Étude sur l'« Évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds » (CPDE)

Rapport final de l'étude
Mars 2016

L'équipe de coordination du projet se compose de Ziad Moussa (coordinateur principal du projet) et d'Ian Hopwood (coordinateur du projet). Elle a également été soutenue par Julia Schwarz (chef de projet).
Mohamed Hedi Manai, Pablo Rodriguez-Bilella, Jacques Toulemonde et Serge-Eric Yakeu Djiam ont contribué au rapport final de l'étude en qualité d'auteurs des documents thématiques.
L'assurance qualité de l'ensemble de l'étude a été réalisée par Pablo Rodriguez-Bilella, Jim Rugh et Georg Ladj.
Jacques Toulemonde et Niels Dabelstein ont largement contribué au projet en tant que conseillers.
L'ensemble du projet a été mené par un groupe de gestion présidé par Claude Leroy-Themeze.

Ce rapport a été préparé par

Merzhauser Str. 183
79100 Fribourg, Allemagne
Tél. : +49 761 790 740
Fax : +49 761 790 7490
E-mail : info@particip.de
Web : www.particip.de

Rapport final de l'étude

Le rapport se compose de 4 volumes :

Volume I : rapport principal

Volume II : études de cas par pays

Volume III : rapports d'atelier et mises à jour

Volume IV : TdR

VOLUME I : RAPPORT PRINCIPAL

Avant-propos du groupe de gestion

1. Introduction

2. La conception de l'étude sur la CPDE

3. Retour sur l'aventure de la CPDE – Tirer les enseignements de la mise en œuvre de l'étude sur la CPDE

4. Documents thématiques

5. Gestion des projets de la CPDE : les facteurs de réussite et les clés pour avancer

6. Tirer les leçons de l'expérience : recueil des travaux de CPDE présents et futurs

7. Comment la CPDE peut-elle contribuer au renforcement des systèmes d'évaluation nationaux ?

8. Les multiples dimensions du partenariat dans le cadre de la CPDE

9. Mettre en place une initiative CPDE durable

VOLUME II : ETUDES DE CAS PAR PAYS

Bénin

Bolivie

Cameroun

Colombie

Ghana

Mali

Mozambique

Samoa

Sénégal

Sri Lanka

Philippines

Ouganda

Vietnam

Zambie

VOLUME III : RAPPORTS D'ATELIER ET MISES A JOUR

1. Rapport sur l'atelier de lancement
2. Rapport sur l'atelier de synthèse
3. Rapport sur l'atelier de synthèse – 2e partie (présentations PowerPoint)
4. Mises à jour

VOLUME IV : TDR

1. TdR de l'étude sur la CPDE
2. TdR des coordinateurs nationaux
3. TdR des documents nationaux
4. TdR des documents thématiques

Table des matières

Avant-propos du groupe de gestion viii
1 Introduction 10
1.1 Structure du rapport final de l'étude 10
1.2 Bref historique de la CPDE 10
1.3 Pourquoi la CPDE fait-elle partie du paysage actuel de l'évaluation ? 11
2 La conception de l'étude sur la CPDE 13
2.1 Objectifs de l'étude sur la CPDE 13
2.2 Définir les travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds et les systèmes d'évaluation nationaux 13
2.3 Composantes de l'étude 15
3 Retour sur l'aventure de la CPDE – Tirer les enseignements de la mise en œuvre de l'étude sur la CPDE 18
3.1 L'étude sur la CPDE, un catalyseur pour l'apprentissage collaboratif 18
3.2 Quels sont les principaux enseignements tirés du processus ? 21
3.3 Appropriation et clés pour avancer à l'échelle nationale 22
4 Documents thématiques 24
4.1 Résumé : Gestion des projets de la CPDE – Les facteurs de réussite et les clés pour avancer. 24
4.2 Résumé : Tirer les leçons de l'expérience – Recueil des travaux de CPDE présents et futurs. 25
4.3 Résumé : Comment la CPDE peut-elle contribuer au renforcement des systèmes d'évaluation nationaux ? 27
4.4 Résumé : Les multiples dimensions du partenariat dans le cadre de la CPDE 28
5 Gestion des projets de la CPDE : les facteurs de réussite et les clés pour avancer 29
5.1 Analyse critique de la partie I des études nationales 29
5.2 L'évaluation de la Déclaration de Paris : quelques-uns des enseignements tirés des études nationales pour les futures évaluations collaboratives 31
5.3 Nouvelles tendances et recommandations pour la gestion des projets de CPDE 33
6 Tirer les leçons de l'expérience : recueil des travaux de CPDE présents et futurs 35
6.1 Principaux constats tirés de travaux d'évaluation collaboratifs autres que l'EDP 35
6.2 Enseignements tirés des expériences d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds : compilation analytique 40
6.3 Tendances émergentes et possibilités futures 42
6.4 Facteurs externes ou de risque de la CPDE 44
6.5 Conclusions et voie à suivre 45
7 Comment la CPDE peut-elle contribuer au renforcement des systèmes d'évaluation nationaux ? 46
7.1 Rassembler les hypothèses à mettre à l'essai 46
7.2 L'expérience de l'étude CPDE 52
7.3 Recommandations pour les collaborations futures orientées sur la capacité 60
8 Les multiples dimensions du partenariat dans le cadre de la CPDE 62
8.1 Introduction 62
8.2 Qualités des différentes formes de partenariat 62
8.3 Tendances émergentes et facteurs façonnant les partenariats 64
8.4 Facteurs façonnant les formes de partenariat 65
8.5 Voies permettant la mise en place de partenariats efficaces dans le cadre de la CPDE 65

9 Mettre en place une initiative CPDE durable 69
9.1 Pourquoi une initiative durable ? 69
9.2 Enjeux et éléments constitutifs 69
9.3 Manifestations d'intérêt 70
9.4 Concevoir une initiative CPDE durable 71
10 Annexes 74
10.1 CPDE – Table des matières des études des pays 74
10.2 CPDE – Procédures adoptées par les études de pays 84
10.3 CPDE – Compilation analytique 88
10.4 CPDE : perspectives 104
10.5 CPDE – Mesures de suivi prévues devant être appliquées immédiatement 114
10.6 Références à des évaluations collaboratives 116
10.7 Questionnaire - Enquête auprès des bailleurs et des pays partenaires 117
10.8 Résultats de l'enquête 122
10.9 Bibliographie 132

Liste des figures

Figure 1 Perception de l'accomplissement des objectifs visés par l'atelier, sur une échelle allant de 0 à 10 (0 : très insatisfait ; 10 : très satisfait) 21
Figure 2 Systèmes d'évaluation autonomes présentés comme une série de circuits de retour d'informations 47
Figure 3 Partir des capacités de développement pour aboutir à des pratiques d'évaluation durables 48
Figure 4 Organismes bailleurs et pays participants 124
Figure 5 Votre institution serait-elle prête à utiliser les systèmes nationaux dans des évaluations collaboratives partenaires - bailleurs ? 125
Figure 6 Si les systèmes nationaux d'évaluation sont faibles, votre institution serait-elle prête à 125
Figure 7 Votre institution serait-elle prête à 126
Figure 8 Votre institution serait-elle prête à 127
Figure 9 Dans une étape postérieure à l'étude de l'initiative CPDE, votre institution serait-elle prête à participer à un groupe de gestion à la structure légère ? (réponse agrégée et désagrégée) 128
Figure 10 À moyen terme, votre institution serait-elle prête à participer à un groupe de travail informel composé des départements chargés de l'évaluation de l'aide au développement des organismes bailleurs et des pays partenaires ? (réponse agrégée et désagrégée) 129
Figure 11 Le groupe de travail cité ci-dessus devrait-il : 130
Figure 12 Votre institution serait-elle prête à apporter au groupe de travail des ressources institutionnelles, humaines et financières ? (réponse agrégée et désagrégée) 131
Figure 13 À long terme, le groupe de travail cité ci-dessus devrait-il devenir un lieu permanent d'échange et de collaboration entre tous les départements chargés de l'évaluation des bailleurs et des pays partenaires ? (réponse agrégée et désagrégée) 132

Liste des tableaux

Tableau 1 Ententes de collaboration 19
Tableau 2 Contributeurs à l'initiative CPDE 20
Tableau 3 Affiliation institutionnelle des coordinateurs nationaux 22
Tableau 4 Engagements pour 2015 dans le cadre du suivi de l'étude sur la CPDE 23
Tableau 5 Organiser les collaborations de manière dynamique 52

Tableau 6 Japon et Vietnam : une stratégie d'apprentissage par la pratique longue de quatre ans 56
Tableau 7 Fondements d'une initiative CPDE durable 70
Tableau 8 Organismes bailleurs et pays partenaires participants 122

Liste des encadrés

Encadré 1 Représentants présents à l'atelier de synthèse 17
Encadré 2 Quelques recommandations pour améliorer la pratique des CPDE 33
Encadré 3 Systèmes d'évaluation en Afrique du Sud et au Sri Lanka (tels qu'évoqués lors de l'atelier de synthèse) 47
Encadré 4 Systèmes d'évaluation dans les États membres de l'UE : le rôle des évaluations collaboratives 50
Encadré 5 L'expérience du Danemark dans les évaluations collaboratives partenaires-bailleurs de fonds 50
Encadré 6 Un exemple d'apprentissage mutuel à l'échelon régional 59

Liste des acronymes

ABG	Appui budgétaire général
ACDI	Agence canadienne de développement international
ADETEF	Assistance au développement des échanges en technologies économiques et financières
ADRA	Agence adventiste d'aide et de développement
AEF	Forum sur l'efficacité de l'aide
AFD	Agence française de développement
AfrEA	Association africaine d'évaluation
AMMD	Assemblées métropolitaines, municipales et de district au Ghana
APC	Agence présidentielle colombienne de coopération internationale
APD	Aide publique au développement
AS	Approche sectorielle
ASACR	Association sud-asiatique pour la coopération régionale
BAD	Banque asiatique de développement
BAfD	Banque africaine de développement
BM	Banque mondiale
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
CAD de l'OCDE	Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
CBO	Communauté de personnes
CE	Commission européenne
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté économique des États de l'Afrique centrale
CES	Système d'évaluation national
CLEAR	Centres pour l'apprentissage en matière d'évaluation et de résultats
CNPD	Commission nationale de la planification du développement
CoE	Conseil de l'Europe
CoP	Communauté de pratique
CPDE	Évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds
CSOPDE	Partenariat des organisations de la société civile pour l'efficacité des projets de développement
CWAC	Comités d'aide au bien-être des communautés
DANIDA	Agence danoise pour le développement international
DCE	Développement des capacités d'évaluation
DFAT	Ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce extérieur
DFID	Ministère britannique du développement international
DMRRC	Dispositif mondial pour la réduction des risques de catastrophes
DP	Déclaration de Paris
DPME	Ministère sud-africain de la Planification, du Suivi et de l'Évaluation
DSRP	Documents stratégiques sur la réduction de la pauvreté
É.-U.	États-Unis d'Amérique
EDP	Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris
EES	Études économiques et sectorielles (de la Banque mondiale)
EM	États membres (de l'UE)
EvalNet	Le Réseau sur l'évaluation du développement du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FPED	Forum parlementaire d'évaluation du développement
GAR	Gestion axée sur les résultats
GdJ	Gouvernement du Japon
GdO	Gouvernement de l'Ouganda
GdP	Gouvernement des Philippines
GIMPA	Institut ghanéen de gestion et d'administration publique

GIZ	Agence allemande pour la coopération internationale (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)
GMEF	Forum ghanéen de suivi et d'évaluation
GNR	Groupes nationaux de référence
GRD	Gestion axée sur les résultats en matière de développement
GTS	Groupe de travail sectoriel
IDEAS	Association internationale de l'évaluation du développement
IMG	Groupe international de gestion
JASMES	Programme d'action commun pour le renforcement du suivi, de l'évaluation et des statistiques (au Ghana)
JICA	Agence japonaise de coopération internationale
KOICA	Agence coréenne de coopération internationale
MAEP	Mécanisme africain d'examen par les pairs
MDA	Agences et organismes ministériels
MdF	Ministère des Finances
MPI	Ministère de la Planification et des Investissements
NEDA	Office national pour l'économie et le développement (aux Philippines)
OICE	Organisation internationale pour la coopération en matière d'évaluation
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
OSC	Organisation de la société civile
PAM	Programme alimentaire mondial des Nations Unies
PdA	Protocole d'accord
PDN	Plan de développement national
PIFED	Programme international de formation en évaluation du développement
PMCED	Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement
PNE	Plateforme d'évaluation nationale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPP	Partenariat public-privé
R.-U.	Royaume-Uni
RCE	Renforcement des capacités d'évaluation
S	Siège
SCRP	Stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté
SNE	Système d'évaluation national
TdR	Termes de référence
UE	Union européenne
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
VOPE	Organismes bénévoles pour l'évaluation professionnelle

Avant-propos du groupe de gestion

[à préparer par le groupe de gestion]

1 Introduction

1.1 Structure du rapport final de l'étude

Le rapport final de l'étude sur l'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds (CPDE) donne suite aux connaissances en matière d'apprentissage recueillies auprès de différentes sources convergentes au cours des 13 mois qu'a duré cette étude (février 2014 – mars 2015) :

- Les interactions quotidiennes entre le groupe de gestion, l'équipe de coordination du projet et les coordinateurs nationaux dans les 18 pays qui ont souhaité prendre part à l'étude.
- Les documents de base (les documents de réflexion, les notes de mise à jour, les différents termes de référence, etc.) qui ont été mis au point avant et pendant la durée de l'étude.
- Les études nationales réalisées par 14 des 18 pays qui devaient initialement prendre part au projet, ainsi que les différents circuits de retour d'informations (examen initial, assurance qualité, examen final, etc.) mis en place lors du processus de finalisation de ces études.
- Les comptes rendus de l'atelier de lancement qui s'est tenu à Kampala (Ouganda) en mars 2014 et de l'atelier de synthèse qui s'est tenu à Manille (Philippines) en décembre 2014.
- Les quatre documents thématiques commandés dans le cadre de ce projet et répondant aux enseignements tirés des études de CPDE nationales : 1) l'examen de l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris en vue de soutenir les systèmes d'évaluation nationaux ; 2) autres possibilités de collaboration partenaires-bailleurs de fonds pour les futurs travaux de CPDE ; 3) contribution de la CPDE au renforcement des systèmes d'évaluation nationaux ; et 4) les multiples dimensions du partenariat dans le cadre de la CPDE.

Le rapport commence par rappeler l'historique de l'initiative CPDE et son importance dans le paysage actuel de l'évaluation (***chapitre 1***), avant d'expliquer comment l'étude de CPDE, en ce compris ses objectifs et ses différentes composantes, a été mise sur pied (***chapitre 2***). Ce rapport propose ensuite une analyse rétrospective du voyage d'étude de la CPDE et des principaux enseignements tirés de l'étude (***chapitre 3***).

Le ***chapitre 4*** présente les documents thématiques qui ont été élaborés afin de classer les enseignements tirés du processus d'étude de la CPDE et de rassembler des idées conceptuelles et pratiques susceptibles d'alimenter une future collaboration partenaires-bailleurs de fonds.

Le ***chapitre 5*** se penche sur les enseignements tirés des études nationales et propose des contributions de Pablo Rodriguez Bilella pour le méta-examen du volume sur les études de cas par pays concernant l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris en vue de soutenir les systèmes d'évaluation nationaux.

Le ***chapitre 6*** se penche sur les enseignements tirés des études nationales et propose des contributions de Mohammed Hedi Manai pour le méta-examen des parties relatives aux autres travaux collaboratifs partenaires-bailleurs de fonds et aux possibilités futures de CPDE.

Le ***chapitre 7*** aborde la question systémique de la contribution de la CPDE au renforcement des systèmes d'évaluation nationaux par le biais du document thématique rédigé par Jacques Toulemonde.

Le ***chapitre 8*** analyse les multiples dimensions du partenariat dans le cadre de la CPDE et propose des contributions de Serge Eric Yakeu et de Jacques Toulemonde***.***

Enfin, le ***chapitre 9*** clôt ce rapport en récapitulant les principaux enseignements tirés de ce processus et en proposant une feuille de route pour la poursuite des travaux de CPDE.

1.2 Bref historique de la CPDE

L'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris est largement considérée comme l'un des temps forts de l'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds, unique dans son ampleur et sa portée. Un atelier sur les enseignements tirés, organisé en février 2012, a permis aux coordinateurs nationaux et à d'autres acteurs d'étudier cette expérience et d'en tirer des enseignements. À son tour, cet atelier a contribué à une décision d'EvalNet prise le même mois et visant à maintenir l'engagement des 21 pays partenaires de l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (EDP) afin de tirer profit de la visibilité accrue et d'un nouvel élan de l'évaluation du développement. EvalNet a donc proposé de servir de plateforme en vue de maintenir des échanges durables au sein du réseau EDP et d'entreprendre des activités conjointes allégées. Les parties prenantes se sont mises d'accord sur la nécessité d'étudier les moyens d'atteindre les objectifs suivants :

- création d'une plateforme informelle d'échange pour encourager les propositions d'évaluations menées à une échelle nationale et y donner suite, ainsi que pour promouvoir les évaluations conjointes ;

- mise à jour des informations dont disposent les bailleurs de fonds et les pays partenaires concernant les possibilités et les bonnes pratiques ;
- identification des possibilités d'apprentissage par la pratique ; et
- association avec des initiatives d'apprentissage et de renforcement des capacités.

La France a accepté la mission de préparer une proposition et a soumis une note lors de la 14e réunion d'EvalNet en novembre 2012. La France s'est ensuite vu confier un mandat pour proposer « une enquête auprès des pays partenaires impliqués dans l'EDP visant à identifier les possibilités de soutien aux travaux d'évaluation conjoints partenaires-bailleurs de fonds ». Ce projet a ensuite été intégré dans le programme annuel 2013 du groupe de travail sur le renforcement des capacités d'évaluation (DCE). En juin 2013, EvalNet a renouvelé son mandat pour une « étude sur les travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds » à condition qu'un nombre suffisant de pays partenaires et de bailleurs de fonds expriment leur intérêt à cet égard. Des échanges avec les 22 pays partenaires de l'EDP ont conduit 17 d'entre eux à manifester leur intérêt pour une participation à cette étude et 16 organismes bailleurs de fonds ont également exprimé leur intérêt pour ce projet et leur volonté de le financer. Cette étude a été menée dans l'esprit du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, mis sur pied en 2011 après le Forum de haut niveau de Busan.

1.3 Pourquoi la CPDE fait-elle partie du paysage actuel de l'évaluation ?

Il y a au moins quatre raisons qui poussent les pays partenaires à jouer un rôle plus important dans la pratique de l'évaluation, jusqu'ici largement dominée par les bailleurs de fonds, de l'aide publique au développement (APD) :

- les évolutions de l'APD ;
- la promesse d'avoir recours à des systèmes de pays partenaires ;
- la promesse d'augmenter la quantité d'informations relatives aux résultats et les redditions de comptes mutuelles (redevabilité mutuelle) ;
- une collaboration fructueuse portant sur l'EDP.

Les changements dans l'aide publique au développement (APD)

La part de l'APD dans le financement global de l'aide au développement ne cesse de diminuer face aux ressources nationales, aux aides commerciales ou aux mesures en faveur du climat et de la biodiversité. L'APD devrait jouer un rôle de catalyseur et non agir de manière isolée. Cela implique dès lors de réaliser une évaluation de l'APD afin d'examiner les mesures nationales en faveur du développement dans leur ensemble plutôt que des opérations spécifiques.

Les modalités d'exécution de l'APD évoluant vers des approches plus programmatiques, alignées sur les stratégies des pays partenaires et reposant sur une plus grande utilisation des systèmes nationaux, par exemple par le biais d'un appui budgétaire, les pays partenaires joueront un rôle plus important dans les évaluations de l'APD.

Par ailleurs, une part croissante de l'APD est fournie par le biais de partenariats impliquant plusieurs bailleurs de fonds. Il faut dès lors que les évaluations de l'APD prennent en considération l'impact et les effets combinés des activités de tous les partenaires, y compris les politiques nationales, plutôt que l'impact distinct de chacun d'entre eux.

La promesse d'avoir recours à des systèmes de pays partenaires

Dans la Déclaration de Paris, les bailleurs de fonds ont promis de faire du recours aux systèmes nationaux des pays partenaires leur option par défaut et de justifier les exceptions. Cet engagement a été répété dans le cadre du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement[1] et doit être appliqué dans le domaine de l'évaluation. Il faut pour cela :

- recourir davantage aux systèmes d'évaluation nationaux des pays partenaires ;
- évaluer les forces et les faiblesses des systèmes d'évaluation nationaux et suivre leur évolution ;
- collaborer sur des plans d'action ou des programmes visant à renforcer les systèmes d'évaluation nationaux ;
- éviter toute pratique susceptible de freiner le développement de systèmes d'évaluation nationaux, conformément au principe « ne pas nuire »[2].

[1] « Utiliser les systèmes nationaux de gestion des finances publiques comme option par défaut pour financer le développement et soutenir le renforcement de ces systèmes le cas échéant » – Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide, 2011.
[2] OCDE, 2010.

La promesse d'augmenter la quantité d'informations relatives aux résultats et les redditions de comptes mutuelles (redevabilité mutuelle)

Le Programme d'action pour les résultats et la redevabilité mutuelle est soutenu par une coalition de bailleurs de fonds et de pays partenaires, sur base volontaire, dans le cadre du Partenariat mondial (Busan). Ce programme entend remédier à deux problèmes :

- souvent, les informations relatives aux résultats ne sont ni assez claires ni assez stratégiques pour déterminer si la coopération au développement a un impact durable sur la vie des plus pauvres. Cela s'explique notamment par le fait que :
    - les bailleurs de fonds ont mis en place des systèmes d'information séparés qui minent la capacité des pays partenaires à définir, à suivre et à évaluer leurs résultats ;
    - les systèmes d'information ont tendance à bien mieux suivre les ressources et les flux de ressources, au détriment des résultats ; et
    - il se peut que les indicateurs de résultats n'appartiennent pas aux pays partenaires.
- La redevabilité pour la coopération au développement tend à satisfaire les besoins des bailleurs de fonds de manière déséquilibrée.

En réponse aux problèmes identifiés, les pays partenaires participants sont invités à mettre en place des accords nationaux de résultat et de redevabilité visant à renforcer un dialogue axé sur les résultats, la redevabilité mutuelle entre les pays partenaires et les bailleurs de fonds, ainsi que la redevabilité envers les citoyens des pays partenaires. Plus précisément, ces accords portent sur tout ou partie des questions suivantes :

1. la production d'informations relatives aux performances axées sur les résultats et le recours à ces informations ;
2. le recours à des structures et à des cadres nationaux existants et le renforcement de ceux-ci ;
3. une gestion du secteur public axée sur les résultats ;
4. une aide axée sur les résultats ; et
5. la rédaction de rapports axés sur les résultats.

Dans le cadre de ce programme, les pays partenaires et les bailleurs de fonds participants peuvent tirer parti des expériences positives faites jusqu'à ce jour, en particulier en ce qui concerne le suivi et l'évaluation.

Collaboration fructueuse lors de l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (EDP)

Au cours de la deuxième phase du processus EDP, 21 évaluations de pays partenaires[3] ont été réalisées dans un cadre commun. Ces travaux ont été mis en œuvre par des organisations des pays partenaires sous la responsabilité des coordinateurs nationaux ayant recours à des systèmes nationaux. À la fin du processus, les coordinateurs nationaux ont participé à un atelier « Enseignements tirés »[4].

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

- les évaluations internationales du type EDP sont l'exception plutôt que la règle ;
- il existe un grand intérêt pour les évaluations conjointes, tant auprès des bailleurs de fonds que des partenaires ;
- certains pays partenaires ont la capacité institutionnelle de mener des évaluations conjointes, tandis que d'autres ont besoin d'un soutien et/ou de conseils afin de jouer ce rôle ;
- des possibilités de formation à l'évaluation sont proposées (PIFED, CLEAR, associations d'évaluation, universités), mais la participation pourrait être augmentée grâce à l'octroi d'un plus grand soutien financier et de bourses ;
- Il est nécessaire de promouvoir l'apprentissage par la pratique.

EvalNet a ensuite accepté de servir de plateforme afin de mener une action collaborative sur ces points. Les pays, bailleurs de fonds et autres organismes cités ci-après ont exprimé leur soutien : le Danemark, la France[5], l'Espagne, la Suède, la Suisse, le Royaume-Uni, les États-Unis, l'UE et l'UNEG.

---

[3] Pays inclus dans l'étude : Afghanistan, Afrique du Sud, Bangladesh, Bénin, Bolivie, Cambodge, Cameroun, Colombie, Ghana, Iles Cook, Indonésie, Malawi, Mali, Mozambique, Népal, Ouganda, Philippines, Samoa, Sénégal, Vietnam et Zambie.

[4] Atelier sur les enseignements tirés des évaluations conjointes internationales, Ministère français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Réseau CAD sur l'évaluation du développement, Secrétariat de l'évaluation de la Déclaration de Paris, Paris, 6-7 février 2012.

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

2 La conception de l'étude sur la CPDE

2.1 Objectifs de l'étude sur la CPDE

Les objectifs de l'étude sur la CPDE visaient à :

- comprendre le potentiel de renforcement des capacités des travaux d'évaluation collaborative ;
- élaborer de nouvelles leçons sur les stratégies de développement des capacités ;
- ouvrir la voie à une future collaboration partenaires-bailleurs de fonds sur les travaux d'évaluation ;
- préparer le terrain pour l'élaboration d'un document sur les meilleures pratiques en matière de travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds.

2.2 Définir les travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds et les systèmes d'évaluation nationaux

Une **évaluation conjointe** est une évaluation « *à laquelle participent différents bailleurs de fonds et/ou partenaires* » (OCDE, 2006). Au cours des dix dernières années, l'évaluation conjointe a été étudiée, promue et appliquée à grande échelle, bien que sous une forme qui met l'accent sur la collaboration entre les différents bailleurs de fonds. Cette initiative affecte une valeur ajoutée à l'approche actuelle en se concentrant explicitement sur l'**évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds**, une pratique d'évaluation qui implique la présence d'une ou plusieurs organisations/institutions du pays partenaire et d'un ou plusieurs bailleurs de fonds.

L'expression **« travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds »** englobe toute une gamme de pratiques liées à l'évaluation telles que les évaluations partenaires-bailleurs de fonds, les projets d'évaluation partenaires-bailleurs de fonds, ainsi que les entreprises conjointes partenaires-bailleurs de fonds à tout niveau du processus d'évaluation, comme le financement, l'évaluation de la qualité ou la synthèse des résultats.

