs à la mise au point d'une boîte à outils permettant de promouvoir l'évaluation. Elle attire tout particulièrement l'attention sur les travaux de l'équipe de travail dans cinq domaines, à savoir :

1. Relations/dialogue avec les pays partenaires sur les besoins en matière de renforcement des capacités d'évaluation, cadres de référence, et rôle des donateurs défini en fonction d'informations actualisées ;
2. Conception du soutien au renforcement des capacités d'évaluation et orientations en la matière ;
3. Coordination du soutien au renforcement des capacités d'évaluation, promotion d'activités conjointes ;

4. Sensibilisation à l'instauration d'un environnement favorable ;
5. Évaluations conjointes pour le renforcement des capacités.

26. Claude Leroy-Thémèze (France) et Jacques Toulemonde (consultant, Eureval) présentent une proposition visant à soutenir des travaux d'évaluation conjoints partenaires-donneurs. Ce projet a pour objectifs : (1) de comprendre comment les évaluations conjointes partenaires-donneurs peuvent renforcer au mieux les systèmes d'évaluation des pays ; (2) de poser les bases d'un programme pluriannuel consacré à ce type de travaux ; et (3) de proposer des modalités pratiques de mise en œuvre de ce programme et de tirer conjointement des enseignements des résultats obtenus. Les participants examinent la faisabilité de cette proposition, la demande des pays partenaires et la nécessité dans une première étape d'obtenir des commentaires de la part des partenaires.

27. Lennart Peck (Suède, membre du Conseil d'administration de l'initiative CLEAR : *Regional Centres for Learning on Evaluation and Results*) fait le point sur l'initiative CLEAR, créée en 2010. Cette initiative a pour objectif l'établissement de centres régionaux axés sur le renforcement des capacités de suivi et d'évaluation. Ces centres, sélectionnés au terme d'un processus concurrentiel, déploient différentes stratégies pour mettre en œuvre leur programme de travail. Un Forum mondial se tiendra au Mexique en novembre 2013 (date à préciser) qui portera sur l'apprentissage par les pairs. Un examen à mi-parcours permettra d'examiner les réalisations de l'initiative à ce jour et les prolongements envisageables, autant d'informations qui permettront de redéfinir les objectifs.

28. Martyn Pennington (Président) accueille favorablement la proposition d'Evalpartners de faire de 2015 l'Année internationale de l'évaluation, et met en relief les synergies potentielles avec l'Année européenne du développement, également prévue en 2015. Le Luxembourg, qui exercera alors la présidence de l'UE, fait part de sa volonté d'organiser un événement autour de ce thème.

Suite à donner :

- La France procédera à une évaluation de l'intérêt des pays partenaires, en guise de première étape dans la progression de sa proposition.
- Les membres souhaitant soutenir la proposition française sont invités à en informer la France et le Secrétariat dans les meilleurs délais.

VII. SÉANCE DE CLÔTURE

29. Martyn Pennington (Président) remercie Henri Jorritsma (Pays-Bas) pour son travail en tant que vice-président et pour son action au sein du réseau. Il remercie également les membres sortants, Ted Kliet (Pays-Bas), Ole Andersen (Danemark) et Margrethe Holm Andersen (Danemark) pour leurs contributions utiles au cours des années écoulées.

ANNEXE 1**ATELIER CONJOINT IEG / RÉSEAU DU CAD SUR L'ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT
CONSACRÉ À L'ÉVALUATION DE L'APPUI AU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ****COMPTE RENDU SUCCINCT****MARDI 18 JUIN 2013****SÉANCE D'OUVERTURE**

Après une brève allocution de bienvenue prononcée par Hans Lundgren (Secrétariat de l'OCDE), Caroline Heider (IEG, Groupe de la Banque mondiale) et Martyn Pennington (Président du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement) ouvrent la réunion et situent l'atelier dans son contexte au cours d'une discussion portant sur l'importance du secteur privé dans le cadre du développement contemporain. Pour assurer un développement durable et inclusif, un partenariat avec les acteurs du secteur privé est nécessaire. Le secteur privé, notamment les petites et moyennes entreprises (PME), peut créer des emplois et répondre aux besoins en biens et services. En outre, dans les situations d'urgence ou de réhabilitation, les opérateurs privés ont une plus grande réactivité que l'administration publique. Néanmoins, le soutien au développement du secteur privé présente des difficultés. Il doit allier rentabilité et bénéfices pour tous et veiller à offrir des mesures d'incitation appropriées. La convergence de vues entre le secteur privé et les pouvoirs publics peut être améliorée par le dialogue, la compréhension mutuelle des objectifs et l'instauration d'un cadre d'action publique et réglementaire clair et stable.