La **portée** d'une évaluation collective consiste en un ensemble d'activités qui ont été conçues, financées et/ou mises en place conjointement, comme des projets, des programmes, des politiques sectorielles, un soutien budgétaire, un allégement de la dette ou des « accords nationaux de résultats et de redevabilité mutuelle ».

L'objectif principal d'une évaluation collaborative peut être l'**apprentissage conjoint** et/ou la **redevabilité mutuelle**. Sur ce dernier point, il est important que les besoins du bailleur de fonds et du pays partenaire en matière de reddition de comptes puissent être satisfaits.

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

Le degré de **mutualité** dépend du niveau de coopération des organisations/institutions impliquées dans le processus d'évaluation. Le degré de **mutualité partenaires-bailleurs de fonds** dépend du niveau de coopération entre les organisations/institutions nationales et les bailleurs de fonds dans le processus d'évaluation.

Le **profil partenaires-bailleurs de fonds** d'une évaluation reflète le degré de mutualité à tous les stades du processus d'évaluation :

- Décider de mener l'évaluation, en précisant la date, l'étendue et le but principal ;
- Établir les dispositions de la coopération, par exemple, les bailleurs de fonds et les organisations/institutions nationales impliqués, le partage des rôles ;
- Lever et transférer les ressources financières pour l'achat des prestations d'évaluation ;
- Établir la structure de gestion, par exemple, groupe de gestion/groupe de référence/groupe de pilotage, missions internes ou externes, type et lieu des réunions ;
- Se reporter aux normes relatives à l'évaluation ;
- Développer les termes de référence, y compris les questions évaluatives et les exigences méthodologiques ;
- Fournir les prestations d'évaluation, y compris les règles de fourniture, la sélection des offres ;
- Instaurer des relations contractuelles, incluant consortium, sous-traitance, niveau des tarifs ;

- Déterminer la composition de l'équipe d'évaluation, incluant le chef d'équipe, l'équipe première, le contrôleur qualité, ainsi que d'autres membres ;
- Développer la méthode d'évaluation, y compris les outils de collecte de données, l'approche analytique, le plan de travail ;
- Formuler un projet pour les résultats de l'évaluation, c'est-à-dire les constatations, les conclusions, les enseignements, les recommandations ;
- Évaluer la qualité de l'évaluation ;
- Discuter du projet de résultats de l'évaluation et demander leur retour d'informations aux parties prenantes ;
- Finaliser le contenu du rapport ;
- Transmettre les résultats, en incluant la mise en page, la langue, l'impression, la version Internet, les séminaires, la publication dans les médias ;
- Assurer le suivi de l'utilisation.

Cette étude a utilisé la définition suivante d'un **système d'évaluation national**, qui est développée dans les chapitres suivants du présent rapport. Un système d'évaluation, en règle générale, est composé de :

- une demande d'évaluation soutenue à différents niveaux dans différents secteurs ;
- une offre de prestations d'évaluation compétentes ;
- l'utilisation de résultats d'évaluation dans le secteur public et dans le domaine public ;
- un cadre institutionnel garantissant la confiance publique dans l'évaluation.

Le terme **« système »** suggère que les quatre volets mentionnés ci-dessus sont intégrés dans un réseau de cercles vertueux qui entretiennent la culture d'évaluation, les institutions, les pratiques, les marchés et la capacité au fil des années. Le système inclut les acteurs individuels, les organisations, les réseaux et les mécanismes.

L'expression **« acteur national individuel »** s'applique au personnel et aux gestionnaires d'organisations nationales impliquées dans une évaluation collective, que ce soit du côté de la demande, de l'offre ou de l'utilisation. Les acteurs individuels se situant du côté de l'offre incluent également des évaluateurs nationaux indépendants. Cette expression ne concerne pas les parties prenantes ou les informateurs individuels qui sont consultés lors du processus d'évaluation.

Sur le marché des prestations d'évaluation, les **organisations nationales** peuvent appartenir à trois catégories :

- la catégorie de la « demande », c'est-à-dire les organismes ou les fondations du secteur public commandant des évaluations externes ;
- la catégorie de l'« offre », c'est-à-dire les universités, les cabinets de conseil, les unités d'évaluation internes d'organisations gouvernementales ou non gouvernementales ;
- la catégorie des « utilisateurs », c'est-à-dire les ministères horizontaux ou de tutelle, les autorités régionales ou locales, les commissions parlementaires, les partis politiques ou les médias. Les cabinets de conseil et les ONG sont dits « nationaux » si leur direction est située dans le pays concerné.

Les **réseaux nationaux d'évaluation** sont des associations professionnelles, des réseaux de recherche ou des communautés moins formelles qui se consacrent au moins partiellement à l'évaluation (p. ex. : une association nationale d'évaluation, un projet de recherche temporaire travaillant à l'évaluation de la politique de santé, une réunion mensuelle de dirigeants d'unités d'évaluation provenant de plusieurs ministères).

Les **mécanismes nationaux d'évaluation** se composent de règles, de normes, de dispositifs de coordination ou d'organismes réglementaires (p. ex. : un ensemble de directives permettant d'établir une fonction d'évaluation, un comité d'experts chargé d'évaluer la qualité de l'évaluation, une réunion annuelle consacrée à la coordination de l'évaluation, une loi permettant à la Cour des comptes de réaliser des évaluations). L'existence et le bon fonctionnement de ces mécanismes sont les moteurs de la qualité, de l'indépendance et/ou de l'utilité des évaluations. L'expression « mécanisme d'évaluation » ne s'applique pas aux procédures internes ni à la culture d'une organisation. Cela doit plutôt être compris comme quelque chose s'appliquant aux différentes organisations, aux différents domaines politiques et aux différents niveaux de pouvoir. Ces mécanismes sont établis par les pouvoirs publics et/ou par des associations professionnelles.

Loin d'être une fin en soi, un système national d'évaluation solide est important, car il est censé entraîner une utilisation étendue et fréquente des résultats fiables de l'évaluation, susciter un certain intérêt pour

l'utilisation de données d'évaluation dans le cadre de l'élaboration des politiques publiques, contribuer à un apprentissage par l'expérience plus rapide et de meilleure qualité, et, enfin, améliorer l'efficacité des politiques nationales. En outre, un système solide permettra de renforcer la crédibilité des évaluations nationales et la confiance qu'ont les bailleurs de fonds en celles-ci.

2.3 Composantes de l'étude

2.3.1 Études de cas par pays

Chaque pays participant a produit une étude de cas qui présente une vue d'ensemble du système national d'évaluation en place. Les trois parties principales de ces études de cas sont les suivantes :

- Partie I : Examen de l'expérience tirée de l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (EDP) à l'appui des systèmes nationaux d'évaluation ;
- Partie II : Études de cas instructives concernant d'autres évaluations collaboratives partenaires-bailleurs de fonds ;
- Partie III : Possibilités de travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds.

Partie I : Examen de l'expérience tirée de l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris à l'appui des systèmes nationaux d'évaluation ;

Cette partie concerne essentiellement les enseignements tirés de l'expérience EDP pour ce qui est de l'amélioration des systèmes nationaux d'évaluation, en matière de demande, d'offre, de confiance et d'utilisation.

Les **objectifs** étaient les suivants :

- comprendre comment et pourquoi les pays participant à l'EDP ont contribué (ou n'ont pas suffisamment contribué) à l'amélioration des systèmes nationaux d'évaluation ;
- évaluer dans quelle mesure les enseignements tirés de l'expérience EDP sont transférables dans le cadre des futures évaluations partenaires-bailleurs de fonds.

Plan : cette partie décrit et analyse l'expérience EDP à l'échelle nationale, y compris la collecte des points de vue et des informations factuelles sur le processus impliqué. Les études de cas comprennent une analyse de la contribution de l'EDP au renforcement du système national d'évaluation, ainsi qu'une évaluation de la mesure dans laquelle l'exercice de l'EDP peut ou non préfigurer les futures évaluations partenaires-bailleurs de fonds. Les profils partenaires-bailleurs de fonds (voir ci-dessus), les caractéristiques favorables aux capacités du processus EDP et la présence ou l'absence de facteurs externes sont des concepts utiles à cet égard.

Partie II : Études de cas instructives concernant d'autres évaluations collaboratives partenaires-bailleurs de fonds

Cette partie vise à promouvoir la pratique de l'évaluation partenaires-bailleurs de fonds sur la base d'exemples tirés de la vie réelle qui sont complémentaires à la pratique de l'EDP.

Objectif : produire au moins un et peut-être plusieurs récit(s) relatifs aux travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds qui ont contribué à renforcer les systèmes nationaux d'évaluation.

Plan : cette partie se fonde sur la même approche et sur le même modèle d'analyse de l'expérience EDP que la partie 1 (voir ci-dessus), mais de manière plus superficielle en ce qui concerne l'investigation et l'analyse. Elle met l'accent sur le profil partenaires-bailleurs de fonds, sur les caractéristiques favorables aux capacités et sur l'apprentissage réel au niveau des acteurs individuels, des organisations et des réseaux à l'échelle nationale. En principe, les évaluations collaboratives partenaires-bailleurs de fonds admissibles sont celles qui sont conformes à la définition de l'évaluation fournie par le CAD de l'OCDE : l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé(e), de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats ; le but est de déterminer la pertinence et le degré de réalisation des objectifs, de même que l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité des résultats en matière de développement.

Partie III : Possibilités de travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds.

Cette troisième partie ouvre la voie à une future collaboration partenaires-bailleurs de fonds visant à renforcer les systèmes nationaux.

Objectif : produire une liste de travaux de collaboration prometteurs susceptibles d'être lancés au cours des prochaines années.

Plan : les éléments pris en considération dans cette partie de l'étude comprennent :

- les organisations qui pourraient souhaiter commander des travaux d'évaluation collaborative ;
- les réseaux et mécanismes nationaux d'évaluation ;
- les domaines politiques disposant du meilleur potentiel pour les évaluations partenaires-bailleurs de fonds ;
- les facteurs externes qui peuvent renforcer/affaiblir les avantages des évaluations partenaires-bailleurs de fonds ;
- les effets négatifs imprévus découlant d'évaluations dirigées par des bailleurs de fonds ;
- les possibilités spécifiques de mener des travaux d'évaluation partenaires-bailleurs de fonds.

2.3.2 Documents thématiques

Une multitude d'enseignements ont pu être tirés des études de cas, ainsi que des possibilités de futurs travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds. Afin de systématiser l'apprentissage et d'ouvrir la voie à une stratégie à plus long terme, quatre documents thématiques ont été envisagés dans le cadre de la conception de cette étude. Le processus de préparation de ces documents avait un double objectif :

- fournir un cadre structuré qui puisse aider les participants à la CPDE à réfléchir à leur expérience au cours de la phase actuelle du projet et aux enseignements tirés de sa mise en œuvre (à la fois positifs et négatifs) ; et
- récolter des idées conceptuelles et pratiques susceptibles d'alimenter l'initiative CPDE avec des recommandations concrètes concernant d'éventuels travaux de suivi devant être entrepris par les pays et par les bailleurs de fonds engagés dans le processus, ainsi que par d'autres pays intéressés par les futurs travaux de CPDE.

Les documents thématiques portent sur :

- La gestion des projets de la CPDE : les facteurs de réussite et les clés pour avancer. Analyse critique de la partie I des études de cas par pays. Le document présente les caractéristiques de l'EDP et les enseignements tirés de celle-ci comme un moyen de se livrer à une réflexion critique sur les travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds.
- Tirer les leçons de l'expérience CPDE : recueil des travaux de CPDE présents et futurs. Compilation analytique des parties II et III des études de cas par pays comprenant une analyse des nouvelles tendances et des différentes clés pour avancer.
- Comment la CPDE peut-elle contribuer au renforcement des systèmes nationaux d'évaluation ?
- Les multiples dimensions du partenariat dans le cadre de la CPDE : le changement de paradigme dans l'approche du partenariat dans le cadre de la CPDE (partenaires-partenaires, partenaires-bailleurs de fonds, bailleurs de fonds-bailleurs de fonds, intra-partenaires, intra-bailleurs de fonds, etc., y compris la notion de redevabilité mutuelle).

2.3.3 Les ateliers de lancement et de synthèse

Deux ateliers ont été organisés pendant la mise en œuvre de l'étude.

L'atelier de lancement

L'étude sur la CPDE a été lancée lors d'un atelier tenu à Kampala (Ouganda) les 24 et 25 mars 2014. Celui-ci a été organisé par le bureau du Premier ministre de la République d'Ouganda. L'atelier a réuni des représentants de 12 pays partenaires, [6]ainsi que des représentants de 10 membres d'EvalNet[7].

L'atelier visait à atteindre les objectifs suivants :

- dégagement d'un consensus sur les objectifs et les modalités de travail de l'étude sur la CPDE ;
- examen du projet de TdR pour les coordinateurs nationaux et adoption des documents à usage opérationnel.

L'atelier de synthèse

[6] Bénin, Cameroun, Colombie, Ghana, Malawi, Mali, Mozambique, Népal, Philippines, Sénégal, Ouganda et Zambie.
[7] Allemagne, Autriche, Banque Africaine de Développement, Banque mondiale, Danemark, États-Unis, Finlande, France, Irlande et Royaume-Uni.

Une fois la plupart des études de cas terminées, un atelier de synthèse et de systématisation s'est tenu du 2 au 4 décembre à Manille, coorganisé par l'Autorité nationale de développement économique (NEDA) de la République des Philippines et par la Banque asiatique de développement (BAD). Son objectif était de miser sur les résultats des études de cas et des documents nationaux[8], ainsi que de proposer des étapes à suivre pour de futurs travaux d'évaluation partenaires-bailleurs de fonds. Plus précisément, les objectifs de cet atelier étaient les suivants :

- partager les résultats et les enseignements tirés des études de cas ;
- obtenir des informations en vue d'élaborer quatre documents thématiques résumant l'expérience CPDE ;
- identifier les principaux éléments constitutifs d'un cadre d'apprentissage CPDE commun ;
- identifier des suggestions concrètes pour les travaux de CPDE au cours des trois prochaines années.

L'atelier a réuni plus de 40 participants, parmi lesquels des coordinateurs nationaux (ou leurs représentants), des représentants des organisations de la société civile (OSC) du Partenariat des OSC pour l'efficacité des projets de développement (CSOPDE) et des organismes bénévoles pour l'évaluation professionnelle (VOPE), le Forum parlementaire d'évaluation du développement (FPED), des représentants des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, ainsi que des membres du groupe de gestion et de l'équipe de coordination du projet.

Encadré 1 Représentants présents à l'atelier de synthèse

Organisations de la société civile (OSC) du Partenariat des OSC pour l'efficacité des projets de développement (CSOPDE) : le Partenariat des OSC est une plateforme ouverte qui rassemble l'avis des organisations de la société civile du monde entier sur la question de l'efficacité des projets de développement. Le cadre de la CSOPDE a été développé à Nairobi, au Kenya, du 8 au 9 décembre 2012. Pas moins de 50 dirigeants et représentants de la société civile se sont réunis pour identifier les problèmes existants et définir une mission, une vision, des buts et des objectifs communs. Toutes les régions du monde – Afrique, Asie-Pacifique, Europe, Amérique latine et Caraïbes, Afrique du Nord, Moyen-Orient et Afrique du Nord et leurs sous-régions – y étaient représentées, ainsi que différents secteurs de la société civile, notamment par le biais d'organisations confessionnelles, féministes, professionnelles, rurales et internationales de la société civile. http://www.csopartnership.org/

Organismes bénévoles pour l'évaluation professionnelle (VOPE) : l'acronyme « VOPE » est un terme générique pour toutes sortes de groupes souhaitant élever l'évaluation au rang de profession. Les VOPE peuvent fonctionner à l'échelle régionale ou nationale et réunir les praticiens de l'évaluation issus de différents domaines – comme le gouvernement, les universités et les organisations non gouvernementales. Les VOPE promeuvent des évaluations axées sur l'équité et sur la parité hommes-femmes, et visent à influer sur les politiques d'évaluation organisationnelles et nationales au bénéfice de la société en général. http://www.ioce.net/vopes

Forum parlementaire d'évaluation du développement (FPED) : le FPED est un collectif de parlementaires qui se sont engagés à réaliser des évaluations du développement dans les pays de l'ASACR. Le Forum est membre d'EvalPartners et d'un VOPE régional de l'OICE. Le Forum a été lancé par un petit groupe de parlementaires dans le but d'établir des politiques nationales d'évaluation dans la région de l'ASACR. Il est géré par la « Core Team », qui est représentée par des parlementaires de chaque pays de l'ASACR. Il a été fondé à l'initiative d'un groupe de parlementaires du Sri Lanka, du Népal et du Bangladesh, à l'issue d'une première rencontre et d'échanges initiaux. C'est historique : des parlementaires s'expriment en faveur de politiques nationales d'évaluation et s'engagent à les mettre en œuvre à l'échelle nationale. http://www.pfde.net/

2.3.4 Qui a fait quoi au cours de cette étude ?

EvalNet a fixé le mandat pour le lancement et la mise en œuvre de l'étude. EvalNet est l'un des principaux utilisateurs visés par les résultats du projet. Le groupe de travail sur le développement des capacités d'évaluation (DCE) surveille le projet et assure la coordination avec d'autres initiatives de DCE.

[8] Le besoin d'un format et de modalités différentes pour les études par pays est apparu durant l'étude réalisée afin de répondre à des situations spécifiques dans certains pays. Les documents nationaux reflètent les différents aspects prévus avec les études par pays, cependant dans un format « plus léger » qui pourrait être mis en œuvre avec des procédures plus rapides que les études par pays (voir le CDC dans le Vol 4).

Le **groupe de gestion** se composait de représentants de la Finlande (Riitta Oksanen et Jyrki Pulkinen), de la France (Claude Leroy-Themeze) et d'Ouganda (Timothy Lubanga) et était présidé par le représentant de la France. Il utilisait surtout des méthodes de travail virtuelles. Le groupe prend toutes les décisions relatives à la substance du projet.

Le **groupe de référence** regroupait quant à lui les pays partenaires participants et des parrains qui s'étaient engagés à fournir des ressources financières ou techniques. Il a été consulté par voie électronique concernant les principales étapes du projet. L'ADETEF[9] (représentée par Jean Philippe Nadal et Paul-Alexis Berthezène), un organisme public français, en vertu d'un accord avec le ministère français des Finances, a recueilli les contributions des parrains, géré le contrat de coordination du projet, pris en charge la logistique des ateliers internationaux et réalisé toutes les tâches de traduction et de publication.

Les **coordinateurs nationaux** présents dans chacun des pays partenaires participants ont pris en charge les études de cas et présenté leurs conclusions lors de l'atelier de synthèse. La plupart d'entre eux avaient déjà joué un rôle similaire dans le processus EDP.

Les **représentants des bailleurs de fonds** présents dans les pays partenaires ont participé à l'élaboration des études de cas en fournissant des informations et/ou des ressources (en nature ou financières), généralement sur une base bilatérale spécifique à chaque pays partenaire.

Le **cabinet contractant, Particip GmbH,** était responsable des objectifs contractuels et a embauché l'équipe de coordination du projet, composée d'un coordinateur de projet principal (Ziad Moussa[10]) et d'un second coordinateur de projet (Ian Hopwood).

Les **coordinateurs du projet** ont travaillé sous l'autorité et la supervision du groupe de gestion et en contact étroit avec celui-ci. Ils ont assuré la liaison avec les pays coordinateurs, conçu les TdR et des outils pour les études de cas, informé les pays coordinateurs lors de l'atelier de lancement, suivi les progrès des études de cas, établi les ordres du jour de l'atelier, assuré la liaison avec l'ADETEF et les pays d'accueil en ce qui concerne la logistique des ateliers, fait en sorte que des documents thématiques soient rédigés afin de synthétiser les résultats de l'étude et géré la qualité tout au long du processus d'étude.

Les experts de l'assurance qualité (Pablo Rodriguez Bilella, Jim Rugh et le Dr Georg Ladj) ont commenté les projets d'études de cas et de documents thématiques par voie électronique.

Les quatre auteurs thématiques (Pablo Rodriguez Bilella, Mohamed Hedi Manai, Jacques Toulemonde et Serge-Eric Yakeu Djiam) des documents thématiques ont analysé les études de cas, contribué à animer l'atelier de synthèse et produit les documents thématiques.

3 Retour sur l'aventure de la CPDE – Tirer les enseignements de la mise en œuvre de l'étude sur la CPDE

3.1 L'étude sur la CPDE, un catalyseur pour l'apprentissage collaboratif

En nous penchant sur l'ensemble de la documentation produite et sur les interactions quotidiennes survenues lors de l'étude sur la CPDE, nous pouvons observer une courbe d'apprentissage par la pratique significative, surtout vers la fin du processus, et ce, bien que la « phase d'échauffement » ait pris plus de temps que prévu.

Le premier événement à avoir eu un impact significatif sur la courbe d'apprentissage fut l'achèvement des études de cas. Un seul pays (le Bénin) a été en mesure de terminer l'étude avant la première échéance fixée à la fin du mois de juillet 2014, suivi de près par la Zambie et par les Philippines. Les autres pays ont successivement fourni leurs études et pas moins de 12 des 18 pays initialement prévus ont donc été en mesure de préparer au moins un premier projet qui aura servi de base à des échanges et à l'apprentissage au cours de l'atelier de synthèse qui s'est tenu à Manille. Les études de cas ont été conçues de manière intentionnelle sur la base d'un modèle d'apprentissage par la pratique, alors qu'elles auraient sans doute pu être réalisées de manière opportune et moins complexe par des consultants externes. L'idée était de mettre les pays partenaires et les membres d'EvalNet au défi de collaborer sur les différentes étapes des études de cas, de la contextualisation des TdR au contexte national, le tout pour obtenir des sources de financement, identifier l'expertise adéquate, mettre en place un comité de direction et/ou consultatif, valider les résultats de l'étude et la diffusion des résultats.

Sur la base de ce qui précède, quatre pays ne sont pas parvenus à mener leurs études à terme (le Cambodge, les Îles Cook, le Malawi et le Népal), bien que le Népal et le Malawi aient pris part à l'atelier

[9] ADETEF a fusionné le 1er janvier 2015 avec cinq autres opérateurs publics pour former « Expertise France ».
[10] Lucien Back était le coordinateur principal du projet jusqu'en juillet 2014.

de lancement, ainsi qu'à l'atelier de synthèse dans le cas du Népal. Ceci est essentiellement lié à un agenda surchargé dans le cas du Népal et des Îles Cook et à la difficulté de mobiliser l'expertise adéquate pour défendre l'étude à l'échelle nationale, ce qui est également vrai pour le Malawi. Le Cambodge, en revanche, avait choisi de se retirer lors des consultations menées avec les autres pays partenaires de l'EDP à l'été 2013.

Trois pays n'ont terminé leurs études respectives qu'après l'atelier de synthèse (le Cameroun, le Sénégal et l'Ouganda). Le Cameroun est un bon exemple de la dynamique d'apprentissage par la pratique, en ce sens que l'étude de cas a été achevée en un temps record (et avec une qualité technique convaincante) juste après l'atelier de synthèse qui s'est tenu à Manille, ce qui peut être attribué à la motivation suscitée par l'atelier en matière d'apprentissage collaboratif.

L'une des principales hypothèses concernant la conception de l'étude portait sur la capacité de collaboration des pays membres et des membres d'EvalNet en vue d'identifier le(s) bailleur(s) de fonds intéressé(s) grâce à qui l'étude aurait pu être achevée dans un esprit de collaboration, la raison d'être de la CPDE étant la collaboration partenaires-bailleurs de fonds. Cependant, cela s'est avéré être un défi important pour l'achèvement des études de cas en temps opportun et a nécessité un vaste soutien du groupe de gestion en vue d'identifier les bailleurs de fonds potentiels, d'élaborer une feuille de route pour la mise en œuvre, d'embaucher et de superviser les consultants responsables du projet et d'exécuter les étapes de validation pour la réalisation des études.

Dix pays sont parvenus à obtenir des fonds auprès d'organismes de financement bilatéraux et multilatéraux :

- la Bolivie et la Colombie, auprès de l'agence espagnole de coopération ;
- le Cameroun et le Sénégal, auprès de l'Allemagne, par l'intermédiaire du GIZ ;
- le Mozambique, par l'intermédiaire du ministère finlandais des Affaires étrangères ;
- le Ghana et l'Ouganda, auprès de l'Autriche, par l'intermédiaire de son ministère fédéral des Affaires européennes et internationales ;
- la Zambie, par l'intermédiaire de l'agence irlandaise de coopération ; et
- le Bénin et le Mali, par l'intermédiaire d'un fonds commun géré par le PNUD au nom des organismes partenaires qui travaillent dans les deux pays.

Le Samoa a également été en mesure d'embaucher un consultant et de terminer l'étude en utilisant ses propres ressources nationales. Par ailleurs, des économies réalisées sur le budget de l'atelier de lancement ont ensuite été réinvesties pour couvrir partiellement les coûts de préparation des études dans le cas du Ghana, de l'Ouganda et du Vietnam.

Il est à noter que les Philippines ont été en mesure de terminer leur étude de cas en ayant recours à une expertise interne, sans recourir à des consultants externes, et que le Sri Lanka a préparé un document national au lieu d'une étude de cas à part entière, également en ayant recours à une expertise interne.

Le tableau ci-dessous met en évidence les ententes de collaboration grâce auxquelles les études de cas ont pu être achevées.

Tableau 1 Ententes de collaboration

Bénin	PNUD
Bolivie	Espagne
Cameroun	GIZ
Colombie	Espagne
Îles Cook	Abandon
Ghana	Projet CPDE / Autriche
Malawi	Abandon
Mali	PNUD
Mozambique	Finlande
Népal	Abandon
Philippines	Philippines
Samoa	Samoa
Sénégal	GIZ

[11] Dans la mesure où le Cambodge avait déjà refusé lors des consultations avec les autres pays partenaires de l'EDP à l'été 2013, il n'est plus listé dans le tableau ci-dessus.

Sri Lanka	Sri Lanka
Ouganda	Projet CPDE / Autriche
Vietnam	Projet CPDE
Zambie	Irlande

À l'échelle mondiale, l'étude sur la CPDE a été soutenue par les institutions et organismes bailleurs de fonds suivants :

Tableau 2 Contributeurs à l'initiative CPDE

BAfD		Banque africaine de développement
Autriche		Ministère fédéral des Affaires européennes et internationales
Danemark		Ministère des Affaires étrangères
Finlande		Ministère des Affaires étrangères
France		
	MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
	MAE	Ministère des Affaires étrangères
	AFD	Agence française de développement
Irlande		Ministère des Affaires étrangères
Suisse		Direction suisse du développement et de la coopération (DDC)
USAID		Agence américaine de développement
Canada		Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement

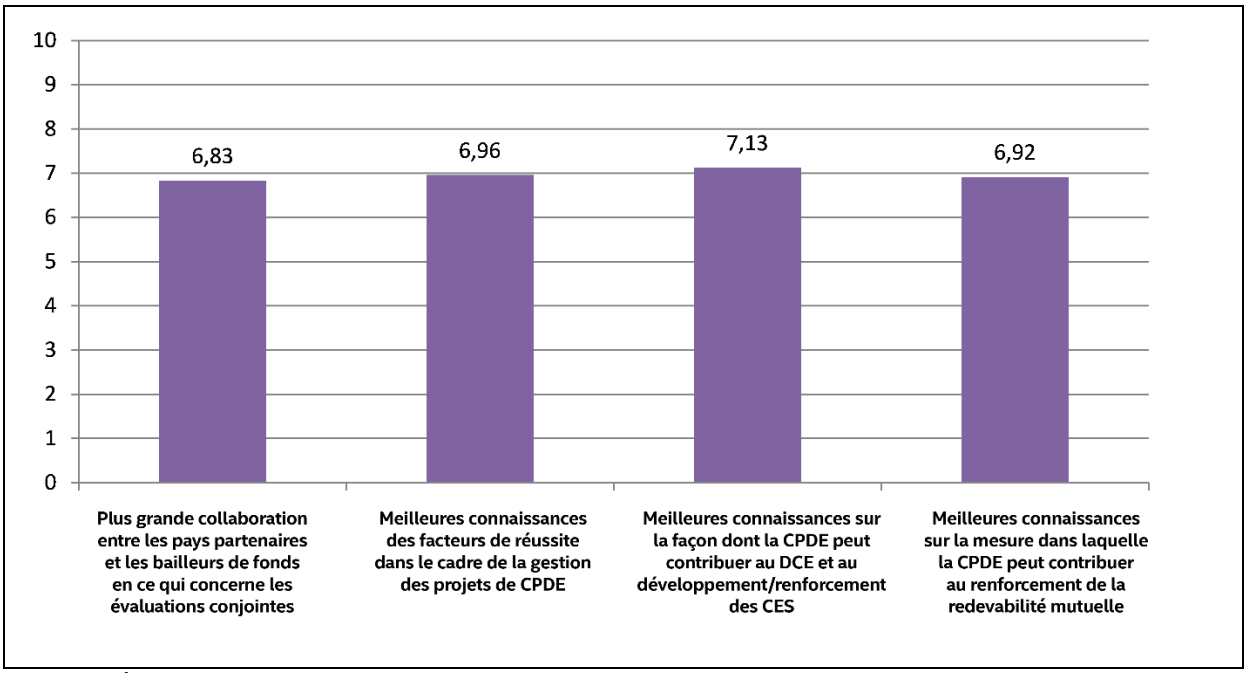
La courbe d'apprentissage peut également être capturée au travers des **réactions positives reçues lors de l'atelier de synthèse,** qu'il s'agisse de l'évaluation de l'atelier elle-même, telle que mise en évidence dans le graphique ci-dessous[12], ou des engagements exprimés par les coordinateurs nationaux, qui vont au-delà de la phase d'étude sur la CPDE et qui seront abordés dans une section ultérieure de ce chapitre.

Plus de deux tiers des répondants ont convenu que l'étude sur la CPDE « *augmentait la collaboration entre les pays partenaires et les bailleurs de fonds autour des évaluations conjointes* », que ce soit par l'interaction directe dans la préparation conjointe des études de cas ou par le biais du processus d'examen et de validation à l'échelle nationale. Un soutien d'une ampleur similaire a également été observé autour de l'accroissement des connaissances concernant les facteurs de succès de la gestion des projets de CPDE, du DCE, du renforcement des CES et de la contribution au renforcement de la redevabilité mutuelle.

La contribution (potentielle) au renforcement du système national d'évaluation *en tant que telle* apparaît plus clairement à partir de 2015, une fois que la phase d'étude sur la CPDE fut terminée. Tout comme le processus EDP, qui était une évaluation collaborative d'envergure véritablement mondiale et qui a ouvert la voie à cette étude sur la CPDE, la dynamique induite par **l'étude sur la CPDE devrait contribuer à un environnement plus favorable pour le renforcement à long terme des systèmes nationaux d'évaluation des pays partenaires.**

[12] Voir la section 4.4 dans la rapport final de l'atelier de synthèse

Figure 1 Perception de l'accomplissement des objectifs visés par l'atelier, sur une échelle allant de 0 à 10 (0 : très insatisfait ; 10 : très satisfait)



Source : Évaluation de l'atelier, Atelier de synthèse, Manille, 2014

3.2 Quels sont les principaux enseignements tirés du processus ?

L'un des enseignements les plus importants est **l'absence d'une « approche unique » de la CPDE,** puisque tant la capacité d'évaluation des pays que les systèmes nationaux d'évaluation diffèrent considérablement d'un pays à l'autre. Tout effort prévu en matière de CPDE doit être adaptatif, opportuniste, mais constructif, ainsi que défendu par une ou plusieurs institution(s), sans quoi il risque de perdre sa valeur ajoutée potentielle.

La diversité est clairement mise en évidence dans le tableau ci-dessous, qui indique l'affiliation institutionnelle des coordinateurs nationaux qui étaient responsables des études CPDE par pays. En tant que tels, sept coordinateurs nationaux sont affiliés à des ministères ou à des autorités responsables de la planification et du développement (et souvent de l'économie), et trois autres sont affiliés au ministère des Finances et/ou des Investissements. Par ailleurs, certains pays, comme le Bénin, ont un ministère dédié à l'évaluation des politiques publiques, tandis que d'autres, comme la Colombie et l'Ouganda, disposent d'institutions spécialisées rattachées au bureau du Premier ministre ou de la présidence, qui sont chargées de la supervision de l'évaluation. Seule la Zambie a confié l'étude à un groupe de réflexion, d'analyse et de recherche affilié –entre autres – aux ministères de l'Économie et des Finances.

Tableau 3 Affiliation institutionnelle des coordinateurs nationaux

Pays	Affiliation institutionnelle des coordinateurs nationaux
Bénin	Ministère de l'Évaluation des politiques publiques, de la Promotion de la bonne gouvernance et du Dialogue social
Bolivie	Ministère de la Planification et du Développement
Cameroun	Ministère de l'Économie, de la Planification et du Développement régional
Colombie	Agence présidentielle de coopération internationale
Ghana	Commission nationale de la planification du développement
Mali	Ministère des Finances
Mozambique	Ministère de la Planification et du Développement
Philippines	Office national pour l'économie et le développement (NEDA)
Samoa	Ministère des Finances
Sénégal	Ministère de l'Économie, des Finances et de la Planification
Sri Lanka	Ministère du Développement des infrastructures de plantation
Ouganda	Département du suivi national intégré et de l'évaluation Bureau du Premier ministre
Vietnam	Ministère de la Planification et des Investissements
Zambie	Institut zambien pour l'analyse et la recherche politiques

Sur la base de ce qui précède, il apparaît que l'étude sur la CPDE (et son prédécesseur, l'EDP) a été parmi les rares arènes mondiales à relier de manière concertée les fonctions d'évaluation des bailleurs de fonds et des pays partenaires, en dépit des diverses configurations de la fonction d'évaluation à l'échelle des pays partenaires, comme souligné ci-dessus, et de la gestion de l'efficacité/harmonisation de l'aide par rapport à l'évaluation.

À cet égard, le **processus d'étude sur la CPDE a montré l'intérêt significatif d'un plus large éventail de parties prenantes –** des parlementaires et des VOPE au milieu universitaire, à la société civile et aux utilisateurs de l'évaluation à l'échelle nationale, qui sont tous des acteurs importants.

Les résultats des études de cas font également clairement état d'une **capacité d'amélioration à la fois de l'efficacité du développement et de la redevabilité** au travers d'une appropriation mutuelle du processus et des résultats, mais démontrent également qu'il est possible d'en améliorer l'utilisation en se livrant à un échange mutuel d'expériences et de pratiques.

3.3 Appropriation et clés pour avancer à l'échelle nationale

La plupart des études de cas ont été soumises à un processus de validation, que ce soit en interne, par le biais de comités mixtes partenaires-bailleurs de fonds impliqués dans la conception et la supervision des études, ou par le biais d'un groupe de référence externe composé de plusieurs parties prenantes et explicitement formé pour conseiller et informer les responsables des études de cas au cours des différentes étapes et pour valider les résultats une fois ces études terminées

(cf. Annexe 10.2)

Le tableau suivant fournit de nouvelles informations sur l'appropriation nationale et sur les différentes clés pour avancer, telles que les ont exprimées les coordinateurs nationaux une fois les études de cas terminées[13]. L'impact (positif) du processus est clairement visible, que ce soit au travers de la promesse de mener d'autres travaux de CPDE au cours des années à venir (Bénin, Ghana, Mozambique, Samoa), de l'intégration de la CPDE dans les stratégies nationales d'évaluation (Philippines, Vietnam, Zambie) ou même de la conception de lignes directrices nationales en matière de CPDE (Bénin). D'autres pays exploreront également la possibilité de réaliser d'autres projets pilotes en matière de CPDE (Colombie, Cameroun, Sénégal, Sri Lanka), tandis que la Zambie a franchi une étape supplémentaire en maintenant et en élargissant le groupe de référence dédié à son étude de cas pour qu'il devienne un interlocuteur permanent en vue de mener d'autres travaux de CPDE.

[13] Les idées ont été notées par le biais d'un « document de transfert des études par pays », dans lequel les coordinateurs nationaux ont été interrogés afin de fournir davantage de détails quant à l'utilisation des études nationales et des actions planifiées pour connaître la voie à suivre.

Tableau 4 Engagements pour 2015 dans le cadre du suivi de l'étude sur la CPDE

Pays	Engagements pour 2015 dans le cadre du suivi de l'étude sur la CPDE
Bénin	Conception de lignes directrices nationales en matière de CPDE sur la base des résultats de l'étude et d'autres normes et directives internationales. Réaliser au moins une évaluation collaborative avec des bailleurs de fonds intéressés en 2015 et diffuser les résultats et les enseignements tirés de ce projet pilote. Généraliser le principe des évaluations collaboratives dans le prochain plan national d'évaluation Partager des expériences et des informations aux échelles régionale et mondiale avec d'autres participants à l'initiative CPDE.
Bolivie	Consolider le rôle du vice-ministère des Investissements publics et du Financement extérieur, qui dépend du ministère de la Planification du développement, en tant qu'organe de direction du système national d'investissement public, afin d'établir des mécanismes officiels de suivi. En outre, continuer à travailler avec la coopération internationale de manière coordonnée via l'autorité du groupe de partenaires du développement de Bolivie (GruS).
Cameroun	Présenter le rapport sur l'étude sur la CPDE nationale au prochain comité de bailleurs de fonds Développer une feuille de route collaborative pour mettre en œuvre les recommandations de l'étude (lorsque c'est possible). Diffuser les résultats au sein des ateliers et des réunions des plates-formes sectorielles en vue de promouvoir le partenariat en matière de développement.
Colombie	Promotion des évaluations collaboratives basées sur l'expérience de l'étude sur la CPDE, en particulier dans les programmes liés à la phase après-conflit en Colombie, qui a suivi les accords de paix signés récemment.
Ghana	Mener trois CPDE avec le Canada, la France et l'Allemagne entre 2016 et 2018, avec l'aide du Danemark qui contribuera à l'assurance qualité et au soutien technique. Les trois CPDE concerneront l'évaluation du portefeuille (Canada), le soutien à la réforme du secteur public (France) et la lutte contre la pauvreté urbaine (Allemagne).
Mali	Diffusion des ateliers pour l'étude. Validation des zones qui ont le meilleur potentiel en matière de CPDE à l'aide d'un plan de mise en œuvre.
Mozambique	Développer une approche plus collaborative pour le suivi des flux d'APD et des engagements en matière d'efficacité de l'aide.
Philippines	Intégrer les principes de la CPDE dans le projet de politique nationale d'évaluation, avec l'aide du ministère du Budget et de la Gestion, en vue de soutenir l'idée du gouvernement des Philippines d'une prise de décision basée sur les performances dans les domaines de la planification et de la budgétisation.
Samoa	Développer une approche collaborative pour le canevas de politiques conjointes avec la collaboration de 5 bailleurs de fonds et du gouvernement de Samoa afin de déterminer le niveau d'engagement dans l'utilisation des systèmes nationaux pour la mise en œuvre de l'aide.
Sénégal	Diffuser et partager les résultats de l'étude sur la CPDE et l'utiliser comme base pour la planification des futurs travaux de CPDE.
Sri Lanka	La mise en œuvre du programme pilote sur la CPDE dans l'Annexe II de l'étude de cas sera encouragée. La mise en œuvre du développement national de la capacité d'évaluation, du renforcement du système national d'évaluation et de la promotion de l'évaluation commune et collaborative ainsi que des réussites des évaluations influentes sera encouragée.
Ouganda	Poursuivre la mise en œuvre de nouvelles évaluations conjointes là où ils entendent appliquer les recommandations et les principes de l'étude. Les nouvelles évaluations conjointes proposées sont les suivantes : • évaluation des réformes relatives aux titres fonciers et à l'enregistrement (bureau du Premier ministre, ministère des Terres et du Développement urbain, Banque mondiale) ; • évaluation du Youth Livelihood Program (YLP) ; • évaluation du programme pour un enseignement primaire universel ; • évaluation du Fonds d'action sociale du nord de l'Ouganda ; Discussions entamées avec les partenaires de développement pour mener des évaluations conjointes des projets prioritaires du plan national de développement (PND) en vertu du PND 2. Identifier des activités spécifiques visant à populariser les évaluations conjointes dans le cadre du plan d'action pour la politique nationale de suivi et d'évaluation.
Vietnam	Promouvoir une approche CPDE dans le cadre du projet de stratégie pour le suivi et l'évaluation du programme d'investissement public.
Zambie	Maintenir et développer le groupe national de référence (responsable de la supervision de l'étude de cas) pour y inclure la société civile et le milieu universitaire. Diffuser les résultats clés de l'étude auprès du gouvernement, des partenaires coopérants et d'autres parties prenantes. Généraliser les travaux de CPDE au sein du département du suivi et de l'évaluation du ministère des Finances.

Pays	Engagements pour 2015 dans le cadre du suivi de l'étude sur la CPDE

Source : Notes-relais sur les études de cas

Il convient de noter que, **afin de soutenir tous les engagements** détaillés dans le tableau ci-dessus, **il sera nécessaire de mener un travail de suivi systématique pour ne pas sortir de ce cercle vertueux** et pour servir d'exemple auprès des autres pays qui sont prêts à s'engager et à apprendre de l'expérience de l'étude sur la CPDE, comme détaillé dans les sections suivantes.

4 Documents thématiques

Afin de systématiser l'apprentissage qui a eu lieu grâce à l'étude sur la CPDE et d'informer quant à une future action de suivi, quatre documents thématiques ont été commandés :

- **Gestion des projets de la CPDE :** les facteurs de réussite et les clés pour avancer.
- **Tirer les leçons de l'expérience :** recueil des travaux de CPDE présents et futurs.
- **Comment la CPDE peut-elle contribuer au renforcement des systèmes nationaux d'évaluation ?**
- **Les multiples dimensions du partenariat dans le cadre de la CPDE** (partenaires-partenaires, partenaires-bailleurs de fonds, bailleurs de fonds-bailleurs de fonds, inter-partenaires, inter-bailleurs de fonds, etc., y compris la notion de redevabilité mutuelle).

Le processus de préparation de ces documents avait un double objectif :

1. fournir un cadre structuré qui peut aider les participants à la CPDE à tirer des enseignements des études de cas et des documents nationaux ;
2. rassembler des idées conceptuelles et pratiques susceptibles d'alimenter une future collaboration partenaires-bailleurs de fonds par les pays et les bailleurs de fonds qui se sont engagés dans l'étude, ainsi que par d'autres pays intéressés par les futurs travaux de CPDE.

L'élaboration des documents thématiques était organiquement liée à l'atelier de synthèse, où les auteurs de ces documents ont activement contribué à faciliter les sessions liées à leurs documents respectifs et où ils ont affiné leurs hypothèses et conclusions en conséquence.

Les quatre documents thématiques sont présentés aux chapitres 5-8 du présent rapport, légèrement modifiés pour éviter les duplications possibles, que ce soit entre les autres sections des rapports et les documents thématiques ou entre les documents thématiques eux-mêmes.

Les résumés sont présentés dans les sous-chapitres suivants.

4.1 Résumé : Gestion des projets de la CPDE – Les facteurs de réussite et les clés pour avancer.

Cet article est basé sur une analyse transversale des études de cas par pays produites dans le cadre de l'étude sur l'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds (CPDE). Un élément clé du projet de CPDE consistant à examiner l'expérience de l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (EDP) en matière de renforcement des systèmes nationaux d'évaluation, cet article présente les caractéristiques et les enseignements tirés de l'EDP comme un moyen d'engager une réflexion critique sur les travaux d'évaluation collaborative des partenaires.

Ce document a servi de base aux documents suivants, plus ciblés sur une analyse des tendances émergentes et des différentes clés pour avancer en matière de CPDE.

La Déclaration de Paris (DP) a défini le cadre stratégique de la collaboration entre partenaires et bailleurs de fonds, en les rendant responsables des résultats obtenus en matière de développement, alors que l'EDP a été conçue pour appliquer les principes de la DP. Par corollaire, elle a aussi été un processus et un exercice concrets qui, dans certains cas, ont contribué au renforcement des systèmes nationaux d'évaluation (en d'autres termes, au développement des capacités d'évaluation à l'échelle nationale).

Les pays peuvent être divisés en deux grands groupes, en fonction de l'activation des acteurs nationaux, de la pertinence pour le renforcement du système national d'évaluation et de leur propre évaluation de leur capacité à tirer pleinement parti de l'EDP. Ces groupes principaux sont soit

(a) favorables, soit (b) neutres quant à l'impact de l'EDP sur le développement des capacités d'évaluation.

Les études nationales sur la CPDE révèlent que la plupart des pays ont eu la possibilité d'aligner les principaux objectifs de l'EDP sur leurs propres priorités en matière de développement, mais que seuls certains d'entre eux y sont parvenus dans la pratique.

Les études nationales montrent que l'EDP a été une entreprise collaborative, qui a débouché sur des discussions plus larges sur les moyens d'accroître l'efficacité des programmes et projets et sur

l'alignement des différentes stratégies nationales d'assistance des partenaires du développement sur les plans de développement nationaux. Cela a particulièrement attiré l'attention sur la prise en compte des points de vue nationaux en impliquant les acteurs nationaux ainsi que les prestataires de services d'évaluation locaux.

La constitution des groupes nationaux de référence (les GNR, composés de membres choisis d'organisations de développement partenaires, d'organisations de la société civile et d'universités) est évoquée de façon positive dans la plupart des études nationales. Ces groupes ont été mis en place dans le but de guider le travail d'enquête et les évaluations à l'échelle nationale, et ont eu la possibilité de travailler directement avec plusieurs parties prenantes.

Il est également possible d'identifier certains défis dans le développement des évaluations collaboratives. Le processus est complexe et prend du temps, impliquant des coûts de transaction élevés et des structures de gestion complexes. Les processus visant à la coordination d'un grand nombre de participants peuvent rendre le consensus difficile à atteindre et la réalisation de l'évaluation devrait refléter à la fois les besoins du pays et le temps des bailleurs de fonds. La réalisation mécanique de ces évaluations, sans en renforcer l'appropriation ni en promouvoir l'utilisation, peut être contre-productive à l'égard de l'internalisation et l'adoption des principes et de la compréhension des efforts consentis en matière d'évaluation collaborative.

Bien que la plupart des pays partenaires n'aient pas suffisamment intégré et adopté les principes et la signification des évaluations collaboratives, le véritable défi réside dans la volonté des bailleurs de fond d'affecter une part insignifiante de leurs moyens d'évaluation à des projets de CPDE et de concevoir ces projets de telle façon qu'ils contribuent au renforcement des bases de données par pays (CES).

L'évaluation collaborative aide à faire connaître le sujet de l'évaluation (un programme ou une politique) à un public plus large. Dans le cas de l'EDP, elle a également été l'occasion de partager avec différentes parties prenantes des informations sur la Déclaration de Paris à proprement parler, contribuant par là même à faire mieux connaître et à attirer l'attention sur la Déclaration et la réforme de la gestion de l'aide.

4.2 Résumé : Tirer les leçons de l'expérience – Recueil des travaux de CPDE présents et futurs.

4.2.1 Approche méthodologique

Ce document est une compilation analytique des études de cas par pays sur les expériences en matière d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds (CPDE) en fonction de leurs caractéristiques principales, telles que la pertinence des objectifs de la CPDE. Il a un double objectif :

- fournir un cadre structuré qui peut aider les participants à la CPDE à réfléchir sur leurs expériences en matière de CPDE et sur les enseignements tirés de leur mise en œuvre (à la fois positifs et négatifs) ; et
- récolter des idées conceptuelles et pratiques susceptibles d'alimenter un cadre commun de CPDE avec des recommandations concrètes pour d'éventuels travaux de suivi devant être entrepris par les pays et les bailleurs de fond engagés dans le processus, ainsi que par d'autres pays intéressés par les futurs travaux de CPDE.

Il convient de noter que les TdR des études de cas stipulent que les évaluations collaboratives partenaires-bailleurs de fond admissibles sont celles qui sont conformes à la définition de l'évaluation fournie par le CAD de l'OCDE : alors que la plupart des études de cas sur la CPDE sont conformes à cette définition, certaines études de cas se concentrent sur des examens de projet/programme ou sur des évaluations de performance. Dans l'analyse, toutes les expériences de travail de CPDE ont été prises en considération, mais n'ont pas été traitées de la même manière en termes d'analyse du processus ou des résultats[14]. L'enseignement attendu et obtenu a été analysé à trois échelles (celles de l'individu, des organisations et des réseaux) afin de déterminer dans quelle mesure les interventions systématiques de développement des capacités ont contribué au renforcement des capacités grâce à l'approche d'apprentissage par la pratique. Cela concerne le transfert de compétences, l'accompagnement, la formation formelle, le renforcement de la culture de l'évaluation et le soutien des réseaux d'évaluation, ainsi que la contribution aux CES (soutien des systèmes, structures et pratiques de suivi et d'évaluation, à l'échelle du gouvernement, des OSC et du secteur privé).

L'indication d'une future évaluation partenaires-bailleurs de fonds potentielle (possibilités futures) a été analysée au regard de la volonté du pays de se livrer à des CPDE concrètes afin de tirer parti des

[14] Comme précisé dans le glossaire de 2002 du CDE, le terme « évaluation » était fréquemment utilisé pour définir un bilan plus exhaustif et/ou plus détaillé qu'un « examen ». Les examen insistaient davantage sur les aspects pratiques. Parfois, les termes « examen » et « évaluation » étaient utilisés de façon interchangeable.

expériences réussies, d'assurer une connaissance cumulative et/ou d'appliquer des fonctionnalités innovantes et de nouveaux arrangements.

Les facteurs internes et externes qui ont eu une incidence sur les expériences en matière de CPDE ont également été analysés afin d'en tirer des enseignements positifs à trois niveaux de développement des capacités d'évaluation : niveau stratégique ; niveau des systèmes et structures ; et niveau des processus et pratiques.

Les tendances et possibilités émergentes pour les futures CPDE ont été analysées au regard de leur alignement sur les besoins et priorités des différents pays, de l'appropriation et de la participation des organisations et réseaux nationaux, et de leur alignement sur la planification nationale et l'allocation budgétaire des ressources ou sur l'harmonisation et la redevabilité mutuelle. Les organisations intéressées – telles que les structures gouvernementales, les OSC/CBO, le secteur privé et le milieu universitaire – ont été identifiées, ainsi que le rôle des CES et des réseaux pour soutenir l'amélioration et l'harmonisation du système d'évaluation à l'aide de pratiques d'évaluation internationales.

Les domaines politiques à couvrir et les enseignements à tirer ont été analysés en fonction de leur impact potentiel sur l'efficacité du développement de l'aide extérieure et de la qualité de la coopération internationale, sur l'amélioration de la mise en œuvre et de la gestion des politiques publiques, ainsi que sur le cadre de redevabilité et/ou les résultats de la gestion pour le développement.

Les facteurs externes et les risques de la CPDE et des évaluations des bailleurs de fonds – en matière de capacités, de ressources et de compétences nécessaires, ainsi que de la légitimité requise des réseaux nationaux d'évaluation – ont été analysés, ainsi que les mesures proposées d'atténuation des risques – y compris le renforcement des capacités et le développement des compétences à l'appui des évaluations nationales, des partenariats Sud-Sud et de l'agenda global en faveur du développement durable.

4.2.2 Principaux résultats et enseignements tirés

Les études de cas ont permis un large éventail d'expériences de travail collaboratif, avec différentes caractéristiques de renforcement des capacités allant d'une évaluation entièrement dirigée par des bailleurs de fonds avec une faible implication des capacités des pays à une forte implication des organisations nationales et du leadership gouvernemental.

Les pays confirmant des engagements formels en signant des protocoles d'accord semblent privilégier l'appropriation nationale, avec une forte implication des organisations gouvernementales nationales et des responsabilités clairement définies dans la prise de décision, la coordination et la gestion de l'évaluation. L'implication des organisations nationales compétentes, y compris les OSC, le secteur privé et les CBO, indique le degré d'appropriation nationale et d'engagement. Cela a renforcé l'utilité de l'expérience de CPDE et a permis d'accroître la légitimité des systèmes, mécanismes et processus nationaux d'évaluation.

Le facteur temps a rendu l'exercice plus pertinent encore, notamment lorsque la CPDE est liée aux cycles nationaux de planification et de dotation budgétaire ou au renouvellement d'un programme bilatéral ou multilatéral.

La plupart des CPDE rapportées ont été financées par des bailleurs de fonds au travers de subventions et de fonds d'assistance technique, avec une contribution limitée des pays aux frais logistiques et administratifs. Quelques exceptions sont toutefois à signaler. Ainsi, en Ouganda, le gouvernement a utilisé ses propres ressources financières et techniques et dédié une ligne budgétaire spécifique à la réalisation d'évaluations, notamment les CPDE.

Lorsqu'elle a été adoptée, l'approche d'apprentissage par la pratique pour la mise en œuvre des CPDE a ouvert la voie à l'élaboration de plans d'action pour un développement plus efficace des capacités nationales d'évaluation.

De nombreux pays partenaires ont vu dans l'EDP et dans les autres évaluations collaboratives partenaires-bailleurs de fonds une occasion de renforcer la culture de l'évaluation et les capacités des structures et organisations nationales, de même que celles des acteurs individuels. Elles serviraient d'assise pour la conceptualisation d'un futur cadre d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds.