Évaluer l'appui au développement du secteur privé devrait nous permettre de mieux comprendre les facteurs d'évolution du secteur privé et sensibiliser les agences de développement au potentiel qu'il recèle. L'évaluation de ce secteur devrait appuyer un dialogue éclairé en fournissant des données empiriques sur ce qui marche et ce qui ne marche pas. À travers des approches diverses, nous devons ambitionner de fournir davantage de données concrètes à cet égard.

DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ : LE POINT DE VUE DU SECTEUR PRIVÉ

Cette séance met en relief le point de vue et les rôles des acteurs du secteur privé dans le cadre de la coopération au service du développement. Marvin Taylor-Dormond (Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, IEG) ouvre le débat en abordant les questions suivantes : qu'est-ce qui motive les acteurs du secteur privé ? Que faut-il au secteur privé pour prospérer ? Quelle est sa contribution au développement ? Les acteurs du secteur privé souhaitent-ils évaluer leur contribution au développement ?

Frank Nagel (RaboBank) explique comment la banque coopérative a évolué, passant du simple appui aux agriculteurs aux Pays-Bas à l'investissement dans des institutions bancaires d'Afrique subsaharienne. L'objectif visé est de créer des banques chefs de file capables de jouer un rôle intégrateur dans une région ayant des perspectives très prometteuses dans le secteur agricole. Pour RaboBank, l'inclusion exige une vision partagée avec le secteur public sur les voies et moyens de créer des institutions financières, et

d'instaurer un cadre juridique favorable et un environnement politique et économique stable. Par ailleurs, les investissements doivent se faire dans le respect des attentes du client, des exigences de la finance et des valeurs des employés. Frank Nagel reconnaît néanmoins que le lien entre l'inclusion financière et la croissance n'a pas encore été établi et que l'évaluation de cet aspect n'est pas inscrite dans les objectifs de RaboBank.

Thierry Déau (Meridiam infrastructure) souligne l'importance de l'État de droit, du poids des homologues du secteur public dans le cadre des investissements contractuels sur le long terme ainsi que de la stabilité. Du fait que les investissements se font à long terme, Thierry Déau insiste sur l'importance que revêtent l'investissement dans les relations avec les acteurs et l'implication des collectivités locales. Il faut axer les investissements à long terme sur leur impact social et définir des objectifs clairs et partagés par les parties prenantes.

Karim Maalioun (Contour Global) met en relief la nécessité de ne pas se contenter d'une simple analyse de la rentabilité financière mais d'inclure des indicateurs socioéconomiques afin de qualifier la nature de la valeur créée. À Contour Global, les investissements se font sur la base de quatre critères : la croissance, une mise en œuvre sûre et efficace, des activités commerciales menées dans le respect des normes éthiques et dans la transparence et l'amélioration des conditions de fonctionnement. Il est crucial de renforcer les capacités techniques locales, d'améliorer les cadres de l'action publique et réglementaire et d'établir des partenariats autour d'objectifs communs. La prise de décisions stratégiques s'appuie sur des outils informatiques qui fournissent des informations et des analyses relatives aux aspects socioéconomiques de la création de valeur.

FINANCEMENT PUBLIC EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ : LE POINT DE VUE DES ÉVALUATEURS

Cette séance est consacrée aux concepts fondamentaux qui sous-tendent l'évaluation de l'appui au secteur privé ainsi qu'aux approches de l'évaluation du secteur privé.