Divers enseignements ont été tirés de ces évaluations : il est indispensable d'ancrer les CPDE dans le contexte du pays/national ; une volonté politique et une appropriation nationale sont nécessaires ; le calendrier des initiatives de CPDE doit être aligné sur les cycles de planification et de dotation budgétaire des pays partenaires ; il convient de définir des objectifs concrets pour le développement du système d'évaluation national et de les mettre en lien avec les mesures d'institutionnalisation via les CPDE ; l'orientation vers les résultats doit être systématisée au sein d'un système d'évaluation cohérent, pour tous les organismes gouvernementaux et les structures nationales, afin de pouvoir atteindre les résultats attendus en termes de développement.

4.3 Résumé : Comment la CPDE peut-elle contribuer au renforcement des systèmes d'évaluation nationaux ?

Ce document aborde la question de la contribution des évaluations collaboratives partenaires-bailleurs de fonds au renforcement du système d'évaluation du pays partenaire. Il se fonde sur cinq postulats de départ : au moins certaines évaluations partenaires-bailleurs de fonds (1) utilisent le système d'évaluation du pays partenaire, (2) sont destinées à renforcer ce système, (3) activent des mécanismes d'apprentissage par la pratique, (4) complètent les autres mesures de développement des capacités, et (5) sont adaptées au niveau de développement du système national. Les études nationales, publiées en janvier 2015, comprenaient 11 exemples d'évaluation collaborative offrant un potentiel d'apprentissage par la pratique (voir l'annexe 10.6). Ces 11 exemples, ainsi que plusieurs présentations faites lors de l'atelier de synthèse qui s'est tenu à Manille, ont été utilisés comme base factuelle pour vérifier les cinq hypothèses ci-dessus et tirer des leçons de l'expérience.

Un système d'évaluation national est un enchevêtrement de cercles vertueux impliquant des professionnels, des organisations et institutions des secteurs public et privé, des universités, des médias et des organisations de la société civile, ainsi qu'un ou plusieurs réseaux plus spécialisés, par exemple une association d'évaluation nationale et des communautés de pratique dans le domaine de l'évaluation. Les boucles de rétroaction s'appliquent à l'offre et à la demande de services d'évaluation, à la demande et à l'utilisation des résultats de l'évaluation et aux contrôles et systèmes d'équilibre des pouvoirs garantissant la fiabilité des résultats de l'évaluation. Souvent, les systèmes d'évaluation nationaux naissent entre les mains de champions de l'évaluation, souvent au sein du ministère des finances ou de la planification, pour ensuite s'étendre au secteur public et à l'ensemble de la société. Toutefois, un système d'évaluation mature ne sera viable à long terme que s'il cesse de dépendre d'un champion spécifique.

Dans l'approche actuelle du développement des capacités d'évaluation (DCE), les bailleurs de fonds contribuent au développement et au renforcement des systèmes d'évaluation nationaux en formant des professionnels, en organisant des ateliers, en fournissant une assistance technique ou un soutien financier et en promouvant l'évaluation dans leur dialogue avec les gouvernements des pays partenaires. L'un des risques de cette approche est de voir les capacités nouvellement acquises disparaître si elles ne sont pas utilisées.

Ce risque est plus grand encore dans certains pays partenaires où les pratiques d'évaluation sont concentrées dans les mains des bailleurs de fonds et qui n'utilisent pas ou que très peu les capacités nationales. Bien que l'on ait reconnu la nécessité de mettre davantage à profit les travaux d'évaluation des bailleurs de fonds pour renforcer les capacités des pays partenaires, les bailleurs de fonds tardent à répondre à cette demande, notamment parce que leurs évaluations comportent une grande part de responsabilité en termes de reddition de comptes, qu'elles requièrent un niveau de crédibilité élevé et qu'elles seraient affaiblies si elles étaient liées plus étroitement à un système national naissant et fragile. Il semble que nous nous trouvions face à un cercle vicieux, dans lequel les bailleurs de fonds hésitent à collaborer avec les pays partenaires parce que leurs systèmes nationaux ne sont pas suffisamment développés, ce qui a pour effet de freiner voire bloquer le développement de ces mêmes systèmes.

Pour une approche plus durable du développement des capacités d'évaluation, les bailleurs de fonds et les pays partenaires devraient accorder une égale attention (1) au développement des capacités et (2) à l'utilisation des capacités nouvellement acquises. Cela pourrait passer par une augmentation des initiatives d'évaluation nationales, éventuellement avec un soutien des bailleurs de fonds. Les évaluations nationales contribuent doublement au développement des capacités d'évaluation (1) en exploitant les capacités nouvellement acquises et (2) en ouvrant une voie alternative pour le développement des capacités, à savoir « l'apprentissage par la pratique ».

Par ailleurs, les bailleurs de fonds et les pays partenaires pourraient entreprendre au moins quelques évaluations collaboratives dont l'utilité serait similaire à celle des évaluations nationales. Ces évaluations conjointes auraient un objectif avoué d'apprentissage par la pratique, ce qui justifierait certains aménagements favorables au développement des capacités, éventuellement une augmentation des coûts ou un assouplissement des contraintes de temps.

Les modalités de la collaboration devraient être adaptées au niveau de développement du système du pays partenaire. Dans le cas d'un système récent, les professionnels et les institutions du pays s'engageraient dans le projet à titre de passagers. Là où le système d'évaluation est plus développé, les collaborations deviendraient plus fréquentes et plus équilibrées. Les professionnels et les institutions du pays joueraient alors un rôle de copilote. Dans un système développé, les évaluations sont généralement centrées sur les politiques nationales plutôt que sur les interventions des bailleurs de fonds. Toutefois, des évaluations collaboratives pourraient être engagées et organisées au cas par cas, les deux partenaires se relayant aux commandes.

4.4 Résumé : Les multiples dimensions du partenariat dans le cadre de la CPDE

Ce document thématique pose la question suivante : « *Quelles sont les formes de partenariat efficaces pour les travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds ?* » Le terme « partenariat » s'applique aux institutions qui conviennent formellement d'une collaboration en vue du lancement, du financement et/ou de la gestion d'une évaluation. Du côté du pays partenaire, le partenariat peut englober l'organisme public en charge de la coordination de la coopération au développement, l'institution en charge de la politique d'évaluation et/ou les ministères ou organismes concernés. Du côté du bailleur de fonds, les partenariats peuvent impliquer une ou plusieurs agences d'aide au développement, et des fondations dans certains cas. Une forme de partenariat donnée est efficace si son coût est compensé par des avantages suffisants, par exemple des résultats plus pertinents, une meilleure appropriation et utilisation des résultats et/ou un apprentissage par la pratique.

Dans une démarche d'évaluation qualitative, les données des études nationales et des documents de référence ont été rassemblées conformément à l'objectif de l'étude, en utilisant des méthodes d'analyse de contenu. Par ailleurs, une discussion de groupe thématique avec des personnes ayant participé à l'atelier de synthèse de Manille (voir vol. 3 pour le compte rendu de l'atelier de synthèse) a apporté un éclairage supplémentaire pour ce chapitre.

Les partenariats constitués dans le cadre d'évaluations collaboratives partenaires-bailleurs de fonds peuvent prendre différentes formes :

- le partenariat bilatéral comprenant un organisme bailleur de fond et l'institution nationale concernée,
- le partenariat triangulaire composé d'un organisme bailleur de fonds et de plusieurs institutions nationales, parmi lesquelles figure souvent le champion national de l'évaluation, et
- le partenariat triangulaire comprenant plusieurs bailleurs de fonds et l'institution la plus concernée du pays.

Les coûts et avantages des partenariats dépendent de leur configuration. Les coûts comprennent les dépenses et le temps nécessaires pour mettre en œuvre un processus à gestion mixte, s'adapter aux contraintes administratives des différents partenaires et répondre aux multiples besoins en matière d'information. Il existe également des risques de dilution des priorités, de désaccord sur les conclusions de l'évaluation ou de perturbation du processus d'évaluation en cas de changements au niveau de l'organisation ou du personnel. Les avantages du partenariat sont la redevabilité mutuelle, l'amélioration des résultats de l'évaluation et une meilleure appropriation de ces résultats, le renforcement des institutions nationales et l'apprentissage par la pratique.

L'engagement commun à avoir recours à des systèmes des pays partenaires devrait pousser les bailleurs de fonds à s'engager dans des partenariats d'évaluation, qu'ils soient bilatéraux ou multilatéraux. L'importance accrue accordée au soutien budgétaire est aussi une incitation majeure à l'évaluation collaborative car les évaluations unilatérales n'ont aucun sens dans ce cadre. En revanche, les bailleurs de fonds pourraient être moins enclins à participer à des partenariats équilibrés car ils ont tendance à utiliser les évaluations pour rendre des comptes à leurs groupes cibles.

Les facteurs de nature à influencer les partenariats varient d'une configuration à l'autre. Pour ce qui concerne le pays partenaire, les principaux facteurs d'influence sont la capacité d'évaluation des institutions concernées, l'existence ou non d'un champion de l'évaluation et sa puissance ainsi que l'existence d'une politique en matière d'évaluation. Du côté du bailleur de fonds, différents facteurs peuvent intervenir, notamment le degré d'autonomie/de responsabilité de la mission du bailleur de fonds dans le pays partenaire et l'engagement de l'administration centrale à développer les capacités d'évaluation. Certains facteurs ont une influence à la fois du côté partenaire et du côté bailleur, comme l'existence (le cas échéant) d'un(de) programme(s) de soutien budgétaire associant plusieurs bailleurs de fonds, les contacts personnels entre les missions du bailleur de fonds et le champion de l'évaluation, le lien entre le cadre de coordination de l'aide et la politique du pays en matière d'évaluation et même la confiance ou la défiance par rapport à l'intégrité de l'autre.

Plutôt que de définir des règles générales pour la constitution de partenariats d'évaluation efficaces, ce document ébauche plusieurs scénarios caractérisés par la capacité d'évaluation du pays partenaire et les possibilités de collaboration entre partenaires et bailleurs de fonds. Les formes de partenariat pouvant fonctionner efficacement sont présentées dans les quatre contextes suivants :

- capacité d'évaluation limitée et aucune possibilité de collaboration,
- capacité d'évaluation limitée mais quelques possibilités de collaboration,
- une certaine capacité d'évaluation et quelques possibilités de collaboration,
- grande capacité d'évaluation mais possibilités de collaboration limitées,

Ces scénarios et les formes de partenariat correspondantes sont issus de l'atelier de Manille et des études nationales.

5 Gestion des projets de la CPDE : les facteurs de réussite et les clés pour avancer

Pour le résumé, voir le chapitre 4.1 .

5.1 Analyse critique de la partie I des études nationales

5.1.1 Données de référence et approche

L'évaluation de la Déclaration de Paris (EDP) est probablement la plus vaste évaluation jamais entreprise (OCDE, 2012). Elle a été, en quelque sorte, « *commandée* » par la Déclaration de Paris, qui engageait les partenaires à étudier *« ... la possibilité d'effectuer des exercices indépendants de suivi et d'évaluation à l'échelle internationale ... afin que soient réunies des informations plus complètes sur la contribution qu'apporte l'amélioration de l'efficacité de l'aide à la réalisation des objectifs de développement* » (Déclaration de Paris, paragraphe 11).[15] L'évaluation a fait appel, entre autres, à l'approche d'analyse des contributions[16]. Dans cette optique, il a été demandé aux équipes d'évaluation de déterminer comment, pourquoi et dans quelle mesure la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et ses effets avaient contribué aux résultats en matière de développement. Les équipes ont utilisé une théorie de programme reflétant la logique sous-jacente de la Déclaration, notamment les résultats souhaités (aussi bien les résultats intermédiaires (en termes d'amélioration de l'efficacité de l'aide) que les résultats à long terme (en termes de contributions à l'amélioration des résultats en matière de développement) et une description des mesures programmatiques proposées pour les atteindre.

Les études nationales réalisées dans le cadre de l'étude CPDE diffèrent sur le plan de la description et de la profondeur de l'analyse de la réalité de l'EDP dans chaque pays. Dans de nombreux cas, les rapports ont montré que l'expérience de l'EDP à l'échelon national avait été utilisée pour mettre en évidence les domaines dans lesquels les pays avaient accompli des progrès significatifs dans la mise en œuvre des principes de la Déclaration de Paris et dans quels domaines ils étaient à la traîne. Ils montrent, par exemple, que des progrès ont été réalisés dans les domaines suivants : amélioration de l'appropriation des politiques nationales et de la conformité aux stratégies de développement des pays partenaires ; amélioration de l'alignement sur les priorités nationales et le système de gestion des finances publiques ; amélioration des performances et des résultats orientés vers les objectifs. Dans de nombreux cas, le concept de l'EDP, qui veut qu'elle ouvre la voie à de futures évaluations collaboratives (par exemple, par la normalisation de la collecte de données, de l'évaluation et du cadre de notification), n'était pas suffisamment développé.

À cause de cette hétérogénéité, il a été impossible d'établir une typologie fiable des pays par rapport à leur expérience de l'EDP. Au lieu de cela, les pays ont été classés par rapport aux autoévaluations par les pays partenaires de l'impact de l'EDP sur le renforcement des systèmes d'évaluation nationaux au sein de chaque gouvernement (country evaluation system - CES). Cette classification est un outil heuristique qui permet d'établir un certain ordre dans les études nationales et de tirer plus aisément les leçons de cette expérience. Celles-ci seront développées plus avant dans le prochain chapitre.[17]

5.1.2 Systèmes d'évaluation nationaux : un paysage disparate

Les pays peuvent être divisés en deux grands groupes, en fonction de l'activation des acteurs nationaux, de la pertinence pour le renforcement du système d'évaluation national et de leur propre évaluation de leur capacité de tirer pleinement parti de l'EDP :

- favorables quant à l'impact de l'EDP sur le développement des capacités d'évaluation : Benin, Bolivie, Mali, Philippines, Samoa, Ouganda, Vietnam.
- neutres quant à l'impact de l'EDP sur le développement des capacités d'évaluation : Colombie, Mozambique, Sénégal, Zambie.

[15] Cette évaluation a reçu le prix de la meilleure évaluation de 2012, remis par l'association américaine d'évaluation. L'organisation et le processus de l'évaluation ont été présentés en détail dans un numéro spécial de 2013 de la Revue canadienne d'évaluation de programme.

[16] L'analyse des contributions est une approche visant à comparer les théories de changement avancées motivant une intervention aux faits effectivement observés afin d'aboutir à des conclusions solides concernant la contribution de la théorie à ces résultats.

[17] Par exemple, deux des rapports les plus développés et les plus importants proviennent des deux pays (le Mozambique et la Zambie) qui semblent avoir le plus de mal à tirer parti de l'EDP.

C'est dans le groupe des pays neutres que l'on insiste le plus sur l'importance de la dimension politique de la Déclaration de Paris, afin de comprendre les difficultés rencontrées par le gouvernement lorsqu'il s'agit de s'approprier et de gérer l'agenda mondial. Pour ce groupe, l'EDP a été un exercice utile et pertinent mais, à certains égards, elle a été une occasion manquée.

Au Mozambique, par exemple, où l'EDP était l'occasion pour le personnel technique de prendre une part active à la conception de l'évaluation, cette responsabilité reposait en réalité sur les épaules d'une ou deux personnes qui avaient à gérer de nombreuses tâches.

En Zambie, une culture d'élaboration de politiques fondée sur des faits commence à voir le jour, notamment au sein du ministère des finances qui a récemment créé un département de suivi et d'évaluation dans le but d'encourager la mise en place d'un programme de recherche et de développement pour l'ensemble du processus gouvernemental de mise en œuvre des politiques. Au niveau national, la dépendance des bailleurs de fonds était liée à l'incapacité du gouvernement d'affirmer davantage son leadership dans la réalisation des objectifs de la Déclaration de Paris. Au niveau local, le partage du leadership avec d'autres entités (telles que les autorités locales et les organisations de la société civile - OSC) a aussi posé problème.

En Colombie, le système national d'évaluation de la gestion et des résultats (Sinergia) est dirigé par le département national de planification, qui gère les informations relatives au programme d'évaluation, assure le suivi du plan de développement national et renforce la culture de gestion publique. L'évaluation des programmes de coopération internationale (c'est-à-dire l'aide étrangère que reçoit la Colombie) n'a pas encore été intégrée dans le système d'évaluation national, et l'organisme chargé de coordonner la mise en œuvre de ces programmes, l'Agence présidentielle de coopération internationale (APC Colombia), ne dispose ni du budget ni des ressources humaines nécessaires pour procéder à leur évaluation.

Cette première description montre que la responsabilité de l'évaluation varie fortement entre les différents pays participant à l'étude CPDE. Certains d'entre eux disposent d'un système centralisé très clair. En Bolivie, la mission d'évaluation incombe entièrement au ministère de planification du développement. Au Vietnam, le ministère de planification et de l'investissement est l'organisme de tutelle pour le suivi et l'évaluation des investissements publics. Il est chargé du suivi du portefeuille d'investissement public en général ainsi que de la mise en œuvre des projets/programmes de dimension nationale et de l'analyse des résultats des évaluations et des réactions aux évaluations d'impact réalisées par les organismes d'exécution. Les Philippines disposent d'une Autorité nationale pour le développement économique (NEDA), le principal organisme de planification socioéconomique, qui joue un rôle de premier plan dans l'évaluation et la programmation des investissements publics, dans le plan de développement et dans le suivi et l'évaluation des programmes/projets.

Dans d'autres pays, la mission d'évaluation est répartie entre plusieurs entités. Au Mali, le suivi et l'évaluation des politiques publiques sont assurés par les différents ministères tandis que les évaluations collaboratives de programmes spécifiques sont menées conjointement par des ministères sectoriels et des partenaires techniques et financiers. Au Sénégal, un pays qui n'a mis en place aucune politique nationale en matière d'évaluation, il existe des services d'évaluation dans différents départements gouvernementaux (par exemple, les ministères de la santé, de l'éducation, de l'hydraulique et de l'assainissement). Aux Samoa, le Comité du développement du Cabinet approuve et suit l'évolution de tous les programmes de coopération au développement mais le pays dispose de ressources limitées pour répondre aux demandes d'évaluation.

Enfin, dans d'autres pays encore, l'organisation de la fonction d'évaluation est plus complexe. Le Benin dispose d'un système d'évaluation national comprenant trois éléments : 1) un mécanisme d'évaluation de la Stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté ; 2) un mécanisme d'évaluation des politiques nationales pour l'aide au développement ; 3) un cadre institutionnel pour l'évaluation des politiques publiques, la politique générale et les interventions ne relevant pas de la Stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté. Au Ghana, la Commission nationale de planification du développement est l'institution créée pour accompagner l'élaboration des plans de développement et assurer le suivi et l'évaluation des actions en faveur du développement menées par le pays. Elle conseille le président et le parlement, sur demande, concernant l'exécution et les conséquences de la politique et des programmes publics et sur la nécessité d'entreprendre des réformes publiques.

En résumé, les études nationales révèlent un paysage extrêmement disparate des autorités en charge de l'évaluation dans les différents pays. Il est toutefois possible de passer en revue et d'analyser les enseignements tirés de chacune d'elles à partir de leur évaluation de la phase 2 de l'EDP, en procédant à

une analyse de contenu.[18] À cette fin, le chapitre suivant présentera les différents enseignements tirés de l'EDP qui pourraient être utiles pour la gestion future des projets de CPDE. En utilisant les outils d'analyse de contenu et en opérant des recoupements avec certains thèmes choisis, nous pourrons mettre en évidence les expériences instructives et les enseignements tirés des études nationales.

5.2 L'évaluation de la Déclaration de Paris : quelques-uns des enseignements tirés des études nationales pour les futures évaluations collaboratives

Alors que la Déclaration de Paris a défini le cadre stratégique de la collaboration entre partenaires et bailleurs de fonds, en les rendant responsables des résultats obtenus en matière de développement, l'évaluation de la Déclaration de Paris a été conçue pour appliquer les principes de la Déclaration. Par corollaire, elle a aussi été un processus et un exercice concrets qui, dans certains cas, ont contribué au renforcement des systèmes d'évaluation nationaux (en d'autres termes, au développement des capacités d'évaluation au niveau national). Bien que plusieurs approches puissent effectivement être suivies pour atteindre cet objectif (telles que les programmes de formation aux évaluations, l'assistance technique aux commissaires en charge des évaluations, les engagements en matière d'évaluation dans les stratégies nationales), l'EDP a contribué au renforcement des systèmes d'évaluation nationaux au travers de l'apprentissage par la pratique. La présence de nationaux à des fonctions clés du processus d'évaluation était très marquée, notamment pour ce qui concerne la sélection des consultants, la coordination du groupe de référence national et la discussion et les débats participatifs sur les questionnaires, les rapports d'étape, les comptes rendus des travaux sur le terrain, et le projet de rapport.

Le profil partenaire-bailleur de fonds d'une évaluation reflète le degré de coopération à tous les stades du processus d'évaluation (voir chapitre 2.2). Les études nationales montrent que l'EDP a été une entreprise collaborative, qui a débouché sur des discussions plus larges sur les moyens d'accroître l'efficacité des programmes et projets et sur l'alignement des différentes stratégies nationales d'assistance des partenaires bailleurs de fonds sur les plans de développement nationaux.

Les différentes responsabilités confiées aux organisations nationales dans le cadre de l'EDP étaient conformes aux directives du secrétariat international de la Déclaration de Paris. De manière générale, les gouvernements ont joué un rôle central dans la répartition des responsabilités, parmi lesquelles les modalités de gestion internes du pays, la communication avec les parties prenantes et l'élaboration des rapports d'étape. L'EDP a particulièrement attiré l'attention sur la prise en compte des points de vue nationaux dans l'analyse en impliquant les acteurs nationaux ainsi que les prestataires de services d'évaluation locaux. Des citoyens ont été placés à des postes clés des structures de gestion des évaluations de l'EDP, notamment pour ce qui concerne la sélection du consultant, la coordination de l'évaluation au niveau national et la coordination du groupe de référence national (GRN).

La constitution des groupes de référence nationaux (composés de membres choisis d'organisations de développement partenaires, d'organisations de la société civile et d'universités) est évoquée de façon positive dans la plupart des études nationales. Ces groupes ont formés dans le but de gérer et de guider le travail d'enquête et d'évaluation au niveau national, et ont permis de travailler directement avec les parties prenantes. Leur mission consistait à :

- élaborer un cahier des charges spécifique en adaptant les termes de références de l'évaluation ;
- définir un programme local ;
- préparer le budget et lever des fonds ;
- sélectionner les consultants et mettre en route le processus d'évaluation ;
- rédiger le rapport, le valider et le transmettre au Groupe de gestion international ;
- gérer les relations avec le Groupe de gestion international.

Aux Philippines, le groupe de référence national pluripartite a guidé le travail d'enquête et d'évaluation au niveau national. Les résultats de l'EDP ont été soumis au groupe afin de satisfaire aux engagements de redevabilité mutuelle et de transparence. En Zambie, une perspective nationale a été intégrée dans le processus d'assurance qualité grâce à la représentation du ministère des finances et d'autres ministères de tutelle au sein du groupe de référence national/groupe consultatif. Le Vietnam, fort de l'expérience de l'EDP, a consolidé l'organisation nationale de l'aide en mettant en place l'*Aid Effectiveness Forum* (AEF) (Forum sur l'efficacité de l'aide) et en changeant la réunion du groupe consultatif en Forum de partenariat du développement du Vietnam. Les dialogues au sein de l'AEF qui, auparavant, portaient principalement

[18] L'analyse de contenus consiste à se plonger dans des documents afin d'en extraire ou analyser les aspects spécifiques, en reconnaissant que le contenu est par nature d'ordre linguistique. Elle peut également être considérée comme le traitement de contenu dans des représentations et des bases de données structurées qui permet de capter certains aspects sémantiques du contenu (Rao, 2005).

sur des questions d'ordre technique liées à la fourniture de l'aide, ont été étendus à d'autres thématiques plus générales en rapport avec l'efficacité du développement.

Certains acteurs individuels, organisations et réseaux ont manifesté une volonté d'apprentissage ou sont effectivement parvenus à un apprentissage au niveau national. Comme indiqué ci-dessus, les groupes de référence nationaux avaient également pour tâche de contribuer au processus d'assurance qualité par leur connaissance du contexte national. La participation active à ce processus a permis aux membres des groupes de référence, tout comme aux évaluateurs externes, de mieux comprendre les critères d'évaluation. À la suite de l'EDP, plusieurs pays ont adopté ce processus d'assurance qualité en recourant à un mécanisme d'assurance qualité indépendant pour améliorer leurs propres pratiques nationales en matière d'évaluation et afin de déterminer si les évaluateurs respectaient les normes de qualité internationales généralement admises.

Les groupes de référence nationaux étaient aussi un moyen de mettre en œuvre la redevabilité mutuelle quant aux résultats de développement et de garantir la transparence (telle que prévue par le Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement) en leur soumettant les résultats de l'EDP. Par le truchement des groupes de référence nationaux, l'EDP a ouvert de nouvelles perspectives et élargi les possibilités de consultation et de complémentarité des actions gouvernementales avec tous les partenaires du développement actifs dans le pays. Ces mécanismes de consultation ont aussi permis une plus grande indépendance des évaluations et, partant, une prise en compte plus systématique de la crédibilité après l'EDP.

Dans plusieurs cas, le suivi de l'équipe technique pour l'analyse des données a favorisé le développement de nouvelles compétences. Au Bénin, la qualité de l'évaluation a été examinée au niveau national, un exercice grâce auquel le personnel local a pu se familiariser avec les critères d'évaluation, et a contribué au renforcement de la culture de l'évaluation à l'échelon national. Bien que l'EDP n'ait pas été conçue dans le but de renforcer les systèmes d'évaluation nationaux, plusieurs études nationales ont mis l'accent sur cet « effet secondaire » positif. Au Mali, la participation à l'EDP d'acteurs du gouvernement central a permis le renforcement institutionnel des cellules de planification et de statistique. L'étude nationale des Samoa évoque une situation similaire, expliquant que les systèmes d'évaluation ont été directement influencés par l'EDP. À la suite des études de l'EDP, plusieurs interventions/initiatives ont été menées aux Philippines, où l'élaboration de la politique d'évaluation nationale devait fournir un cadre général pour l'institutionnalisation d'une « culture de l'évaluation » au sein de l'administration.

Il convient toutefois de faire remarquer que l'impact de l'EDP sur les systèmes d'évaluation nationaux a eu des limites : 1) diffusion insuffisante de ses résultats ; 2) compte tenu de la charge de travail très lourde imposée à certains des acteurs clés, les aspects pédagogiques ont souvent été relégués au second plan ; 3) l'appropriation au niveau politique a été limitée et ne s'est guère étendue au-delà des ministères des finances et de la planification.

Les études nationales sur la CPDE révèlent que la plupart des pays ont eu la possibilité d'aligner les principaux objectifs de l'EDP sur leurs propres priorités en matière de développement mais que seuls certains d'entre eux y ont réussi dans la pratique. Au Mozambique, il a été considéré que, pour pouvoir assurer un alignement et un processus de division du travail efficaces, il était indispensable de renforcer le mandat du gouvernement et des bailleurs de fonds. Le Vietnam a déployé des efforts considérables pour aligner les politiques et procédures d'évaluation/approbation des projets/programmes pour les projets d'aide publique au développement (APD) et les projets d'investissement public financés à l'échelon local.

Le réel défi pour certains pays résidait dans l'absence de cadre institutionnel approprié et le manque de capacités du personnel pour gérer non seulement les évaluations mais aussi la mise en œuvre générale de la Déclaration de Paris dans leur pays (comme cela a été mentionné explicitement dans le cas de la Zambie). Dans d'autres cas, l'évaluation de la Déclaration de Paris était davantage liée verticalement aux processus mondiaux qu'ancrée horizontalement dans les processus nationaux impliquant des acteurs locaux de premier plan, tels que ministères de tutelle, institutions gouvernementales infranationales, corps législatif, société civile, secteur privé et membres du public. Ainsi, en Colombie, aucun lien n'a été établi entre le système d'évaluation national orienté vers l'évaluation des résultats et l'élaboration et l'évaluation de programmes de coopération internationaux.

Par ailleurs, aucun des rapports nationaux n'a fait état de stratégies de communication locales, ce qui suggère que les résultats des processus d'évaluation n'ont pas été communiqués à certains publics importants au niveau national (comme le parlement, entre autres). Cette omission est en totale contradiction avec les objectifs d'alignement et d'appropriation, qui sont pourtant des principes fondamentaux de la Déclaration de Paris.

Si l'EDP a effectivement contribué au renforcement des systèmes d'évaluation nationaux, c'est en offrant aux acteurs nationaux la possibilité de débattre (et d'apprendre), dans le cadre de discussions

participatives, des questionnaires, des différents rapports d'étape, des rapports d'activité sur le terrain et du projet de rapport.

L'évaluation collaborative aide à faire connaître le sujet de l'évaluation (un programme ou une politique) à un public plus large. L'EDP a aussi été l'occasion de partager avec différentes parties prenantes des informations sur la Déclaration de Paris à proprement parler, contribuant par là même à faire mieux connaître et à attirer l'attention sur la Déclaration et la réforme de la gestion de l'aide.

5.3 Nouvelles tendances et recommandations pour la gestion des projets de CPDE

Au vu de l'importance accordée actuellement au resserrement des liens de collaboration dans les initiatives de coopération au développement, notamment par l'adoption d'une approche sectorielle du financement des projets et l'élaboration de stratégies d'aide nationales conjointes, les évaluations collaboratives devraient être de plus en plus nombreuses.

Ce type d'initiative peut faciliter l'évaluation de l'efficacité des programmes et stratégies, de la complémentarité des actions soutenues par les différents partenaires et de la qualité de la coordination de l'aide. Dans le même ordre d'idées, elle peut aussi aider les organismes participants à mieux comprendre leurs approches respectives de l'évaluation et à échanger des bonnes pratiques, favorisant ainsi l'apprentissage par la pratique. La CPDE semble particulièrement appropriée pour évaluer des programmes complexes (interventions à composantes multiples ou qui ne peuvent être mises en œuvre que conjointement avec d'autres) aux objectifs ambitieux et impliquant de nombreux acteurs.

Bien que la plupart des pays partenaires n'aient pas suffisamment intégré et adopté les principes et le concept des évaluations collaboratives, le véritable défi réside dans la volonté des bailleurs de fond d'investir une petite partie de leurs moyens d'évaluation dans des projets de CPDE et de concevoir ces projets de telle façon qu'ils contribuent au renforcement des systèmes d'évaluation nationaux. Ce dernier chapitre mettra en évidence quelques-unes des grandes tendances qui se profilent et proposera des pistes pour la gestion des CPDE, en se fondant principalement sur l'expérience et le processus de l'évaluation de la Déclaration de Paris. Certaines de ces tendances ont aussi été abordées dans la littérature sur les évaluations conjointes (Breier, 2005 ; OCDE, 2006 ; Feinstein et Ingram, 2003).

Encadré 2 Quelques recommandations pour améliorer la pratique des CPDE

- Les approches de l'évaluation collaborative ne sont pas monolithiques. Il convient de reconnaître qu'il existe des différences considérables quant au public visé et aux approches globales.
- Les politiques et les directives des partenaires du développement en matière d'évaluation doivent être harmonisées, en conformité avec les critères du CAD (Comité d'aide au développement) de l'OCDE.
- Tous les partenaires nationaux et les partenaires du développement doivent développer et améliorer leurs compétences en matière de gestion des évaluations et de mentorat afin de développer les capacités d'évaluation institutionnelles nécessaires pour organiser des évaluations conjointes.
- Mettre l'accent sur le développement des capacités d'évaluation servira davantage les objectifs de développement des capacités des systèmes d'évaluation nationaux que la combinaison d'activités ad hoc (par exemple, formation à l'évaluation, mentorat et accompagnement) mises en œuvre dans un cadre spécifique, et souvent restreint.
- Bien que des possibilités de formation à l'évaluation soient proposées dans plusieurs milieux (PIFED, CLEAR, associations d'évaluation, universités), l'octroi d'aides financières et de bourses pourrait accroître la participation ;
- Une planification et une préparation minutieuses sont essentielles à la mise en œuvre d'évaluations collaboratives, qui nécessitent de concilier plusieurs intérêts parfois divergents.
- L'objectif principal d'une évaluation collaborative peut être l'apprentissage conjoint et/ou la redevabilité mutuelle. Le fait est que la véritable prise de décision requiert un processus décisionnel politique à un plus haut niveau, et l'engagement est indispensable.
- L'importance accordée à la dimension politique des évaluations collaboratives ne doit pas être sous-estimée car elle est essentielle pour comprendre les contraintes auxquelles est tenu le gouvernement, qui doit s'approprier ces initiatives et y exercer son leadership.

L'évaluation collaborative n'est que l'une des nombreuses approches du développement des capacités, ou plutôt l'une des nombreuses composantes d'une stratégie intégrée de développement des capacités. Bien que les évaluations de dimension internationale semblables à l'EDP soient l'exception plutôt que la

règle, tant les bailleurs de fonds que les partenaires manifestent un intérêt croissant pour les évaluations conjointes.

Pour ceux qui ont participé à l'EDP, l'expérience a servi de marchepied pour la conceptualisation de cadres d'évaluation pour la collaboration partenaires-bailleurs de fonds, et a été une occasion de renforcer de manière significative les capacités des structures nationales et des acteurs individuels. Elle a également montré que les partenaires du développement avaient leurs propres politiques et directives en matière d'évaluation, et qu'elles devaient être harmonisées, en conformité avec les critères du CAD de l'OCDE. De la même manière, tous les partenaires nationaux et partenaires du développement doivent développer et améliorer leurs compétences en matière de gestion des évaluations.

Des possibilités de formation à l'évaluation sont proposées dans plusieurs milieux mais l'octroi d'aides financières et de bourses pourrait accroître la participation ; Bien que certains pays partenaires disposent de la capacité institutionnelle de mener des évaluations collaboratives, d'autres ont besoin d'un soutien et/ou encadrement pour jouer ce rôle ; Le développement des capacités d'évaluation est un processus de grande envergure et de longue haleine, dont le but est d'améliorer non seulement les connaissances, les compétences et les attitudes individuelles mais aussi les capacités des organisations et la préparation des systèmes.

En ce qui concerne les ressources managériales et financières, les évaluations collaboratives peuvent se révéler utiles dans le sens où elles supposent un regroupement des ressources et des capacités et réduisent les coûts de transaction pour les pays en développement. Une évaluation collaborative peut réduire le nombre d'évaluations menées par un seul organisme consultant toutes les mêmes parties prenantes. Par le partage des bonnes pratiques, les innovations et l'amélioration de la programmation, elle ouvre la voie à une plus grande harmonisation et au développement des capacités d'évaluation.

En fixant un cadre conceptuel et méthodologique commun et en favorisant le dialogue et le débat tout au long du processus, les évaluations collaboratives peuvent améliorer la coordination des bailleurs de fonds et l'alignement. Elles peuvent les aider à mieux comprendre les stratégies, les priorités et les procédures du gouvernement. Elles pourraient également avoir une portée plus large, couvrir des domaines plus complexes et plus vastes.

Pour des raisons stratégiques, les évaluations collaboratives peuvent aider à accroître la dimension politique, ce qui renforce leur crédibilité et peut être utile pour promouvoir une réforme (et un renforcement) du système d'évaluation national. Elles renforcent également l'objectivité et la légitimité, en permettant à une plus grande diversité de points de vue de s'exprimer lorsqu'un consensus doit être trouvé.

L'engagement à diriger, à gérer et à mettre en œuvre des évaluations collaboratives conformément aux principes de la Déclaration de Paris est un parcours semé d'embûches. Par exemple :

- il convient de veiller à ce que les principes d'appropriation et de gestion axée sur les résultats ne soient pas mis à mal par le manque de capacités des parties prenantes.
- le principe d'alignement pourrait se heurter à la réticence des bailleurs de fonds à répondre aux besoins prioritaires et à utiliser les systèmes et procédures nationaux.
- le principe d'harmonisation est menacé par la lenteur du financement et la faible adhésion aux éléments communs.

L'expérience des différentes évaluations collaboratives a montré que le principe de redevabilité mutuelle était primordial pour permettre la résolution de plusieurs des problèmes (potentiels) mentionnés précédemment.

Une planification et une préparation minutieuses sont essentielles à la mise en œuvre des évaluations conjointes et collaboratives, qui nécessitent de concilier plusieurs intérêts différents et parfois divergents et dans lesquelles la situation, les connaissances et les capacités des partenaires sont souvent radicalement différents. La gestion des tensions et des difficultés est au cœur de ces types d'évaluation (Patton et Gornick, 2011). Certaines d'entre elles sont étroitement liées aux facteurs suivants :

- l'obligation de consulter toutes les parties prenantes afin de s'assurer de leur accord concernant la portée de l'évaluation et de définir des règles de base communes ;
- la recherche de consensus en veillant à ne pas compromettre l'intégrité du processus d'évaluation et de ses résultats ;
- avoir un chef de file solide et efficace qui reste toutefois ouvert et à l'écoute ;
- s'assurer de l'indépendance de l'évaluateur afin de garantir l'intégrité et la crédibilité des résultats de l'évaluation, même en impliquant différentes parties prenantes de façon à assurer la pertinence et l'utilisation de l'évaluation ; et

- prendre le temps nécessaire pour obtenir des résultats de qualité, dans le respect des délais impartis.

Les CPDE sont holistiques par nature et exigent compréhension et travail de part et d'autre. Sans quoi, elles ne sont rien de plus qu'une histoire de bailleurs de fonds et de pays partenaires, chacun de leur côté, et leur capacité d'influencer et de renforcer les capacités d'évaluation et les systèmes d'évaluation nationaux s'en trouve considérablement amoindrie. Les études nationales montrent que des progrès significatifs ont été accomplis dans l'institutionnalisation des systèmes d'évaluation nationaux, bien qu'à des rythmes différents et à des portées et niveaux d'ambition divers. Le rôle de la Déclaration de Paris dans cette institutionnalisation semble avoir été subordonné au degré d'« engagement » du leadership politique qui, à son tour, a créé des conditions plus propices au travail d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds.

La plupart des pays ont réalisé des progrès très louables en transposant au moins quelques-uns des principes de la Déclaration de Paris dans leurs politiques et stratégies nationales. Parmi ceux-ci, l'élaboration de plans de développement nationaux sur lesquels les bailleurs de fonds doivent aligner leurs propres stratégies d'assistance nationales, et la promulgation de politiques spécifiant le mode d'aide au développement privilégié par le gouvernement. Toutefois, la difficulté a été de traduire ces politiques et stratégies nationales en plans sectoriels et en programmes de développement infranationaux, assorties des dotations budgétaires correspondantes.

L'objectif principal d'une évaluation collaborative peut être l'apprentissage conjoint et/ou la redevabilité mutuelle. Une fois cette orientation définie, les principales parties prenantes ne doivent pas oublier que la véritable prise de décision requiert un processus décisionnel politique à un plus haut niveau, et que l'engagement est indispensable. Pour pouvoir assurer un alignement et un processus de division du travail efficaces, il est également indispensable de renforcer le mandat des partenaires nationaux et des bailleurs de fonds. Cette importance accordée à la dimension politique des évaluations collaboratives ne doit pas être sous-estimée car elle est essentielle pour comprendre les contraintes auxquelles est tenu le gouvernement, qui doit s'approprier ces initiatives et y exercer son leadership.

6 Tirer les leçons de l'expérience : recueil des travaux de CPDE présents et futurs

Pour le résumé, voir le chapitre 4.2 .

6.1 Principaux constats tirés de travaux d'évaluation collaboratifs autres que l'EDP

6.1.1 Processus de la CPDE et profil des partenaires-bailleurs de fonds

13 études nationales et un document national ont été présentés ; ils contenaient 37 études de cas de travaux d'évaluation collaboratifs partenaires-bailleurs de fonds (voir l'annexe 10.1). Les études de cas portaient sur des stratégies globales, sectorielles ou des stratégies de projets, des examens annuels de la coopération bilatérale ou multilatérale ainsi que des programmes et cadres multi-bailleurs de fonds (tels que le soutien budgétaire global). Elles illustraient diverses expériences de travail collaboratif caractérisées par différents schémas de développement des capacités (de l'évaluation entièrement dirigée par le bailleur de fonds, avec une faible utilisation des capacités du pays partenaire, à l'évaluation placée sous le leadership du gouvernement partenaire, avec une forte implication des organisations nationales).

Aux yeux des décideurs des pays partenaires et des autres parties prenantes, une évaluation conjointe[19] ou collaborative confère un plus grand degré de responsabilité qu'une évaluation dirigée par le bailleur de fonds utilisant ses propres politiques et procédures pour évaluer l'assistance et les programmes d'aide. Elle crée également un partenariat plus explicite entre les bailleurs de fonds et les organisations des pays partenaires, permettant ainsi un apprentissage mutuel sur les performances de développement et sur les pratiques d'évaluation. Toutefois, cet apprentissage n'a pas été expressément reconnu comme l'objectif ultime des CPDE illustrées.

Les CPDE ont aussi été décrites comme des instruments destinés à renforcer les systèmes des pays partenaires afin de favoriser la bonne gouvernance. En tant qu'outil d'apprentissage par la pratique, leur contenu aurait dû être complémentaire des programmes de formation, de l'assistance technique et la représentation, axé sur la coopération entre les partenaires du développement et concentré sur des activités d'évaluation collaborative visant à renforcer les systèmes d'évaluation nationaux.

[19] Voir la section 2.2 pour de plus amples informations sur la terminologie.

La pertinence des objectifs des CPDE et leur alignement sur les besoins et priorités des pays n'étaient ni clairement démontrés dans toutes les études de cas illustrées, ni cités comme facteur important de la participation du pays partenaire/gouvernement. Seules quelques études de cas (examens annuels de la Stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté au Bénin, et du Document de stratégie de réduction de la pauvreté au Sénégal) mentionnaient la pertinence de la CPDE dans le cadre de la redevabilité mutuelle tandis que les possibilités de renforcement des systèmes d'évaluation nationaux et de contribution au développement des capacités d'évaluation par l'approche d'apprentissage par la pratique n'étaient pas suffisamment mises en évidence.

Les pays ayant scellé leurs engagements en signant des protocoles d'accord semblent privilégier l'appropriation et le leadership nationaux, avec une forte implication des organisations gouvernementales nationales et une responsabilité clairement définie dans la prise de décision, la coordination et la gestion de l'évaluation. Les fonctions clés au sein du processus décisionnel ont été assurées par des acteurs nationaux, qui ont participé à l'assurance qualité de l'évaluation (analyse du mandat, validation des rapports intermédiaires et finaux, diffusion et utilisation des résultats de l'évaluation).

Les CPDE devaient également contribuer de façon substantielle à l'harmonisation des pratiques internationales d'évaluation du développement, et démontrer l'engagement des institutions des bailleurs de fonds à mettre en œuvre la Déclaration de Paris, son programme d'action d'Accra ainsi que le Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (engagements de Busan).

L'implication du pays s'est faite par le biais de comités de haut niveau (représentant le gouvernement partenaire ou ses structures ainsi que les principales parties prenantes), de comités techniques et de comités conjoints partenaires-bailleurs de fonds. Des groupes de référence ont été créés dans des initiatives partenaires-bailleurs de fonds. Ils étaient composés de représentants des principales parties prenantes de l'évaluation du programme, notamment des universités, des organisations de la société civile ou des représentants du bailleur de fonds. Les organisations nationales fournissent généralement le soutien logistique pour la réalisation de l'évaluation, par exemple en facilitant les entretiens face-à-face, les groupes cibles, les vidéoconférences et les enquêtes de perception. Cela a renforcé l'utilité de l'expérience de la CPDE et contribué à asseoir la légitimité des systèmes, processus et procédures nationaux de suivi et d'évaluation.

Le temps a été cité comme facteur important pour rendre l'exercice plus pertinent encore, en particulier lorsque la CPDE est liée au cycle national de planification et de dotation budgétaire ou au renouvellement d'un programme bilatéral ou multilatéral (l'évaluation de la coopération Ghana-Danemark, par exemple).

Les CPDE ont été, dans la plupart des cas, financées par des bailleurs de fonds par le biais de subventions et de fonds d'assistance technique tandis que les contributions des pays partenaires se limitaient souvent aux frais logistiques et administratifs liés à leur participation aux différents comités et réunions des parties prenantes. Des exceptions sont toutefois à signaler au Vietnam, en Ouganda et aux Philippines. Ainsi, en Ouganda, le gouvernement a utilisé ses propres ressources financières et techniques et dédié une ligne budgétaire spécifique à la réalisation d'évaluations, notamment les CPDE.

Cependant, l'influence des bailleurs de fonds devrait être moins dominante et le caractère conjoint plus marqué dans les pays qui ont mis en place de façon formelle une politique d'évaluation et des systèmes de suivi et d'évaluation, avec un certain degré de capacité crédible. La contribution du pays partenaire à certains frais liés à l'évaluation peut l'amener à s'investir davantage et renforcer ses engagements par rapport à la mise en œuvre de la CPDE et l'utilisation de ses résultats.

L'implication des organisations nationales concernées (notamment les organisations de la société civile, les consultants locaux, le secteur privé et les organisations communautaires) a été mentionnée dans plusieurs études de cas et est révélatrice du degré d'appropriation et d'engagement des parties nationales.

Afin de mettre à profit les possibilités de développement de l'appropriation et des capacités nationales, des hauts fonctionnaires, des chefs de file du secteur, des ONG, des universités et des experts nationaux ont été associés à toutes les étapes du processus d'évaluation, notamment aux activités d'assurance qualité et de diffusion dès le début de l'évaluation collaborative (Mozambique). Dans plusieurs cas, le leadership national a été assuré par les structures de planification nationales. Dans quelques rares cas (division Aide extérieure au Mozambique, APC en Colombie), le mécanisme de coordination a pris la forme de comités collaboratifs bailleurs de fonds-partenaires.

L'utilisation des systèmes, en termes d'approvisionnement ou de paiement, des systèmes d'évaluation et des ressources (humaines et financières) nationaux variait d'un pays à l'autre, selon les capacités existantes du gouvernement, le degré de confiance des bailleurs de fonds envers les systèmes nationaux et la dépendance vis-à-vis de l'expertise nationale. Des consultants internationaux (avec, le cas échéant, le soutien de consultants locaux) ont souvent été sollicités pour piloter l'évaluation et gérer l'intégralité du

processus, tandis que les organisations du pays partenaire se chargeaient de la coordination, de la validation des termes de référence et des projets de rapports, voire de la diffusion des conclusions et résultats de l'évaluation.

Pour les travaux d'évaluation collaborative, les bailleurs de fonds ont privilégié l'utilisation de leurs propres pratiques d'évaluation et l'adoption de l'approche d'apprentissage par la pratique. Quelques exceptions ont cependant été observées au Bénin, en Bolivie, au Ghana et au Vietnam, où ce sont les procédures d'évaluation nationales qui ont été appliquées lors des évaluations collaboratives. Dans le cas du Ghana, les structures nationales associées à l'évaluation collaborative, telles que les groupes de travail sectoriels (SWG), la division Suivi et évaluation de la Commission nationale de planification du développement (CNPD) et les unités de planification de district et de coordination du suivi et de l'évaluation, ont utilisé comme outil de référence le manuel de suivi et d'évaluation. Au Vietnam, le manuel de l'évaluation nationale a été utilisé dans le cadre de l'évaluation collaborative Vietnam-JICA tandis que, dans le cas de l'évaluation de la coopération Bolivie-Pays-Bas, ce sont les directives harmonisées pour les évaluations de la responsabilité et l'établissement de rapports qui ont été adoptées.

Le rôle du pays partenaire dans la gestion du processus d'assurance qualité, au travers de comités techniques et de gestion conjoints et de la validation des résultats de l'évaluation, a été cité comme facteur important pour garantir son utilité pour les organisations du pays partenaire. L'évaluation collaborative Samoa-Australie a aidé le gouvernement à améliorer les mécanismes mis en place pour gérer les déclarations négatives dans les médias liées à une communication défaillante. Elle a également contribué au développement des processus d'apprentissage, qui ont été renforcés par la Facilité mondiale pour la prévention des risques de catastrophes et le relèvement (GFDRR) de la Banque mondiale, à la mise en œuvre d'une approche coordonnée du suivi et de l'évaluation et à l'amélioration de l'établissement de rapports consolidés.

Le recours à des approches d'évaluation participative s'est également révélé particulièrement important pour les travaux d'évaluation collaborative dans les secteurs sociaux. Dans le cas de la Zambie, l'équipe en charge de l'évaluation a pu s'engager auprès des communautés désignées par les *Community Welfare Assistance Committees* (CWAC) (comités d'assistance sociale), en parfaite cohérence avec la politique nationale de protection sociale.

La mise en place par le pays partenaire d'une stratégie de communication efficace pour partager les résultats de l'évaluation avec les parties prenantes, les députés, les médias et les responsables politiques a permis de développer les programmes en attirant vers eux davantage de bailleurs de fonds et de ressources publiques (le programme zambien de protection de l'enfance, par exemple).

6.1.2 Apprentissage escompté et apprentissage effectif au niveau des acteurs individuels, des organisations et des réseaux nationaux.

Il ressort des études nationales que le développement des capacités des acteurs individuels, des organisations et des réseaux au travers d'activités d'apprentissage par la pratique (ateliers, séances de mise en commun des conclusions, notamment la diffusion des résultats de l'évaluation) est l'approche qui a été privilégiée pour la mise en œuvre des CPDE. Elle a permis à la plupart des pays d'améliorer leurs systèmes d'évaluation au niveau national ou sectoriel, ou au niveau des projets. Il semble également que la JICA et l'Australie aient été parmi les rares bailleurs de fonds à axer expressément leurs travaux de CPDE sur le renforcement des systèmes.

L'évaluation Vietnam-JCA et l'évaluation collaborative bolivienne avaient pour objectif premier la création d'un mécanisme d'évaluation et de responsabilisation harmonisé, en utilisant un guide de l'évaluation nationale basé sur les normes internationales. Le personnel technique de l'Autorité nationale pour le développement économique des Philippines (NEDA) s'est familiarisé avec les concepts et les processus de l'évaluation et a pris davantage conscience de la nécessité de disposer d'un système d'évaluation nationale propre par le biais de séminaires sur le développement des capacités d'évaluation, de discussions de groupe thématiques, de l'utilisation d'outils d'évaluation pratiques tels que des questionnaires d'enquête et du développement de systèmes d'évaluation des performances.

Les compétences techniques individuelles ont été développées et les capacités d'évaluation des organisations renforcées grâce à une participation active à différents niveaux opérationnels et dans les différents secteurs dans lesquels les évaluations collaboratives ont été entreprises. Ce sont surtout les séminaires et les ateliers sur les capacités d'évaluation, les activités telles que les discussions de groupe thématiques, et la préparation de questionnaires d'enquête qui ont permis d'acquérir de l'expérience en matière de gestion des évaluations conjointes. Ils ont également ouvert la voie à des examens annuels de la mise en œuvre des programmes et à l'élaboration d'un plan d'action pour un développement intensifié des capacités nationales d'évaluation au stade final de l'évaluation conjointe, comme aux Philippines. Une série d'exercices de développement des capacités de suivi et d'évaluation, par le biais d'ateliers

d'apprentissage et de rétroaction, ont été organisés à destination des représentants des autorités locales et des politiques, notamment en Ouganda et au Vietnam.

Pour les organisations, l'apprentissage s'est fait par l'exposition à différentes méthodes d'évaluation, ce qui a permis d'améliorer la qualité du manuel de l'évaluation nationale ex-post, comme aux Philippines. Au Vietnam, par exemple, des séances de sensibilisation et des activités de développement des capacités plus formelles ont aidé à améliorer les méthodes de suivi et d'évaluation des projets du département de l'investissement public. En ce qui concerne le Sénégal, l'évaluation du programme d'eau et d'assainissement a été une excellente occasion de développer les compétences des structures nationales en charge de ce secteur, tant au sein du ministère compétent que de l'organisme national de distribution d'eau.

L'apprentissage en réseau n'a pas été systématique car les réseaux étaient relativement faibles à l'époque des CPDE présentées. Toutefois, dans le cas du Sénégal, il a permis de soutenir le développement de l'Association sénégalais d'évaluation (SenEval). Des séances de partage de connaissances et des forums sur le suivi et l'évaluation, auxquels ont participé diverses parties prenantes parmi lesquelles les organismes de contrôle et de surveillance, ont également été organisés. Cela a contribué à la création de communautés de pratique en matière de suivi et d'évaluation, par exemple. L'apprentissage en réseau doit maintenant être développé plus avant, sur la base de ces acquis, et les réseaux doivent être davantage intégrés dans les cadres d'évaluation collaborative.

Les Samoa ont bénéficié d'une assistance directe pour la mise en place de cadres, de méthodes et de processus en matière de rapports d'évaluation, dans le cadre du système de redressement activé à la suite du cyclone tropical Evan. Au Mozambique, un contrat d'ingénierie-conseil interne à moyen terme a permis de développer et de renforcer les capacités locales par le transfert de compétences et l'accompagnement. Au Sénégal, la gestion axée sur les résultats de développement et la redevabilité mutuelle (des piliers de la Déclaration de Paris et du programme d'action d'Accra) ont donné la possibilité de développer les compétences techniques à tous les niveaux, en abordant l'évaluation sous un angle participatif.