Roland Michelitsch (IFC) explique que l'une des différences majeures avec le secteur public tient au fait que les entreprises du secteur privé doivent dégager des bénéfices suffisants pour assurer leur viabilité. Pour que les institutions d'aide au développement financent des firmes privées, celles-ci doivent impérativement mener des activités qui profitent aux pays hôtes, être fiables sur les plans environnemental et social et contribuer à terme au développement du secteur privé dans son ensemble. La performance financière, économique, environnementale et sociale ainsi que l'impact sur le développement du secteur privé sont les quatre principaux indicateurs des résultats en matière de développement appliqués aux opérations du secteur privé, tels que définis dans les « règles de bonne pratique » des banques multilatérales de développement pour l'évaluation du secteur privé. Un autre élément fondamental de ce cadre est l'additionnalité. Eva Terberger (KfW Entwicklungsbank) souligne qu'il devient de plus en plus difficile de mesurer l'additionnalité du fait que les objectifs des acteurs des secteurs public et privé ont tendance à se confondre. Jim Tanburn (DCED) élargit le débat relatif à l'évaluation de l'additionnalité en soulevant deux questions, à savoir, l'attribution dans un contexte international en mutation et la collecte de données.

Les participants à l'atelier reconnaissent tous l'importance de l'additionnalité. Toutefois, ils conviennent qu'il peut s'avérer délicat d'apprécier la valeur ajoutée des investissements en raison des arbitrages à faire entre les risques, la rentabilité financière et les effets de retour sur le développement. Il existe d'abondantes données sur la relation entre les risques et la rentabilité financière. En revanche, les informations sont moins nombreuses sur leur lien avec l'impact sur le développement.

S'agissant des résultats en matière de développement, le manque de données de qualité rend difficile l'évaluation des interventions du secteur privé en faveur du développement. Il y a une forte demande de bonnes informations sur le suivi des actions sur le terrain, seulement, la longueur et la complexité de la chaîne de résultats dans le secteur privé compliquent et accroissent le coût du processus d'estimation du véritable facteur de réduction de la pauvreté au niveau des ménages.

Les participants se penchent également sur la place privilégiée que les donateurs accordent désormais à la croissance inclusive et verte. Pour réaliser une croissance verte qui soit inclusive, un changement de stratégie s'impose. Toutefois, les outils d'évaluation de la croissance verte ont besoin d'être affinés. S'il est vrai que la croissance verte attire les investisseurs, son incidence sur la création d'emplois n'a pas encore été suffisamment mesurée.

Les participants évoquent la question de la pertinence de la fusion des normes d'évaluation des interventions des secteurs public et privé. Une telle fusion expose au risque que ce type d'évaluation ne réponde pas aux besoins propres du secteur privé, à savoir l'impératif de rentabilité, ni à ceux des institutions de financement du développement (l'additionnalité). Toutefois, la distinction entre ces deux secteurs devient de moins en moins évidente. Parmi les autres questions soulevées, on peut citer la représentation du secteur privé au sein du Partenariat mondial, les différences entre additionnalité ex-post et additionnalité ex-ante, le moment indiqué pour sortir d'un projet ainsi que les principaux bénéficiaires du soutien au secteur privé.

On peut tirer trois enseignements de l'évaluation du soutien au secteur privé :

- Il est possible de réduire la pauvreté en créant des emplois, or le secteur privé crée des emplois ;
- Il faut renforcer la collaboration avec le secteur privé pour améliorer la mesure des effets de retour sur ledéveloppement ;
- Ces évaluations peuvent ensuite servir de mesures d'incitation pour les acteurs sur le terrain.

PREMIÈRE SÉANCE THÉMATIQUE : ÉVALUATION DE PROGRAMMES CIBLÉS EN FAVEUR DES PME

La première des deux séances thématiques est consacrée à l'évaluation des programmes destinés à soutenir des PME. Les participants examinent les dernières évaluations de programmes visant des PME dans des pays en développement, décrivant à la fois les approches adoptées pour l'évaluation et les enseignements tirés pour la conduite à tenir. Cette séance est présidée par Odile Conchou, responsable de l'Unité environnement, social et impacts à Proparco et les principaux intervenants sont Jack Glen du Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale (IEG), Bastiaan De Laat, expert en évaluation à la Banque européenne d'investissement (BEI) et Simon Calvert, conseiller pour le secteur privé et l'évaluation de la croissance au DFID (*Department for International Development*).

Jack Glen (IEG) évoque une évaluation en cours portant sur des PME ciblées. L'action des PME est continuellement freinée par l'inefficacité des institutions et des marchés et elles doivent faire face à des luttes d'influence, à la corruption, aux charges fiscales, au manque de structures formelles et à l'instabilité politique. L'accès au financement n'apparaît pas comme une question prioritaire. Ci-après quelques questions à examiner :

- Faut-il adopter une définition uniforme des PME et, dans l'affirmative, comment cette définition devrait-elle prendre en compte les facteurs propres au pays, au secteur et au produit concernés ?