Comme indiqué ci-dessus, seules quelques initiatives de renforcement systématique des capacités comprenant des formations et un développement de compétences formel ont été menées dans le cadre des interventions de la CPDE ou parallèlement à celles-ci. Plusieurs pays ont indiqué que la pleine participation des acteurs nationaux à la validation des rapports d'évaluation était un moyen d'accroître la sensibilisation et d'améliorer la compréhension, et un premier pas vers le développement des capacités. D'autres ont signalé que le partage des connaissances et l'apprentissage n'avaient pas été considérés comme une priorité, et l'évaluation collaborative au Bénin, par exemple, ne prévoyait pas de renforcement de l'apprentissage. Néanmoins, l'enrichissement de l'expérience acquise par les CPDE a renforcé la culture de l'évaluation (des côtés de l'offre et de la demande) et les équipes d'évaluation nationales ont mis à profit les connaissances opérationnelles acquises dans le cadre de ces évaluations. Cela a également permis d'instaurer la confiance entre les bailleurs de fonds et les pays.

6.1.3 Contribution au développement des systèmes d'évaluation nationaux

La contribution aux systèmes d'évaluation nationaux est évaluée par rapport au soutien à l'amélioration des systèmes de suivi et d'évaluation et à l'alignement sur les normes d'évaluation internationales, et par rapport au soutien des organisations de la société civile, des organisations communautaires et du secteur privé. Dans ce contexte, les CPDE mentionnées dans les études nationales indiquaient que la forte participation des organisations nationales et des experts locaux était un moyen de favoriser le transfert du savoir opérationnel et l'apprentissage, et le développement des réseaux nationaux de suivi et d'évaluation. Au Vietnam, l'expérience institutionnelle/collective acquise par les organismes internationaux et intra-nationaux a facilité le développement et/ou la consolidation des réseaux nationaux de suivi et d'évaluation tandis que le Ghana a adopté un programme commun de renforcement du suivi-évaluation et des statistiques (JASMES[20]), qui servira de cadre pour la coordination de la mise en œuvre des interventions de développement.

Il n'y a pas eu de soutien aux ONG, aux organisations de la société civile et aux évaluateurs du secteur privé bien que les études de cas aient fait état d'une forte participation dans plusieurs CPDE (par exemple, au Bénin et au Cameroun). Des expériences négatives ont été rapportées dans l'étude de cas concernant la Colombie, où la participation des ONG a été un véritable défi en raison de la concurrence entre elles et les entités publiques, candidates aux mêmes ressources de coopération. Ces difficultés ont eu pour conséquences une couverture géographique insuffisante et l'absence d'interaction avec les entités gouvernementales.

[20] Étude sur le Ghana p. 33 : JASMES est une « *plateforme pour le renforcement des capacités d'évaluation qui reflète aussi l'engagement des partenaires du développement.* »

Des programmes d'assistance technique spécifiques (par exemple aux Samoa) ont permis d'élaborer des modèles de rapports sectoriels consolidés, qui constituent une ressource immédiatement disponible pour la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation lors de futures catastrophes (ils abordent les questions de la vulnérabilité, de la gestion du risque et des questions transversales conformément à la politique stratégique nationale du gouvernement). Un changement de paradigme s'est ainsi opéré, vers une utilisation accrue des ressources d'apprentissage par les médias qui faciliteront l'accès au développement des capacités de suivi et d'évaluation en ligne pour la gestion, le suivi et l'évaluation des catastrophes, avec l'élaboration d'un guide de suivi et d'évaluation axé sur les résultats.

6.1.4 Préfiguration des évaluations partenaires-bailleurs de fonds (opportunités futures).

Les études de cas n'ont pas identifié de façon très explicite la participation d'un pays partenaire à des propositions concrètes de CPDE, ou à l'exploitation d'expériences de CPDE positives. Toutefois, beaucoup ont vu dans l'EDP et dans les autres travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds une réelle occasion de renforcer la culture de l'évaluation et les capacités des structures, organisations et acteurs individuels nationaux, et ces travaux peuvent être utilisés pour la conceptualisation future d'un cadre d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds. Plusieurs signes concluants à cet égard ont d'ailleurs été observés récemment, lors de la mise en œuvre d'une évaluation collaborative au Ghana au cours de laquelle des cadres de suivi ont été mis au point dans le cadre de l'élaboration de stratégies sectorielles nationales.

La signature d'un protocole d'accord entre les structures gouvernementales partenaires et les bailleurs de fonds est considérée comme la meilleure façon de clarifier les rôles et les responsabilités mutuelles, les processus décisionnels conjoints et les procédures de financement, et de définir des conditions de travail efficaces (notamment des programmes de travail) et garantir la participation des acteurs concernés.

Toutefois, la demande en évaluations étant relativement faible dans les pays partenaires, les futures évaluations collaboratives partenaires-bailleurs de fonds (en Colombie, par exemple) nécessiteront le soutien des acteurs concernés et une volonté d'assurer le suivi des résultats de l'évaluation. D'autres pays (Vietnam, Ghana et Sénégal) souhaitaient généraliser l'approche collaborative partenaires-bailleurs de fonds en incluant davantage d'initiatives de renforcement systématique des capacités des différentes parties prenantes (telles que les organisations de la société civile, le secteur privé et notamment les entreprises locales de conseil en matière d'évaluation et les réseaux d'évaluation nationaux. Au Sénégal et au Cameroun, la CPDE a contribué à l'élaboration d'un plan d'action pour les évaluations collaboratives et conjointes et pour le développement des connaissances nécessaires afin d'accélérer la dynamique de réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement.

Il a également été suggéré de porter davantage d'attention au renforcement des systèmes d'évaluation nationaux en s'appuyant sur les centres de gestion des connaissances et de recherche des universités, comme au Ghana. Les parties prenantes telles que les organisations de la société civile, le secteur privé, les universités et les réseaux d'évaluation autres que les entités gouvernementales doivent être associés au développement de l'approche d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds, par l'utilisation de techniques d'évaluation participatives.

6.1.5 Facteurs internes et externes pouvant renforcer/atténuer les avantages des expériences d'évaluation collaborative

D'après les études nationales, les facteurs internes qui ont influencé, de manière positive ou négative, la mise en œuvre des travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds tenaient au degré d'appropriation et d'implication des organisations nationales (y compris les réseaux d'évaluation nationaux), aux synergies entre les acteurs nationaux tels que les organismes gouvernementaux et les autres parties prenantes, ainsi qu'à leur rôle et à leurs responsabilités dans le pilotage, la gestion et la coordination des CPDE.

La faible implication des acteurs nationaux dans la conception de l'évaluation, le manque de synergies entre les structures nationales (organes centraux et locaux, ministères de tutelle et ministères centraux) et les autres parties prenantes (organisations de la société civile, organisations communautaires et autres fonctions de surveillance) et l'utilisation insuffisante des résultats de l'évaluation ont eu un impact négatif sur les CPDE. Le rôle des acteurs nationaux s'est souvent confiné au soutien logistique aux équipes d'évaluation et à la validation des rapports des initiatives d'évaluation des bailleurs de fonds, ce qui a limité la pertinence et l'utilité des exercices de CPDE.

Par ailleurs, l'insuffisance des moyens humains et financiers et le surmenage des acteurs nationaux en charge du suivi et de l'évaluation, qui doivent gérer plusieurs évaluations simultanées et assurer des rôles secondaires dans des CPDE, expliquent le faible niveau de participation et d'appropriation. Compte tenu de la surexploitation de la main-d'œuvre et du taux élevé de rotation de personnel au sein des administrations, des déficiences ont été constatées et comblées par le recrutement de consultants et

d'assistants techniques internationaux, financé par les bailleurs de fonds. Ces déficiences ont mis à mal les objectifs de développement des capacités internes.

La dépendance de certains pays partenaires vis-à-vis de l'aide et la faiblesse des systèmes d'évaluation nationaux ont été considérés comme des obstacles à une bonne compréhension par les parties prenantes des principaux enjeux stratégiques des évaluations partenaires-bailleurs de fonds, et plus particulièrement des programmes multi-bailleurs tels que le GBS (Mozambique), et pourraient nécessiter que les évaluations soient menées par les bailleurs de fonds. La désignation d'un champion national des initiatives de CPDE et la création de systèmes et de mécanismes d'évaluation nationaux sont considérés comme une solution prometteuse.

La faible capacité du gouvernement (qui s'appuie sur des unités d'aide externes) a eu une incidence négative sur sa contribution au processus d'évaluation collaborative (Mozambique), outre sa présence dans le cadre de la gestion de l'évaluation.

La diversité des instruments et modalités d'aide (impliquant parfois plusieurs bailleurs de fonds) a également été une contrainte pour l'engagement d'acteurs multiples (évaluation de l'appui budgétaire général, du Document de stratégie de réduction de la pauvreté) associé à des efforts parallèles de développement des capacités d'évaluation, de développement des systèmes de suivi et d'évaluation, de statistiques et de renforcement des audits. Ces efforts doivent être mieux coordonnés et plus ciblés. En outre, l'absence de vision commune cohérente par rapport aux évaluations multi-bailleurs de la coopération internationale n'a pas contribué à améliorer les politiques publiques des partenaires. À cet égard, les CPDE ont été jugées beaucoup moins utiles lorsqu'elles n'étaient pas liées aux cycles de planification nationaux et aux dotations budgétaires.

Des facteurs positifs ont été relevés concernant le leadership et l'appropriation au niveau national, et concernant la clarté des priorités et besoins gouvernementaux lorsque l'on s'engage dans des exercices d'évaluation collaborative. Le rôle de leadership du gouvernement et son engagement fort à l'égard des protocoles signés par les institutions gouvernementales et les bailleurs de fonds contribuent à une mise en œuvre fructueuse des évaluations collaboratives et conjointes.

L'identification des principales parties prenantes dès les premiers stades de l'évaluation collaborative ou conjointe a permis d'instaurer la confiance entre les acteurs nationaux et les bailleurs de fonds au travers d'un dialogue ouvert et franc. Cette confiance renforcera le partenariat pays-bailleur de fonds et la redevabilité mutuelle.

En outre, la participation active (même si elle est parfois de portée limitée) aux travaux d'évaluation des parties prenantes représentant la demande et l'offre (y compris les responsables politiques, les institutions de gestion des ressources publiques - ministère des finances, commission de planification nationale -, le bureau national des statistiques, les bureaux sectoriels du suivi et de l'évaluation, les députés, les organisations de la société civile, les organisations communautaires et le secteur privé) a permis d'améliorer la culture de l'évaluation.

Les mécanismes internationaux de coopération au développement peuvent aussi être considérés comme un facteur externe pouvant nuire à la bonne mise en œuvre des CPDE dans le sens où ils utilisent des systèmes et procédures de responsabilité différents et des systèmes d'évaluation et d'établissement de rapports différents. Dans le cas des Samoa, par exemple, il a été extrêmement difficile d'harmoniser le mécanisme d'établissement des rapports entre tous les bailleurs de fonds, et le gouvernement s'est vu contraint d'adopter un format de rapport commun pour les résultats de l'évaluation.

6.2 Enseignements tirés des expériences d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds : compilation analytique

Plusieurs enseignements ont été tirés des CPDE mentionnées dans les études nationales, ainsi que des présentations faites à l'atelier de synthèse. Ils se situent à différents niveaux : niveau politique et stratégique, niveau des systèmes et structures, et niveau des processus. Certains de ces enseignements sont de portée plus générale ou sont des enseignements connus tirés de l'évaluation de la Déclaration de Paris tandis que d'autres découlent spécifiquement de l'analyse d'expériences de CPDE, qu'elles aient été fructueuses ou non (voir l'annexe).

6.2.1 Au niveau politique et stratégique

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette étude au niveau politique et stratégique :

- l'alignement des bailleurs de fonds sur les priorités et les besoins du pays en matière de développement est essentiel au succès de l'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds (résultats prioritaires en Afrique du Sud, par exemple).

- la volonté politique au niveau national, l'appropriation et l'insistance sur l'utilisation des systèmes de suivi et d'évaluation nationaux sont essentielles pour garantir la nature réellement collaborative des évaluations.
- l'évolution de la demande en évaluations et l'existence de politiques nationales en la matière attestent l'importance croissante accordée à l'utilisation des résultats des évaluations.
- les efforts collaboratifs partenaires-bailleurs de fonds visant à renforcer les systèmes d'évaluation nationaux et les capacités organisationnelles individuelles doivent aller de pair avec une stimulation de la demande intérieure en évaluations de la part des responsables politiques nationaux, des organisations de la société civile et des organismes de surveillance.
- un programme commun partenaires-bailleurs de fonds, associé à une vision commune du changement et à une conception commune des enjeux politiques, permet une planification et une mise en œuvre plus aisées des évaluations collaboratives.
- l'alignement du calendrier des initiatives de CPDE sur les cycles de planification nationaux et sur l'allocation des ressources budgétaires est crucial si les évaluations sont destinées à éclairer des politiques macroéconomiques et sectorielles, et la conception et la mise en œuvre de programmes. De plus, la diffusion opportune des résultats des évaluations stimule l'intérêt des responsables politiques et des décideurs.
- le fait d'inscrire des objectifs clairs de développement des systèmes d'évaluation nationaux dans le cadre des travaux d'évaluation collaborative, comme aux Philippines et au Vietnam, renforce la dynamique d'engagement du pays, qui doit être maintenue pour les futures CPDE.
- ancrer la CPDE dans le contexte national (par exemple, le niveau et les sources de soutien politique, et les nouvelles demandes d'évaluation du développement émanant d'organisations de la société civile et de députés) facilite le dialogue politique partenaires-bailleurs de fonds pour le développement des capacités d'évaluation (comme au Bénin, par exemple).
- lier le développement des capacités d'évaluation aux efforts d'institutionnalisation par le biais des CPDE (soutien au développement de la politique en matière d'évaluation ou à la mise en œuvre de la feuille de route sur le suivi et l'évaluation, comme au Bénin et au Vietnam) augmente les chances de changements positifs dans la culture d'évaluation.
- l'existence d'une stratégie nationale de gestion des connaissances explicite dans les pays partenaires est indispensable pour permettre l'apprentissage et le partage des connaissances via les CPDE, avec la création de sites web dédiés et de plateformes pour l'échange des meilleures pratiques (aux Samoa, par exemple, la plateforme de partage des meilleures pratiques en matière de prévention et d'atténuation des catastrophes).
- Tabler sur les initiatives internationales (par ex. à travers les évaluations d'impact de l'Initiative internationale pour l'évaluation d'impact 3IE, le programme CLEAR) fournit de nouvelles possibilités de développement des capacités internes dans le but de procéder à des évaluations d'impact collaboratives partenaires-bailleurs de fonds.

6.2.2 Au niveau des systèmes et des structures

La systématisation des enseignements tirés ne peut être mise en œuvre adéquatement de façon ponctuelle, mais par le biais de protocoles convenus pour la clôture de programmes de coopération bilatérale, comme c'est le cas actuellement pour certains bailleurs de fonds multilatéraux (rapports de réalisations conjointes partenaires-bailleurs de fonds et stratégie d'assistance commune ou évaluations de programmes nationaux).

L'existence d'institutions au niveau national disposant d'un budget suffisant réservé exclusivement au suivi et à l'évaluation des programmes de développement - comprenant les projets et programmes de coopération internationale dans les pays partenaires - peut contribuer à articuler les CPDE autour de l'efficacité de l'aide.

Le soutien institutionnel spécifique aux unités de suivi et d'évaluation afin qu'elles favorisent le développement d'un savoir-faire au niveau local en matière d'évaluation, incluant les gouvernements et les municipalités, contribue à la conduite de CPDE « décentralisées ».

La participation des structures et organes nationaux des pays partenaires dans la conception, la planification et la conduite de l'évaluation est nécessaire. Néanmoins elle ne suffit pas pour bâtir un système d'évaluation national cohérent car les capacités d'évaluation doivent être mises en place à tous les niveaux (central, local, sectoriel et au niveau des programmes et des projets).

Le soutien des bailleurs de fonds aux politiques publiques d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds contribue à la mise en place de systèmes statistiques et d'évaluation cohérents au niveau

national (par ex. au Bénin), en jetant les bases d'une harmonisation entre les modalités d'aide et de coopération externes et les politiques nationales et sectorielles.

6.2.3 Au niveau des processus

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette étude au niveau des processus :

- La conduite d'une évaluation exige que l'on passe en revue tout le cycle/processus d'évaluation, du commencement jusqu'à l'utilisation et l'évaluation des résultats.
- Le maintien de l'indépendance pour améliorer la crédibilité et la professionnalisation des pratiques d'évaluation est essentiel pour bâtir la confiance envers les systèmes d'évaluation des pays.
- Le soutien aux réseaux et partenariats d'évaluation régionaux, tels que les associations parlementaires et les réseaux nationaux d'évaluation, renforce l'engagement des pays partenaires.
- Les forums annuels pour l'évaluation du développement aux niveaux national, régional et international sont autant d'occasions de partager les connaissances et de nouer des alliances.
- La création de groupes de référence et de gestion avec des protocoles d'accord et termes de référence officiels renforce la collaboration dans la conception de l'évaluation, la programmation de nouvelles activités et l'utilisation des résultats de l'évaluation.
- Une synchronisation et une planification inappropriées des activités d'évaluation

  − comprenant le renforcement de la capacité d'évaluation − entrave la gestion conjointe partenaires-bailleurs de fonds et la collaboration aux évaluations, risquant d'entrer en conflit avec les initiatives et priorités gouvernementales.
- Un budget insuffisant pour les coûts de transaction accrus liés aux actions collaboratives partenaires-bailleurs de fonds risque de réduire la fréquence du travail d'évaluation collaborative susceptible de renforcer les capacités d'élaboration des évaluations dans le pays partenaire.

6.3 Tendances émergentes et possibilités futures

6.3.1 Principales CPDE pilotes à mettre en œuvre dans les 3 à 5 prochaines années

Plusieurs CPDE pilotes ont été proposées pour les 3 à 5 prochaines années. Elles englobent des évaluations aux niveaux global, sectoriel ou de projets (se reporter à l'annexe 10.4). Conformément aux rapports d'étude nationaux, elles sont alignées sur les priorités et besoins du pays partenaire. Néanmoins, elles ressemblent plus à des listes « d'achats » préliminaires qu'à des engagements officiels avec des bailleurs de fonds choisis. Souvent, la pertinence des CPDE pilotes proposées au vu des priorités et besoins des pays partenaires en matière d'apprentissage ou de reddition de comptes n'était pas décrite ou clarifiée.

Plusieurs pays ont proposé des CPDE sectorielles ou thématiques axées sur les réformes politiques sectorielles prévues ou en vigueur (éducation et santé, agriculture et développement rural, justice, commerce), ou sur des domaines thématiques prioritaires, tels que l'emploi des jeunes vulnérables ou selon le sexe, la croissance inclusive des investissements publics, les partenariats public-privé, la protection de l'environnement et le changement climatique. D'autres pays ont mentionné les CPDE dans le cadre de programmes globaux ou à plusieurs bailleurs de fonds et/ou secteurs, tels que les Documents stratégiques sur la réduction de la pauvreté (DSRP), les OMD ou les programmes du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement définis à Busan.

Bien que tous les pays aient fait état d'une forte appropriation suite à la participation d'organisations et réseaux d'évaluation des pays partenaires, associer les propositions de CPDE au programme de réformes et cycles de planification des politiques publiques ou à l'octroi de ressources budgétaires permet d'accroître les possibilités de changements politiques, de reddition de comptes et d'apprentissage.

Les études de cas par pays soulignent avant tout les défis posés à l'organisation de CPDE concernant l'objectif et la portée (sectorielle, thématique ou globale, et les besoins d'apprentissage et de reddition de comptes) et le choix du moment pour mieux influencer les politiques publiques et bâtir des capacités d'évaluation à tous les niveaux. L'objectivité, la transparence et l'indépendance accrues que le travail d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds peut apporter ou réaliser en termes de renforcement de la légitimité et des impacts n'ont pas été cités comme une question essentielle. Aucune mention n'a par ailleurs été faite de l'asymétrie du partenariat entre les bailleurs de fonds et les pays dépendants de l'aide, une asymétrie qui peut influer tant sur le processus d'évaluation que sur l'utilisation des résultats de l'évaluation.

Lors du lancement, de la mise à l'essai et du déploiement des prochaines CPDE, les décideurs parmi les partenaires et les bailleurs de fonds devraient résoudre les questions liées au moment et à la manière de conduire les prochaines CPDE, ainsi qu'à leur objectif. Ils devraient en outre déterminer si les capacités respectives correspondent au niveau d'engagement requis, tout en abordant les éventuels problèmes d'asymétrie des partenariats (se reporter à la section 8 pour les différentes dimensions des partenariats).

6.3.2 Organisations concernées

D'après les études nationales, les demandes futures de CPDE émanent des organismes nationaux en charge de la planification du développement et de la coordination de l'aide - notamment les organisations locales, les entreprises publiques, les ministères sectoriels et de tutelle - ainsi que des départements d'évaluation des politiques publiques (comme au Bénin) ou du cabinet du Président et des ministères des finances.

La participation systématique d'entités gouvernementales, de forums de coordination sectorielle, de groupes de conseil sectoriels, de réseaux nationaux et d'autres parties prenantes (OSC, OC, le secteur privé et le milieu universitaire) a été mentionnée dans peu de propositions de CPDE matures au niveau sectoriel (évaluation du programme d'éducation en Ouganda, par exemple).

Parmi les autres organisations concernées citées dans les études nationales figurent les instituts de gestion et d'administration publique, les communautés de pratiques de suivi et d'évaluation, les réseaux et forums, les forums ou groupes de coordination sectorielle (tels que le Forum de suivi et d'évaluation du Ghana (GMEF) et l'Institut ghanéen de gestion et d'administration publique (GIMPA)), ainsi que des ONG nationales et internationales (Oxfam, ADRA…).

Les propositions des pays ne précisent pas les rôles spécifiques pour les systèmes et réseaux nationaux d'évaluation, car nombre d'entre eux ne sont pas encore tout à fait matures. Néanmoins, la plupart des études nationales préconisent une attention accrue pour l'évaluation des politiques publiques avec le développement des capacités d'évaluation des structures nationales et des centres de ressources des connaissances sur les techniques d'évaluation. Ainsi, le soutien fourni à des parcours spécifiques en matière d'évaluation des politiques publiques au sein du centre d'évaluation de l'Université de Zambie a été mentionné comme un module pour le développement des capacités.

Le cadre de suivi et d'évaluation des plans sectoriels pourrait servir de point de départ pour l'évaluation collaborative (par exemple en Zambie), en sus de la collaboration en cours dans la mise en œuvre d'approches sectorielles (AS). Une approche d'évaluation axée sur les programmes[21] pour le travail d'évaluation collaborative a été mentionnée en tant qu'orientation future choisie pour mieux cibler le développement des capacités d'évaluation.

Selon la structure gouvernementale et les modalités du CES, les cabinets présidentiels ou ministériels peuvent être utilisés comme point d'accès potentiel aux CPDE. Cela augmenterait la demande de ressources publiques et leur utilisation au profit de politiques fondées sur des preuves.

La collaboration avec les parlements via leurs départements de recherche stimule la qualité du débat entre les législateurs, améliore la transparence et la reddition de comptes et donne la possibilité de mettre en place des politiques fondées sur des preuves. Dans certains pays (tels que la Zambie ou l'Ouganda), un programme de réforme parlementaire est en place pour promouvoir les CPDE.

Des initiatives concrètes de soutien et de développement des capacités pour les OSC, les réseaux d'évaluation et le secteur privé étaient considérées comme une condition préalable pour accroître leur participation aux CPDE et, entre autres, pour combattre la corruption et la mauvaise gestion. Il a été suggéré que les réseaux de suivi et d'évaluation et les communautés de pratiques (CdP) de la gestion axée sur les résultats de développement (GRD) contribuent aux évaluations collaboratives et au développement des capacités et à l'apprentissage et fassent progresser la culture d'évaluation à travers la diffusion de valeurs éthiques et d'approches d'évaluation axées sur la participation des communautés.

[21] L'évaluation basée sur le programme renvoie à l'évaluation d'une série d'interventions rassemblées en vue d'atteindre des objectifs de développement sectoriel, national, régional et mondial spécifiques (Glossaire CAD 2002).

Certaines études nationales ont également suggéré de créer un environnement favorable qui permette aux réseaux d'évaluation de devenir des organisations plus autonomes et mieux réglementées, équipées pour promouvoir des normes d'évaluation, des plateformes de partage et de discussion des meilleures pratiques et des normes d'évaluation de la qualité.

6.3.3 Domaines de compétences pour les CPDE et enseignements à tirer

Les principaux domaines d'intérêt des pays partenaires ont trait à la reddition de comptes concernant les résultats dans les programmes sectoriels et de réduction de la pauvreté et les OMD, ainsi qu'au développement des politiques publiques nationales. L'efficacité du développement de l'aide externe et la qualité de la coopération internationale ont également été mentionnées parmi les domaines de compétence des pays partenaires, en particulier concernant la mesure de l'efficacité de la coopération au développement en termes d'impacts sur la vie des personnes (Samoa et Colombie, par exemple).

Dans les études des pays, les principaux facteurs à la base d'une expérience d'apprentissage étaient liés à une évaluation des politiques publiques pouvant renforcer le dialogue politique entre partenaires et bailleurs de fonds, accroître la responsabilité et le leadership, stimuler les innovations et accélérer la génération et la diffusion des résultats d'évaluation au profit des décideurs, des responsables de la mise en œuvre et des chercheurs.

La promotion d'un cadre juridique et institutionnel pour le système d'évaluation national − avec des responsabilités claires pour les parties prenantes et pour la création d'une structure nationale de coordination des initiatives d'évaluation et la diffusion des résultats des évaluations − a été préconisée pour améliorer les politiques, par exemple au Cameroun.

L'amélioration de la conception et de la mise en œuvre des politiques publiques a également été évoquée pour les prochaines CPDE dans des domaines sectoriels ou thématiques tels que la santé, l'éducation et les programmes de réduction de la pauvreté. L'étude menée en Colombie faisait par exemple état du besoin de tirer les leçons des expériences passées pour réduire les lacunes et les difficultés. En outre, tabler sur les expériences couronnées de succès pourrait systématiser l'apprentissage et stimuler la production et la diffusion des connaissances requises pour mieux influer sur les changements politiques.

L'amélioration constante du dialogue politique entre le gouvernement et les OSC a été mentionné, et les aspects suivants ont été encouragés : 1) participation de différents acteurs aux diverses étapes du processus de CPDE ; 2) développement des capacités des acteurs, structures et personnes au niveau national, y compris les VOPE ; 3) renforcement des compétences correspondantes dans la planification, les processus et la gestion des évaluations ; 4) formulation d'une stratégie de communication pour la diffusion des rapports et utilisation des résultats des évaluations, parallèlement au développement d'un répertoire des meilleures pratiques en matière de CPDE.

6.4 Facteurs externes ou de risque de la CPDE

Les facteurs externes et de risque de la CPDE mentionnés dans les études de cas des pays ont essentiellement trait aux relations toujours plus complexes entre partenaires et bailleurs de fonds des pays, dues à la pénurie accrue d'aide externe, aux ressources et capacités limitées des pays partenaires et aux synergies insuffisantes entre organisations liées à l'aide nationale et structures d'aide financière.

L'évaluation dirigée par les bailleurs de fonds et l'utilisation des procédures des bailleurs de fonds et mécanismes de reddition de comptes et la conformité à ceux-ci minent la légitimité des réseaux d'évaluation nationaux et la participation, et limitent également les possibilités d'apprentissage pour le développement de systèmes de suivi et d'évaluation et la mise au point de modèles et pratiques d'évaluation endogènes/personnalisés.

Lors d'une CPDE, la méfiance envers les systèmes de suivi et d'évaluation nationaux augmente lorsque certains problèmes (tant internes qu'externes) se posent, notamment : la faible demande en évaluations ; le manque de responsabilisation des citoyens, qui devraient être en mesure d'exiger de meilleures performances dans la gestion publique ; la faible capacité à attirer un personnel d'évaluation qualifié à tous les niveaux ; le manque de mesures d'incitation et de systèmes de récompenses et de sanctions ; l'absence de reddition de comptes pour les résultats et le rapport qualité-prix.

En outre, l'apparition de bailleurs de fonds et de partenaires et investisseurs de développement non traditionnels pose un défi aux futures CPDE dans un contexte d'incertitude quant à l'efficacité de l'aide et la durabilité des flux externes et des ressources d'aide.

6.4.1 Mesures proposées pour l'atténuation des risques

Parmi les mesures d'atténuation des risques proposées figure un soutien marqué de la part des instances politiques et des bailleurs de fonds vis-à-vis des évaluations dirigées par les pays partenaires. Un soutien accru au suivi et à l'évaluation au sein des OSC et autres parties prenantes peut améliorer la reddition de comptes sur l'efficacité des résultats et du développement. En outre, les universités, les centres d'étude et les acteurs de la société civile - y compris les réseaux d'évaluation - sont vus comme des fournisseurs potentiels de services d'évaluation et sont bien informés de la situation locale et du contexte politique.

L'intégration d'un système cohérent de suivi et d'évaluation orienté sur les résultats dans l'ensemble des organismes gouvernementaux et structures nationales s'avère essentielle pour que les résultats du développement soient transmis aux organismes politiques responsables et aux bailleurs de fonds.

Concernant le programme d'alignement et d'harmonisation pour un cadre de développement global capable de créer plus de mécanismes de coordination entre pays partenaires et bailleurs de fonds, les engagements internationaux en faveur de l'efficacité du développement (Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement) pourraient accroître les possibilités d'un engagement accru dans les CPDE.

Alimenter et promouvoir la demande d'évaluation du développement : tel est le nouveau rôle des organismes bénévoles pour l'évaluation professionnelle, des réseaux de suivi et évaluation[22] et des communautés de pratiques. Néanmoins, ce rôle doit être évalué et il faudra en tirer des enseignements quant à leur réelle contribution au développement des capacités d'évaluation et à la promotion d'une culture de l'évaluation dans les pays partenaires.

6.5 Conclusions et voie à suivre

Les études de pays ont illustré diverses expériences de travail collaboratif, dotées de différentes caractéristiques favorables au développement des capacités. Ces expériences vont de l'évaluation entièrement dirigée par le bailleur de fonds, avec une faible utilisation des capacités du pays partenaire, à l'évaluation placée sous le leadership du gouvernement partenaire, avec une forte implication des organisations nationales.

La confirmation des engagements et la signature de protocoles d'accord par les pays semblent faciliter l'appropriation nationale, et s'accompagnent d'une plus forte participation des organisations gouvernementales nationales et d'une définition claire des responsabilités dans la prise de décision, la coordination et la gestion de l'évaluation.

L'implication des organisations nationales compétentes, y compris les OSC, le secteur privé et les OC, indique le degré d'appropriation nationale et d'engagement. Cela a renforcé l'utilité de l'expérience de la CPDE et la légitimité des systèmes, processus et procédures de suivi et d'évaluation nationaux.

Le facteur temps rend l'exercice plus pertinent encore, notamment lorsque la CPDE est liée aux cycles nationaux de planification et de dotation budgétaire ou au renouvellement d'un programme bilatéral ou multilatéral.

La plupart des CPDE rapportées ont été financées par des bailleurs de fonds au travers de subventions et de fonds d'assistance technique, avec une contribution limitée des pays aux frais logistiques et administratifs. Quelques exceptions sont toutefois à signaler. Ainsi, en Ouganda, le gouvernement a utilisé ses propres ressources financières et techniques et dédié une ligne budgétaire spécifique à la réalisation d'évaluations, notamment les CPDE.

L'approche du développement des capacités des personnes, organisations et réseaux à travers l'apprentissage par la pratique a été choisie pour la mise en œuvre des CPDE, ouvrant la voie à l'élaboration d'un plan d'action pour une intensification du développement des capacités nationales d'évaluation. Suite à ce choix de l'apprentissage par la pratique, seules quelques initiatives systématiques de renforcement des capacités comportant des formations officielles et un renforcement des compétences se sont tenues dans le cadre ou en marge des interventions de la CPDE. L'acquisition et le partage de connaissances en matière d'évaluation n'ont pas obtenu une attention suffisante dans l'évaluation collaborative, et le soutien aux évaluations des ONG, OSC et du secteur privé n'a pas été systématique. L'EDP et d'autres évaluations collaboratives partenaires-bailleurs de fonds ont offert de réelles occasions de renforcer la culture de l'évaluation et les capacités des structures et organisations nationales, de même que celles des acteurs individuels. Elles ont servi d'assise pour la conceptualisation d'un futur cadre d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds.

Comme l'ont indiqué les études de pays, les facteurs internes ayant influé négativement ou positivement sur la mise en œuvre aisée du travail d'évaluation partenaires-bailleurs de fonds résultaient du niveau

[22] Plaider en faveur de l'évaluation : ensemble d'outils pour développer des stratégies de sensibilisation afin de renforcer un environnement propice à l'évaluation. (ONU Femmes, Evalpartners, OICE), 2013.

d'appropriation et d'implication des organisations des pays partenaires. Faciliter une plus grande compréhension parmi les parties prenantes des questions politiques clés soulevées par les évaluations partenaires-bailleurs de fonds dans le cadre des examens de la coopération internationale impliquant plusieurs bailleurs n'a pas contribué à améliorer les politiques et stratégies nationales. Des facteurs positifs ont été relevés concernant le leadership et l'appropriation au niveau national, et concernant la clarté des priorités et besoins gouvernementaux, puisque la nécessité de s'engager dans ces exercices d'évaluation collaborative est apparue clairement dans les pays où des changements politiques progressifs s'imposent.

Des CPDE pilotes ont été proposées. Ce ne sont là que des indications/propositions préliminaires, et il y a lieu d'évaluer ultérieurement les capacités et ressources d'évaluation nationales pour la conduite d'évaluations collaboratives. Voici en quoi consistent les points de départ principaux pour les futures CPDE :

- Un cadre de suivi et d'évaluation des plans sectoriels ;
- Des accords avec les cabinets présidentiels et ministériels et avec les parlements ;
- Un soutien marqué et des initiatives de développement des capacités pour les OSC, les réseaux d'évaluation et le secteur privé ; et
- La création d'un environnement favorable aux réseaux d'évaluation pour qu'ils deviennent des organisations plus autonomes et mieux réglementées, équipées pour promouvoir des normes d'évaluation, des plateformes de partage et de discussion sur les meilleures pratiques et des normes d'évaluation de la qualité.

Les principaux domaines de compétence qui intéressent les pays partenaires ont trait à la reddition de comptes sur les résultats dans les programmes sectoriels et de réduction de la pauvreté et les OMD, ainsi qu'à la gestion des politiques publiques. L'efficacité du développement de l'aide externe et la qualité de la coopération internationale sont également des domaines d'intérêt.

Parmi les domaines d'amélioration politique possibles, il a été recommandé de promouvoir un cadre juridique et institutionnel pour le système d'évaluation national, de renforcer la transparence et d'appuyer la demande de responsabilité sociale et de création d'une structure nationale de coordination des initiatives de CPDE et de diffusion des résultats des évaluations.

Les facteurs externes et de risque de la CPDE ou des évaluations dirigées par les bailleurs de fonds ont essentiellement trait à la question toujours plus complexe de la pénurie croissante d'aide externe, aux ressources et capacités limitées des pays partenaires et aux synergies insuffisantes entre organisations nationales et structures donatrices.

7 Comment la CPDE peut-elle contribuer au renforcement des systèmes d'évaluation nationaux ?

Pour le résumé, voir le chapitre 4.3.

7.1 Rassembler les hypothèses à mettre à l'essai

La première section présente et justifie une série d'hypothèses sur la manière dont les évaluations partenaires-bailleurs de fonds peuvent contribuer à consolider le système d'évaluation pour les pays partenaires et compléter les efforts parallèles de développement des capacités. Ces hypothèses sont testées de manière plus approfondie dans la deuxième section.

7.1.1 Systèmes d'évaluation nationaux

Le cadre OCDE-CAD sur le DCE (OCDE 2012) définit un « système national » comme une série de personnes et institutions qui interagissent au sein d'un environnement favorable[23]. Le présent document affine la définition ci-dessus et décrit un système d'évaluation des pays comme un réseau de cercles vertueux se présentant comme suit :

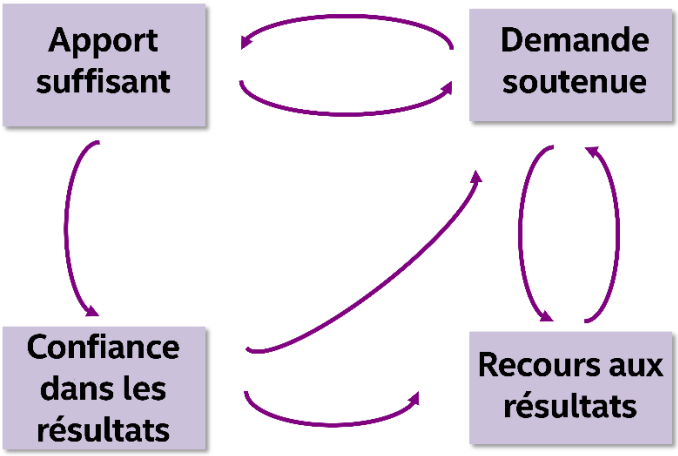
- Personnes (planificateurs, responsables politiques, parlementaires, évaluateurs, experts, journalistes) ;
- Organisations et institutions (ministères horizontaux et de tutelle, parlements, autorités régionales, organismes de surveillance, universités, cabinets de conseil privés, médias, OSC, ONG) ;
- Réseaux professionnels (associations d'évaluation, communautés de pratique).

[23] En Afrique du Sud, on entend simplement par « système » l'environnement favorable. Les systèmes incluraient les normes, les directives, les formations, etc. qui formulent les interactions entre les individus et les organisations (DPME, 2014).

Ces circuits de retour d'informations s'appliquent aux éléments suivants :

- Offre et demande de services d'évaluation dans un contexte de concurrence loyale et de processus ouvert de passation des marchés ;
- Demande et utilisation des résultats d'évaluation dans le cadre des politiques et programmes d'évaluation ;
- Les contrôles et systèmes d'équilibre des pouvoirs qui garantissent la confiance dans les résultats des évaluations concernant les normes d'évaluation.

Figure 2 *Systèmes d'évaluation autonomes présentés comme une série de circuits de retour d'informations*



Les systèmes d'évaluation nationaux tendent à émaner des champions de l'évaluation, souvent au sein du ministère des finances ou de la planification, pour ensuite s'étendre au secteur public et à l'ensemble de la société. Un système d'évaluation mature n'est viable que dans la mesure où il ne dépend plus d'un champion spécifique.

L'Afrique du Sud est un exemple de système national qui a progressé relativement vite sous la direction efficace d'un champion de l'évaluation, tout en laissant entrevoir très tôt des signes de maturité, tels que l'engagement accru des ministères de tutelle et des provinces et l'apparition d'une coalition en faveur de l'évaluation durable au sein des réseaux ad hoc. Au Sri Lanka, le système d'évaluation semble avoir atteint la phase de maturité définie plus haut. Le pays a lancé sa politique d'évaluation près de dix ans avant l'Afrique du Sud. Un champion de l'évaluation a également joué un rôle clé au cours des premières années, mais la pratique de l'évaluation est à présent répandue dans tout le secteur public, ainsi que dans les universités, les cabinets de conseil et les OSC. L'indépendance et la diffusion sont garanties par des dispositions spécifiques. Il est probable que la pratique de l'évaluation survivra à vaste échelle en l'absence d'un champion de l'évaluation.

Encadré 3 *Systèmes d'évaluation en Afrique du Sud et au Sri Lanka (tels qu'évoqués lors de l'atelier de synthèse)*

Afrique du Sud

Pendant de nombreuses années, l'Afrique du Sud a appliqué certaines méthodes d'évaluation jusqu'à ce qu'un changement majeur survenu en 2009 détermine l'octroi d'un niveau de soutien élevé au suivi et à l'évaluation (S&E). Un cadre politique d'évaluation est entré en vigueur en novembre 2011 et une unité d'évaluation et de recherche a été créée au sein du ministère de la planification, du suivi et de l'évaluation (au niveau présidentiel). Grâce à ce « champion de l'évaluation », le pays dispose désormais de lignes directrices et de normes en la matière. Des centaines de personnes ont été formées au S&E et 119 évaluations ont été sauvegardées dans un répertoire de rapports d'évaluation.

Au bout de trois ans, 15 ministères nationaux (sur un total de 46) étaient impliqués dans des activités d'évaluation et bon nombre d'entre eux ont créé des unités de S&E. Trois programmes d'évaluation ont été lancés, certains par les ministères nationaux et d'autres par les pouvoirs provinciaux.

Huit évaluations ont déjà débouché sur des pistes d'amélioration qui sont actuellement mises en œuvre. Plusieurs exemples d'évaluations positives ont été largement communiqués.

Un groupe de travail technique intergouvernemental d'évaluation et d'autres réseaux moins formels

ont encouragé l'appropriation de ce type de tâches et ont mis sur pied une coalition d'évaluation qui contribue progressivement à atténuer la dépendance du système d'évaluation vis-à-vis de son champion (DPME, 2014).

Sri Lanka

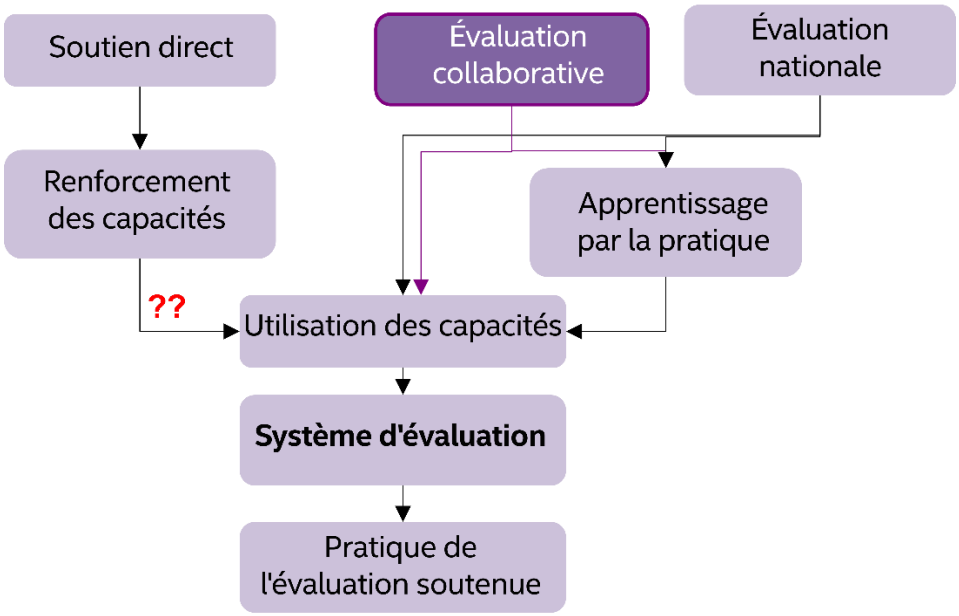
La Banque asiatique de développement (BAD) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ont appuyé le développement des capacités d'évaluation au Sri Lanka tout au long des années 1990. En 2003, le gouvernement s'est doté d'une politique d'évaluation globale, rendant ainsi les différents ministères de tutelle responsables de la formulation et de la mise en œuvre des programmes d'évaluation pour leurs domaines de compétences respectifs. Cette politique est également venue consacrer un champion de l'évaluation : l'unité centrale d'évaluation des performances rattachée au ministère en charge de la formulation et de la mise en œuvre des politiques. Cette initiative a en outre encouragé la conclusion de partenariats avec des organisations de la société civile, parmi lesquelles l'association sri-lankaise pour l'évaluation, et invité les universités et les organismes publics en charge de la formation à faire connaître leur savoir-faire en matière de techniques et de méthodes d'évaluation. Ses responsables ont préconisé de confier les évaluations de grande ampleur à des consultants nationaux.

Au bout de dix ans, ce projet avait généré un large éventail de pratiques d'évaluation suivies par tous les ministères de tutelle, la Cour des comptes et d'autres organismes de surveillance, les parlementaires, les universités, les consultants, les médias, les organisations de la société civile et les ONG. Des mesures et mécanismes particuliers ont été adoptés afin de garantir l'indépendance des évaluateurs et la communication des résultats des évaluations (Sivagnanasothy 2010 et présentation lors de l'atelier de synthèse organisé à Manille).

7.1.2 Renforcer les systèmes d'évaluation

Comme en témoigne le cas du Sri Lanka, les bailleurs de fonds contribuent à l'élaboration et au renforcement des systèmes nationaux d'évaluation par des professionnels de la formation via l'organisation d'ateliers, la mise à disposition d'un soutien technique et financier et un travail de plaidoyer en faveur de l'évaluation tout au long de leurs échanges avec les gouvernements des pays partenaires (Dabelstein 2013, p. 30 ; Tarsilla 2014[24]). Les efforts déployés dans le cadre du développement des capacités d'évaluation (DCE) sont mentionnés dans la partie gauche de la figure ci-dessous (cf. soutien direct aux capacités de renforcement).

Figure 3 Partir des capacités de développement pour aboutir à des pratiques d'évaluation durables



L'un des risques potentiels de l'approche en vigueur en matière de DCE est lié au fait que les capacités récemment développées ne peuvent être durables qu'à condition d'être mises en œuvre et utilisées sans tarder. En d'autres termes, les professionnels ayant été formés sont susceptibles de perdre les

[24] Voir « Question 3 ».

connaissances acquises s'ils n'ont pas suffisamment l'occasion de les mettre en pratique. De la même manière, il est possible que la mémoire institutionnelle disparaisse d'ici quelques années si les nouveaux moyens organisationnels ne sont pas mobilisés systématiquement. Ces risques sont illustrés par les points d'interrogation en rouge dans la figure ci-dessus.

Le Vietnam a rencontré ce type de difficulté. Voici la description qui en est donnée dans l'étude par pays : *« ... certains fonctionnaires d'État, qui ont été formés au suivi et à l'évaluation dans notre pays et à l'étranger, risquent de perdre leur savoir-faire car ils n'ont que peu d'occasions de le mettre en pratique »*[25]. Il en va de même au Ghana où les bailleurs de fonds ont pris des mesures à long terme pour développer les capacités d'évaluation à différents échelons du pouvoir (parlement, ministères, régions). Le gouvernement ghanéen a lancé une stratégie nationale d'évaluation et un plan de S&E a été rédigé en 2012. Le pays dispose à présent d'une politique d'évaluation, d'un manuel et de lignes directrices en matière de S&E. L'étude menée au Ghana a cependant constaté que la quasi-totalité de ce travail d'évaluation était en fait réalisé par les bailleurs de fonds, qui ne bénéficient que d'un soutien très limité de la part des organisations et des professionnels locaux[26].

Ces quelques exemples témoignent de la nécessité de mettre en œuvre une approche plus pérenne en matière de DCE. Les bailleurs de fonds et les pays partenaires sont invités à accorder le même degré d'importance au développement des capacités qu'à l'utilisation des capacités récemment acquises. Cela pourrait passer par une augmentation des initiatives d'évaluation nationales, éventuellement avec un soutien des bailleurs de fonds. Les évaluations nationales apportent une double contribution au DCE car elles : 1) mobilisent les capacités récemment acquises et en garantissent la pérennité ; 2) ouvrent la voie à d'autres solutions pour le renforcement de capacités davantage axées sur l'apprentissage par la pratique (cf. Figure 3 partie droite de la figure).

L'intérêt de l'apprentissage par la pratique est évident lorsque, par exemple, un responsable politique organise une première évaluation et doit ensuite en interpréter les résultats, ou lorsqu'un expert au sein d'une équipe d'évaluation est amené à constater à quel point ses tâches diffèrent de celles qui se rapportent au suivi et à l'audit[27].

Bien entendu, les organisations, les institutions et les réseaux peuvent eux aussi apprendre par la pratique. Une institution pourra, à mesure qu'elle procède à des évaluations, en parfaire sa maîtrise si elle parvient à transposer les enseignements tirés de ses premières expériences dans sa pratique quotidienne, par exemple : en créant au sein de sa structure une unité d'évaluation ; en incluant dans les critères de recrutement du personnel les compétences d'évaluation ; en organisant périodiquement des réunions de coordination sur le thème de l'évaluation ; en incorporant dans son rapport d'activité annuel un chapitre sur l'évaluation. De plus, un réseau apprend par la mise en pratique dès lors que certains de ses membres étoffent leurs contacts sociaux en participant à un processus d'évaluation (c'est ainsi l'occasion de créer des partenariats d'évaluation, d'interagir avec les bénéficiaires des résultats des évaluations et de partager les enseignements tirés de ces évaluations au sein d'un groupe de praticiens).

Enfin, on part du principe que les évaluations nationales :

- permettent l'utilisation et la pérennité des capacités récemment développées ;
- ouvrent la voie à des solutions de DCE différentes, fondées sur l'apprentissage par la pratique.

Ces deux éléments sont censés s'appliquer aux trois niveaux des systèmes nationaux d'évaluation, à savoir les acteurs individuels, les organisations/institutions et les réseaux.

7.1.3 Renforcer les systèmes d'évaluation via des collaborations entre partenaires et bailleurs de fonds

Comme précédemment mentionné, les capacités d'évaluation récemment développées risquent d'être perdues si elles ne sont pas mises à profit[28]. C'est d'autant plus le cas lorsque, dans un pays partenaire, l'exercice d'évaluation est essentiellement dirigé par les bailleurs de fonds et ne mobilise pas ou peu les capacités nationales. Le problème a été décrit il y a plus de 15 ans dans les termes suivants : « Les pays bénéficiaires sont rarement impliqués tant qu'une évaluation n'a pas été initiée par le bailleur de fonds. Et lorsque le gouvernement du pays bénéficiaire est impliqué, c'est davantage à des fins de communication d'informations au bailleur de fonds qu'à des fins d'analyse ou d'évaluation finale des résultats. » (Dabelstein, 1997). Aujourd'hui, si l'on veut favoriser le développement des capacités dans les pays

[25] Étude de cas sur le Vietnam, p. 10.
[26] Confirmée par Tarsilla (2014).
[27] Voir OCDE (2010a), p. 6 : « De nombreuses expériences sur le terrain confirment que l'une des techniques d'apprentissage les plus efficaces est l'apprentissage par la pratique. Le fait d'impliquer directement le personnel et la fonction publique dans le travail d'évaluation peut aider à améliorer les capacités individuelles et de gestion au sein des institutions pertinentes, ce qui les convainc également de la valeur et de l'utilité de l'évaluation. »
[28] Voir les points d'interrogation rouges sur la Figure 2.

partenaires, il est primordial de mieux exploiter le travail d'évaluation régulier des bailleurs de fonds (OCDE 2010b ; Dabelstein 2013, p. 31).

Pourquoi a-t-il fallu autant de temps aux bailleurs de fonds pour prendre en compte ce besoin ? Une partie de la réponse, rarement évoquée par écrit, nous est apportée par les organismes donateurs[29] : les évaluations auxquelles procèdent les bailleurs de fonds répondent à un objectif de reddition de comptes. La réalisation d'un tel objectif requiert un seuil de crédibilité élevé qui ne pourrait être assuré si les évaluations devaient servir les intérêts d'un système national embryonnaire et fragile. C'est un cercle vicieux car les bailleurs de fonds hésitent à collaborer avec des pays partenaires dont les systèmes nationaux ne sont pas suffisamment mûrs et qui, par conséquent, demeurent inadaptés ou progressent très lentement.

Pour rompre ce cercle vicieux, il pourrait être bon de procéder à l'évaluation d'une poignée d'activités de coopération entre les partenaires et les bailleurs de fonds dans un esprit de collaboration. Une évaluation partenaires-bailleurs de fonds comporte des avantages similaires à ceux que l'on peut tirer lors d'une évaluation nationale : elle permet une mobilisation des capacités récemment développées et un apprentissage par la pratique. Les évaluations collaboratives pourraient même préparer le terrain à une évaluation dirigée par le pays. Il s'agit bien entendu d'hypothèses qui doivent encore être vérifiées mais il faut remarquer qu'un mécanisme fort similaire a donné naissance aux systèmes d'évaluation en vigueur dans bon nombre d'États membres de l'Union européenne (cf. Encadré 4).

Encadré 4 Systèmes d'évaluation dans les États membres de l'UE : le rôle des évaluations collaboratives

De nombreuses politiques de l'Union européenne (UE) sont mises en œuvre grâce à l'octroi d'une aide financière ciblée aux États membres, une démarche qui présente des points communs avec la coopération partenaires-bailleurs de fonds.

Dans le cadre de ces politiques, dès le début des années 1990, l'UE a progressivement renoncé aux évaluations pilotées par les bailleurs au profit d'évaluations collaboratives. Dix ans plus tard, un projet de recherche international (Furubo et al., 2002) a réuni des experts issus d'une douzaine d'États membres de l'UE qui ont procédé à une analyse des systèmes d'évaluation de leurs pays respectifs. Au cours du processus de synthèse des études par pays, il a été surprenant de constater que les évaluations collaboratives entre les États membres et l'UE avaient souvent été le principal moteur de l'élaboration de systèmes nationaux d'évaluation.