- Peut-on accepter de travailler par le biais de banques et d'autres institutions financières sans leur imposer de respecter des normes environnementales et sociales dans l'exercice de leurs activités ? Autrement, comment pourrions-nous exercer un contrôle à cet égard ?
- Est-il possible de mesurer les effets des interventions sans établir de contacts directs avec les bénéficiaires finaux ?

Bastiaan De Laat (BEI) présente les différents types de soutien apportés aux PME. De 2005 à 2012, l'EIG a effectué 19 évaluations approfondies d'une vingtaine de PME. Les principales conclusions de cette évaluation sont les suivantes :

- Les projets sont tout à fait en phase avec les objectifs de l'UE et de la BEI ;
- La crise financière a rendu le soutien aux PME encore plus pertinent ;
- Les instruments de prêt destinés aux PME « disent ce qu'ils font et font ce qu'ils disent » ;
- Les PME sont mieux informées sur l'origine des fonds de la BEI – plus de garanties sur les avantages liés au financement leur sont effectivement transmises ;
- Les résultats de l'évaluation ont suscité une réflexion sur les points suivants :
 - Choix entre instruments ciblés ou instruments axés sur le volume ;
 - Contribution à la croissance et à l'emploi ;
 - Ajustement pour mieux répondre aux besoins de financement des PME locales.

Simon Calvert (DFID) présente les conclusions d'une revue d'évaluations de projets portant sur les systèmes de marché, mené par le DFID et le groupe ITAD. Une approche du développement international fondé sur les systèmes de marché, souvent dénommée « Approche M4P, Participation des pauvres au marché », est de plus en plus mise en œuvre par les agences internationales de développement qui mettent de plus en plus l'accent sur la nécessité d'avoir des données empiriques sur l'efficacité et les résultats de leurs investissements. Il ressort des constatations que les évaluations présentent généralement des faiblesses dans les domaines suivants :

- La prise en considération des changements systémiques et durables des systèmes de marché ;
- La qualité des données ;
- Les difficultés liées à la définition des bénéficiaires finaux ;
- Les pratiques de triangulation (singulièrement pour la collecte de données qualitatives) ;
- L'utilisation de théories du changement (linéaires, pas vérifiées à l'extérieur, fondées sur des hypothèses pas suffisamment éprouvées) ;
- La cohérence des données individuelles pour faciliter un regroupement exact ;
- La prise en considération des effets négatifs involontaires.

Pour évaluer ce type de programmes, le DFID recommande l'adoption d'une approche fondée sur la théorie et la participation des évaluateurs dès le lancement des programmes. L'implication des évaluateurs à cette étape initiale exige une définition claire des rôles respectifs de l'évaluateur et du personnel chargé du programme. La pertinence de cette approche fera l'objet d'une étude lors de futures évaluations.

Les questions suivantes ont été examinées :

- Mettre l'accent sur l'accès des PME aux financements n'est peut-être pas la meilleure approche car tout dépend de la situation du pays concerné. Les PME bénéficieraient de financements, mais se poserait alors la question de l'additionnalité : quelle serait la valeur ajoutée de l'octroi d'un financement ?
- Les difficultés liées à l'évaluation de l'impact des activités des PME sur les bénéficiaires finaux. Il y a des exigences auxquelles les PME doivent se soumettre. Les contrats de la BEI contiennent des clauses qui obligent les PME à se conformer à ses normes. S'agissant de l'IEG, il n'y a guère lieu de penser que les normes de performance sont diffusées au niveau des bénéficiaires.

DEUXIÈME SÉANCE THÉMATIQUE : ÉVALUATION DES PARTENARIATS PUBLIC PRIVÉ

La deuxième séance thématique porte sur les partenariats public privé (PPP), plus précisément sur des évaluations récentes de partenariats public privé dans le cadre de la coopération pour le développement, et sur les approches et conclusions de ces évaluations. Gudrun Timm (DEG) anime cette séance et les principaux intervenants sont Ruerd Ruben, Directeur du Département de l'évaluation des politiques et des opérations (IOB) au ministère néerlandais des Affaires étrangères, et Laurent Hauck, chargé de l'évaluation (senior) au Département de l'évaluation indépendante à la Banque asiatique de développement.

Ruerd Ruben présente un exposé systématique des partenariats mis en place dans le cadre de la coopération pour le développement des Pays-Bas. Les PPP sont de plus en plus considérés comme des outils de développement attrayants en raison de l'efficacité avec laquelle ils mobilisent des ressources financières dont le coût initial est certes élevé, mais dont les risques et les coûts d'assurance connexes sont plus faibles. Néanmoins, peu d'outils diagnostiques existent pour l'heure qui permettraient de déterminer quand et comment les PPP constituent un dispositif institutionnel privilégié. Par ailleurs, l'efficacité et l'efficience des PPP restent à démontrer. L'IOB a procédé à un examen systématique des travaux et rapports disponibles sur l'évaluation qui a mis en relief les facteurs suivants, cruciaux pour la réussite des PPP :

- Les PPP ne sont pas des arrangements uniques ;
- Ils doivent être établis sur la base de contrats en bonne et due forme ;
- Il faut assurer la formation des acteurs ;
- Le choix des partenaires ;
- La confiance doit être de mise ;
- Les intérêts et les objectifs doivent faire l'objet de négociations et être structurés.

Lauren Hauck présente les travaux réalisés récemment sur les PPP en Asie, notamment l'évaluation d'un projet d'électrification au Cambodge. Les avantages découlant des PPP et les conditions essentielles pour assurer l'efficacité des PPP sont énumérés ci-après :

- Toutes les parties doivent comprendre la situation et les risques ;
- Le bien-fondé du PPP doit être clairement expliqué ;
- Le projet doit s'inscrire dans des plans de développement sectoriels à long terme ;
- Les contrats doivent être clairs et les produits livrables connus ;
- La répartition des tâches et le partage des risques entre les parties sont impératifs ;

- Les parties doivent s'engager à long terme dans le PPP.

Les participants expriment des opinions mitigées concernant les éléments présentés pour étayer l'efficacité et l'efficience des PPP. Par le passé, lorsque des PPP ont échoué, on a noté que le partenaire du secteur public avait assumé les risques, contrairement à son homologue du privé, et le choix de conclure un PPP n'avait pas nécessairement été réfléchi et éclairé. Il convient d'arrêter une définition précise du PPP car ce concept risque de devenir trop large. Un PPP est un partenariat où les parties ont des objectifs communs, partagent les produits d'un projet ainsi que ses risques. Quant à l'évaluation, elle ne doit pas se limiter à l'accord, mais couvrir également les avantages attendus au regard des autres solutions envisageables.

CLÔTURE ET SUITE À DONNER

Pour clore l'atelier, Marvin Taylor-Dormond (IEG, de la Banque mondiale) et Hans Lundgren (Secrétariat) remercient les participants et les intervenants pour leurs contributions. Ils soulignent la pertinence de l'évaluation du soutien au secteur privé dans le contexte des engagements de Busan et programme d'action pour l'après 2015.

Compte tenu du grand intérêt suscité par l'évaluation du développement du secteur privé, il est proposé d'encourager d'autres occasions d'échanges et d'apprentissage mutuels. De nouvelles évaluations déjà planifiées permettront d'alimenter les débats futurs. Plusieurs questions ont également été retenues en vue d'une réflexion plus approfondie, notamment :

- Les différences entre les évaluations des secteurs privé et public ;
- Le financement à court terme comme instrument de soutien ;
- L'évaluation de l'additionnalité ;
- L'assistance technique et les services de conseils à l'appui du développement du secteur privé ;
- Les intermédiations et l'inclusion financières ;
- Les effets du développement du secteur privé sur le plan socio-environnemental ;
- Les arbitrages (rentabilité financière ou avantages en termes de développement) ;
- Les normes pour mesurer la création d'emplois ;
- Les effets sur les bénéficiaires finaux (évaluer dans quelle mesure les interventions touchent effectivement les pauvres) ;
- L'appui des banques au développement des PME ;
- Les questions et les orientations relatives au soutien au niveau public ;
- La collecte de données probantes et la comparabilité des PPP à travers l'examen systématique et l'analyse approfondie de différents modèles.

Lors de l'identification des thèmes et des questions qui seraient les plus utiles, il est proposé de mener une enquête auprès des membres du Réseau et des participants à l'atelier, en vue d'apprécier leur intérêt éventuel pour de futurs échanges sur l'évaluation du développement du secteur privé.