7.1.4 Intégrer un objectif de développement des capacités dans les évaluations collaboratives

Dans le cas de l'UE, l'objectif premier des évaluations collaboratives était d'améliorer l'efficacité des subventions européennes mais elles ont, de manière fortuite, débouché sur le renforcement des systèmes nationaux. De la même manière, la plupart des organismes donateurs ont tendance, lorsqu'ils effectuent des évaluations conjointes, à ne pas considérer le développement des capacités comme une véritable priorité. Même le Danemark, qui est depuis une décennie un pionnier dans le domaine des évaluations collaboratives partenaires-bailleurs de fonds, n'a que rarement fait du développement des capacités un objectif à part entière (cf. Encadré 5).

Encadré 5 L'expérience du Danemark dans les évaluations collaboratives partenaires-bailleurs de fonds

En 2006, l'Agence danoise pour le développement international (DANIDA) avait déjà dirigé ou pris part à neuf évaluations collaboratives qui ont chacune pu compter sur la collaboration de plusieurs organismes donateurs et du pays partenaire. Les avantages des évaluations conjointes ont été synthétisés sous forme de sept points, dont un seulement portait en partie sur le développement des capacités dans le pays partenaire (DANIDA, 2006).

Au cours des années suivantes, plusieurs évaluations collaboratives ont été lancées, dont trois au Bhoutan, en Tanzanie et en Ouganda qui visaient clairement le développement des capacités (DANIDA, 2009). DANIDA les a par la suite complétées par un éventail d'outils destinés à ancrer le processus d'évaluation dans le pays partenaire. On dénombre, parmi ces outils : un protocole d'accord ; des comités mixtes en charge de la sélection de l'équipe d'évaluation ; des groupes de référence mixtes en charge de l'approbation des premiers résultats de l'évaluation et des examinateurs nationaux appelés à commenter les avant-projets de rapports d'évaluation. En dépit des mesures adoptées, il est ressorti que pour la majorité des évaluations partenaires-bailleurs de

[29] À l'exception de l'examen des évaluations conjointes dans le domaine de l'aide humanitaire par Beck et al (2008), p. 108, qui évoque une certaine « suspicion et méfiance entre les agences internationales et les gouvernements, ainsi qu'un besoin d'indépendance », surtout lorsque les capacités d'évaluation sont limitées.

fonds, les partenariats n'étaient pas suffisamment équilibrés. On a en particulier remarqué que la direction des équipes d'évaluation et le travail de communication des résultats restaient trop souvent l'apanage des bailleurs de fonds.

L'évaluation de l'assistance danoise en Ouganda, menée en 2006 avec le bureau du Premier ministre, a été perçue comme l'avancée la plus significative vers une collaboration avec le pays partenaire. Cette évaluation a été entreprise sous la direction d'un groupe de pilotage mixte présidé par un chercheur neutre qui a œuvré en faveur d'une résolution des désaccords entre les représentants des partenaires et des bailleurs de fonds. Cette méthode de travail a permis un haut degré d'appropriation de l'évaluation par les deux parties.

À l'avenir, le développement des capacités pourrait devenir un objectif à part entière dans un plus grand nombre d'évaluations collaboratives. La définition d'une telle priorité devrait être assortie de toute une série de mesures innovantes soutenant son aboutissement. Il peut, par exemple, s'agir de : la publication d'un protocole d'accord destiné à valider la pertinence temporelle de l'évaluation et sa compatibilité avec les besoins du pays partenaire ; la publication d'un cahier des charges sans aucune indication des règles et méthodes appliquées par le bailleur de fonds ; le recours à une procédure de passation des marchés dans le pays partenaire ; la participation des institutions nationales à un groupe de référence présidé par un expert neutre ; le recrutement d'un professionnel dans le pays concerné pour diriger ou codiriger l'équipe en charge de l'évaluation et l'élaboration d'un programme conjoint de communication des conclusions de l'évaluation (DANIDA 2009, OCDE, 2010b).

Si l'on décide de faire du développement des capacités un objectif à part entière dans le cadre de certaines évaluations collaboratives, il faudrait pouvoir y consacrer un budget supplémentaire et rallonger certains délais afin de surmonter les difficultés propres à ce type de collaboration (ex. : coûts de coordination, réunions internationales, briefings et débriefings).

7.1.5 Ajuster les efforts de collaboration à la situation du système national

Les bailleurs ne sont pas toujours enclins à partager toutes les tâches d'évaluation avec le pays partenaire si le système national n'est pas digne d'une certaine crédibilité. Comme indiqué précédemment, cette crainte est souvent brandie comme un prétexte pour renoncer à toute collaboration, alors qu'elle pourrait être vue comme une occasion de dynamiser le système national du pays partenaire et lui insuffler davantage de maturité.

Lorsque le système d'évaluation n'en est qu'à ses balbutiements, les collaborations partenaires-bailleurs de fonds peuvent prendre la forme de projets pilotes regroupant des professionnels et des institutions du pays concerné. On pourrait imaginer, notamment, d'inviter des institutions nationales dans un groupe de référence ; d'impliquer des professionnels du pays concerné dans la préparation de la méthode d'évaluation, la formulation des ébauches de conclusion et la mise au point des plans de communication des résultats[30]. En outre, les initiatives suivantes pourraient permettre à ces collaborations de déboucher sur la naissance de réseaux nationaux : présentation des résultats de l'évaluation lors d'une réunion de l'association en charge de l'évaluation nationale ou élaboration de mécanismes d'évaluation propres au pays après avoir mené, par exemple, une petite étude comparative sur les mécanismes de passation de marchés s'appliquant au bailleur et au partenaire (cf. première colonne du Tableau 5).

Au fur et à mesure que le système d'évaluation gagnera en maturité, les expériences collaboratives pourront s'intensifier et reposer sur une répartition des tâches plus équilibrée. Les institutions et professionnels nationaux sont aussi appelés à agir en tant que « copilotes » au sein des groupes de référence, des équipes d'évaluation, d'assurance qualité et de communication des programmes. Les réseaux et les mécanismes d'évaluation nationaux pourront également être mis à profit autant que possible (cf. deuxième colonne du Tableau 5).

[30] Beck et al. (2008), p. 109, suggèrent qu'il serait raisonnable de commencer par de petites initiatives faciles à gérer telles que des rencontres préalables sur l'orientation de l'évaluation, la méthodologie et la composition de l'équipe.

Tableau 5 Organiser les collaborations de manière dynamique

Interventions évaluées	L'aide au développement principalement	Les deux	Les politiques nationales principalement
Collaborations partenaires-bailleurs de fonds	Pilotes	Systématique	Approprié
Rôle des institutions et des professionnels nationaux	Passager	Copilote	Conducteur
Mécanismes et réseaux nationaux	Apport d'un soutien	Utilisé dans la mesure du possible	Utilisé

Dans un système mûr, les évaluations se concentrent davantage sur les politiques nationales que sur les interventions des bailleurs de fonds. Cela ne doit pas empêcher l'organisation d'évaluations collaboratives en fonction des besoins. De plus, comme le préconise l'Afrique du Sud dans la présentation qu'elle a faite à l'atelier de synthèse, les bailleurs de fonds pourraient exploiter davantage le système national du partenaire pour leurs propres évaluations (cf. troisième colonne du Tableau 5).

7.1.6 Dernières hypothèses à vérifier

Ce chapitre présente une série d'hypothèses que l'on pourrait résumer en indiquant que certaines évaluations partenaires-bailleurs de fonds :

- Se sont basées sur le système national d'évaluation ;
- Avaient pour but de renforcer ce système ;
- Ont généré des mécanismes d'apprentissage par la pratique ;
- Ont complété d'autres initiatives de développement des capacités ;
- Tenaient compte de la situation du système national.

Afin de tirer les enseignements nécessaires aux prochaines évaluations collaboratives, une vérification de ces hypothèses est proposée au chapitre suivant sur la base des constats dressés lors des études par pays et des débats tenus lors de l'atelier de synthèse de Manille.

7.2 L'expérience de l'étude CPDE

La vérification des hypothèses ci-dessus a été entreprise suivant une démarche sans rapport aucun avec une analyse statistique. Au lieu de relever les points communs entre les différentes études par pays, cette analyse s'attarde délibérément sur les quelques évaluations collaboratives qui présentaient un potentiel d'apprentissage par la pratique. Les études par pays, disponibles en janvier 2015, incluaient 11 évaluations collaboratives dotées de ce potentiel. Les pays partenaires étaient les suivants : le Bénin (2 évaluations), la Colombie, le Ghana, le Mali, le Mozambique, les Philippines, les îles Samoa, le Vietnam (2 évaluations) et la Zambie. Les bailleurs de fonds étaient les suivants : la Banque africaine de développement, l'Australie (2 évaluations), le Danemark, le Japon (2 évaluations), l'Espagne, l'UNICEF et la Banque mondiale. Deux évaluations ont été menées conjointement par plusieurs bailleurs de fonds.

7.2.1 Les évaluations collaboratives se sont-elles basées sur le système national d'évaluation ?

7.2.1.1 Usage modéré du système national lors d'évaluations collaboratives traditionnelles

Les 11 évaluations collaboratives qui ont été analysées suivent une approche similaire, à savoir :

- La demande d'évaluation, qui répond le plus souvent à des exigences de reddition de comptes, émane de l'organisme donateur. Le calendrier, l'étendue et les objectifs de l'évaluation sont définis en concertation avec l'institution chef de file dans le pays partenaire avant d'être formalisés dans un protocole d'accord.
- Un groupe de pilotage mixte est créé et regroupe du personnel des organismes donateurs ainsi que des représentants de plusieurs institutions nationales détenant des fonctions clés. Il est présidé par un professionnel désigné parmi les bailleurs de fonds. Lors de leurs rencontres, les participants débattent et approuvent les questions et critères liés à l'évaluation ainsi que le programme de travail inscrit dans le cadre méthodologique des donateurs.
- Le recrutement d'une équipe en charge de l'évaluation externe et rémunérée grâce aux financements des donateurs est également prévu via une procédure de passation de marchés. Le contrat est conclu avec une organisation internationale (issue du milieu académique ou du

secteur privé) et le chef d'équipe est un professionnel jouissant d'une reconnaissance internationale. On compte en outre dans l'équipe un ou plusieurs professionnels nationaux, chargés en particulier du recueil des données et de la rédaction d'une partie du rapport d'évaluation.

- Les travaux sur le terrain sont coordonnés par l'institution nationale chef de file.
- Les premiers résultats de l'évaluation sont abordés au sein du groupe de pilotage et leur qualité est évaluée par des spécialistes de haut niveau désignés parmi les donateurs.
- Le plan de communication prévoit au moins une présentation à l'intention des parties prenantes du pays concerné. Les programmes de suivi sont préparés et mis en œuvre par les bailleurs de fonds uniquement.

Certaines étapes de la méthode collaborative traditionnelle décrite ci-dessus s'inspirent[31] du système national : 1) les débats autour du calendrier, de l'étendue et des objectifs de l'évaluation ; 2) les débats autour des questions, des critères et de la méthode de l'évaluation ; 3) le recueil des données et la rédaction d'une partie du rapport d'évaluation ; 4) la présentation des résultats aux parties prenantes du pays concerné. Le système national est utilisé principalement par des acteurs individuels. Seule l'institution nationale chef de file est impliquée au niveau organisationnel à travers la signature du protocole d'accord, la coordination du travail de terrain et la convocation des événements de présentation.

En revanche, la méthode collaborative traditionnelle ne fait qu'un usage limité du système national qu'elle réserve à : 1) la demande initiale d'évaluation ; 2) la présidence du groupe de pilotage ; 3) les passations de marchés pour les services d'évaluation et le financement des tâches en lien avec l'évaluation ; 4) le maintien d'un climat de concurrence pour toutes les propositions d'évaluation ;

5) l'élaboration des méthodes d'évaluation ; 6) la formulation des conclusions et recommandations de l'évaluation ; 7) le contrôle de la qualité professionnelle ; 8) la prise en charge des programmes de suivi.

À l'exception de l'institution chef de file, des entreprises privées, des instituts de recherche et des organisations de la société civile, on constate que le système national est mal utilisé par les organismes publics et n'est pas utilisé du tout ni par les réseaux ni dans le cadre des mécanismes de contrôle et d'équilibre. La collaboration qui a été instaurée au niveau des passations de marchés pour les services d'évaluation témoigne de la priorité accordée à la participation des acteurs nationaux individuels. Dans le meilleur des cas, les représentants des institutions clés du pays partenaire ont été invités à participer au processus de sélection, mais uniquement sur base individuelle. Cela n'a donc en aucun cas compromis ni le bon déroulement des activités au sein de leur institution ni les mécanismes de contrôle et d'équilibre dans leur pays.

Leçon A

Les évaluations collaboratives semblent faire un usage limité des systèmes nationaux dans le cadre des activités suivantes : demande initiale d'évaluation, présidence du groupe de pilotage, passation de marchés en lien avec l'évaluation et financement de ces mêmes services, conception méthodologique, formulation et contrôle qualité des conclusions et des recommandations, suivi des programmes d'actions.

Leçon B

Les évaluations collaboratives semblent impliquer davantage des acteurs individuels nationaux que des organisations, institutions et réseaux du pays concerné. Il ressort également qu'elles font fi des mécanismes de contrôle et d'équilibre susceptibles d'être en vigueur dans le pays.

7.2.1.2 Mise au point et instauration de méthodes de collaboration approfondies

Certaines des études par pays qui ont été analysées laissent entrevoir des méthodes de collaboration faisant un usage plus poussé des systèmes nationaux d'évaluation :

- Le groupe de pilotage mixte est présidé par un fonctionnaire du pays concerné (îles Samoa-Australie).
- Le budget national a été consacré le plus souvent aux CPDE et exceptionnellement à d'autres types d'évaluations collaboratives (Bénin-ONU).
- Des procédures nationales de passation de marchés ont été utilisées dans certains cas (Ghana-Banque mondiale, Mali-BAfD, Vietnam-Japon).

[31] Voir le chapitre précédent pour une présentation du terme « système national ».

- Des OSC ont souvent été impliquées dans la gestion des évaluations partenaires-bailleurs de fonds et dans d'autres collaborations (Bénin-Danemark, îles Samoa-Australie).
- Des équipes d'évaluations dirigées par le pays ont été constituées pour procéder à la majorité des évaluations partenaires-bailleurs de fonds et à d'autres formes d'évaluations collaboratives (Ghana-Banque mondiale, Vietnam-Japon).
- Dans le cadre de la collaboration entre la Zambie et l'UNICEF, l'institution nationale chef de file a mis au point une importante stratégie de communication à l'intention des principales parties prenantes du pays (société civile, médias, députés et autres décideurs politiques), ce qui a amené la Zambie à faire un usage massif des résultats de l'évaluation.

Aucune méthode de collaboration approfondie n'a pu être observée dans les domaines de la demande d'évaluation, de la conception méthodologique, du contrôle professionnel de la qualité et des programmes de suivi.

Leçon C

Un large éventail de méthodes de collaboration approfondies ont été expérimentées et approuvées de par le monde : elles laissent en effet entrevoir de bonnes perspectives d'apprentissage mutuel sur l'utilisation des systèmes nationaux d'évaluation.

7.2.1.3 La reddition de comptes : un obstacle potentiel à la collaboration

L'étude menée à Samoa souligne le dilemme auquel font face les organismes donateurs appelés, d'une part, à faire un usage de l'évaluation orienté vers la reddition de comptes vis-à-vis de leurs membres et, d'autre part, à respecter l'engagement signé dans le cadre de la Déclaration de Paris visant à garantir l'appropriation de l'évaluation par les pays. C'est toute la question de l'équilibre délicat entre les « principes du don » et les « principes de l'appropriation » parfois si difficile à atteindre lors d'une évaluation collaborative. Les remarques ci-dessus semblent confirmer les conclusions tirées par l'étude menée à Samoa. En effet, certains déséquilibres de longue date au sein de la collaboration s'expliquent en grande partie par l'importance qu'accordent les bailleurs de fonds à la reddition de comptes.

- Toutes les demandes d'évaluation émanent des organismes donateurs et la plupart d'entre elles répondent aux exigences de reddition de comptes et au calendrier imposé par celles-ci.
- Les fonctions clés (présidence du groupe de pilotage, chef de l'équipe évaluation, professionnels de l'assurance qualité) sont occupées, dans leur majorité, par des bailleurs de fonds ou par des experts internationaux. Les critères de crédibilité auxquels ces mêmes bailleurs doivent s'astreindre et, dès lors, les exigences en matière de reddition de comptes sont à l'origine d'une telle situation.
- Les organismes donateurs appliquent l'ensemble ou une partie de leurs règles méthodologiques, elles aussi axées sur la reddition de comptes.

La collaboration entre les Philippines et le Japon met particulièrement bien en exergue la problématique de la reddition de comptes. Dans le cas présent, plusieurs évaluations en cascade ont été conjointement menées pendant un certain nombre d'années. Elles se basaient toutes sur un système de notation japonais que l'on retrouve de manière assez systématique dans les évaluations à des fins de reddition de comptes. Au fil du temps, les institutions et les professionnels nationaux ont développé leurs capacités d'évaluation, créé leur propre système de notation et commencé à l'utiliser dans le cadre d'évaluations collaboratives. Mais au lieu de susciter un échange d'expériences sur la reddition de comptes, cette méthode de travail s'est transformée en un concours sur le sujet.

Cette situation fait écho à celle décrite il y a près de vingt ans (Dabelstein, 1997) selon laquelle « les avantages qu'apportent les évaluations conjointes sur les plans de l'appropriation et du partage des enseignements tirés dépassent largement les inconvénients liés à une réduction des tâches de reddition de comptes pour chaque bailleur de fonds ». C'est exactement ce même point de vue qui a été exprimé lors de l'atelier de synthèse pour la présentation du Sri Lanka : si le but recherché est bien la reddition de comptes, il serait préférable que les bailleurs de fonds et les partenaires procèdent chacun à une évaluation indépendante et séparée. La collaboration s'avère quant à elle efficace lorsque le but premier de l'exercice d'évaluation est bien l'apprentissage.

Leçon D

L'utilisation du système national d'évaluation est plus pertinente lorsque le but premier de l'évaluation est l'apprentissage, et non la reddition de comptes à l'égard des membres des organismes donateurs.

7.2.1.4 Les systèmes nationaux peuvent être ouverts ou non aux évaluations de l'aide publique au développement (ADP)

Dans un premier groupe de pays, les systèmes d'évaluation sont étroitement liés à l'aide au développement (aux Philippines, à Samoa, au Sénégal, notamment). Voici les principales caractéristiques de ces systèmes :

- Formalisation des engagements en matière de suivi et d'évaluation dans des documents de coopération partenaires-bailleurs de fonds, programmes d'appui budgétaire et projets de gestion des finances publiques.
- Accompagnement apporté par les bailleurs de fonds au développement des capacités d'évaluation.
- Excellence de l'évaluation inscrite dans la mission des institutions de coordination de l'aide.

Les systèmes d'évaluation d'un second groupe de pays sont quant à eux davantage centrés sur les politiques nationales et n'ont que des liens ténus avec les activités des bailleurs de fonds. La politique d'évaluation de la Colombie, par exemple, n'entretient quasiment aucun lien avec la coopération internationale[32].

Il apparaît clairement que l'utilisation du système national dans le cadre des évaluations collaboratives est plus aisée avec le premier groupe de pays qu'avec le second. L'étude nationale de la Colombie apporte une illustration de cette thèse, confirmée ultérieurement par le fait que la plupart des exemples de collaboration concernent le premier groupe de pays.

Leçon E

Une évaluation collaborative peut aisément se baser sur le système national si celui-ci entretient des liens étroits avec l'aide au développement. Ce sera par contre plus difficile si le système est davantage centré sur les politiques nationales et plus éloigné des activités des bailleurs de fonds.

7.2.2 Les évaluations collaboratives avaient-elles pour but de renforcer les systèmes nationaux ?

7.2.2.1 Seule une partie des évaluations collaboratives sont assorties d'objectifs sur le plan des capacités

Au cours de la phase 2 de l'Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, la plupart des études par pays se sont basées principalement sur les systèmes nationaux et n'étaient assorties d'aucun objectif de développement des capacités (elles n'avaient tout au moins aucun objectif de ce type clairement stipulé dans le principal rapport EDP - (DIIS 2011)).

Parmi les évaluations collaboratives examinées, seules quelques-unes étaient explicitement orientées vers le développement des capacités (Bénin-ONU, Ghana-Banque mondiale) ou s'inscrivaient dans le cadre d'une stratégie volontairement tournée vers un tel objectif (Philippines-Japon, îles Samoa-Australie, Vietnam-Japon, Vietnam-Australie). Le modèle de collaboration entre les Philippines et le Japon est particulièrement intéressant car, ici, c'est le pays partenaire qui était demandeur d'un développement des capacités alors que, dans la plupart des autres cas, ce genre de requête émane plutôt du bailleur de fonds.

Leçon F

Si l'évaluation collaborative fait si peu appel aux systèmes nationaux, c'est en partie dû au fait que seule une poignée de ceux-ci portent clairement sur le développement des capacités.

[32] C'est également le cas en Afrique du Sud, comme le montre la section précédente. De même, le Bénin et l'Ouganda ont des politiques d'évaluation applicables à leurs propres politiques nationales.

7.2.2.2 Certaines évaluations collaboratives visent un apprentissage par la pratique

Le Japon (en collaboration avec les Philippines et le Vietnam) et l'Australie (en collaboration avec les îles Samoa et le Vietnam) ont une expérience approfondie de l'utilisation de l'évaluation collaborative comme d'un instrument d'apprentissage par la pratique au service d'une stratégie à long terme de développement des capacités.

Le meilleur exemple de cette stratégie est la collaboration que l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) et le Vietnam entretiennent depuis quatre ans. Avant 2005, elle avait déjà donné lieu aux premières évaluations collaboratives de projets d'investissements (Breier 2005, p. 33). Au vu du succès rencontré par cette première expérience, les deux partenaires ont signé un protocole d'accord destiné à promouvoir un programme d'évaluation conjointe (2007-2009) qu'ils ont poursuivi en 2010 et qui comprenait un volet « développement des capacités » (rédaction d'un manuel d'évaluation pour le Vietnam, mise au point de méthodes et d'outils axés sur les évaluations conjointes, formations et visites) et un volet « apprentissage par la pratique ». Comme indiqué dans le Tableau 6, le rôle des participants vietnamiens a progressivement évolué d'une participation aux différentes étapes de l'évaluation à une prise en charge/gestion du processus. Le protocole d'accord témoigne d'un savant compromis entre les objectifs parfois contradictoires de l'apprentissage par la pratique dans le pays et de la reddition de comptes aux bailleurs de fonds japonais et consacre, à ce titre, une méthode de collaboration innovante. Cette méthode comportait deux phases d'évaluation :

- Une « évaluation primaire » qui a été progressivement confiée à la seule responsabilité des participants vietnamiens et couvre toutes les étapes du processus d'évaluation, de la planification à la rédaction de rapports.
- Une « évaluation secondaire » qui reste sous l'entière responsabilité des participants japonais (institutions, conseillers, consultants). Cette deuxième phase ne fait pas double emploi avec le travail vietnamien sur la conception méthodologique, le recueil et l'analyse de données. Elle porte en effet aussi sur le contrôle de la qualité et sur l'élaboration de produits d'évaluation ciblant les usagers japonais.

Tableau 6 Japon et Vietnam : une stratégie d'apprentissage par la pratique longue de quatre ans

	2007	2008	2009	2010
Rôle des acteurs nationaux dans les différentes étapes de l'évaluation				
Planification de l'évaluation				Participe/Gère
Conception de l'évaluation	Participe	Participe	Participe	Dirige/Gère
Préparation des outils			Dirige	Dirige/Gère
Exécution du travail de terrain	Participe	Participe	Dirige	Dirige/Gère
Traitement des données		Participe	Dirige	Dirige/Gère
Rédaction des rapports	Participe	Participe	Dirige	Dirige/Gère
Acteurs nationaux impliqués				
Institutions publiques pertinentes	X	X	X	X
Conseiller méthodologique		X	X	X
Consultants		X	X	X

La collaboration entre les Philippines et le Japon a été organisée de manière quasi identique. L'Australie, les îles Samoa et le Vietnam privilégient de loin le volet « développement des capacités » et le travail sur l'évaluation collaborative revêt une fonction complémentaire. Il en va de même pour la collaboration entre la BAfD et le Mali.

Leçon G

> On recense des exemples intéressants où les évaluations collaboratives ont été assimilées à des opportunités d'apprentissage par la pratique au sein d'une stratégie multi-annuelle de développement des capacités.

7.2.3 L'apprentissage par la pratique a-t-il porté ses fruits ?

7.2.3.1 Les bénéfices de l'apprentissage par la pratique sont palpables à tous les niveaux des systèmes nationaux

Il est évident que les auteurs des études par pays ont eu du mal à recueillir des preuves tangibles selon lesquelles les évaluations collaboratives pouvaient s'accompagner d'un apprentissage par la pratique. Si l'exercice a été ardu sur le plan de la méthodologie, il révèle néanmoins des faits intéressants.

Dans le cas de la collaboration entre les Philippines et le Japon, les évaluations conjointes ont permis à tout le personnel local d'acquérir une expérience pratique de l'évaluation et, par conséquent, de mieux appréhender les concepts et méthodes qui s'y rapportent. De plus, ces collaborations ont incité l'institution nationale chef de file (ici, l'Autorité nationale pour le développement économique - NEDA) à renforcer et remanier certaines capacités d'évaluation disponibles en interne. Lors de sa participation à des missions d'évaluation aux côtés du Japon et d'autres bailleurs de fonds, l'institution a observé les multiples méthodes évaluatives pratiquées par ces derniers. C'est ainsi qu'est apparu le besoin de développer une méthode d'évaluation nationale, une tâche qui fut par la suite mise au point et expérimentée dans le cadre d'autres travaux de collaboration avec le Japon.

L'étude nationale du Sénégal indique que les fournisseurs de services du pays consolident peu à peu leurs capacités d'évaluation, tout en leur octroyant davantage de visibilité. Mais ce n'est qu'après avoir participé aux évaluations collaboratives nécessaires au renforcement de leur crédibilité qu'ils ont pu surmonter les difficultés liées à l'obtention de parts de marché dans le pays.

Au Bénin, l'étude nationale de l'Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (phase 2) a rassemblé les participants nationaux autour d'échanges de points de vue sous forme de questionnaires, rapports intermédiaires, rapports sur le travail de terrain et avant-projets de rapports. Les participants nationaux ont également pris part à l'assurance qualité définitive. Ces possibilités d'apprentissage par la pratique ont étoffé les moyens des unités chargées de l'évaluation dans plusieurs ministères et ont renforcé certains réseaux nationaux d'évaluation. On observe, en particulier, que les critères d'évaluation sont mieux appréhendés par l'ensemble des participants nationaux.

Ces trois expériences montrent bien qu'un apprentissage par la pratique a été possible dans les institutions publiques (Philippines), dans les organisations privées (Sénégal) et dans les réseaux professionnels (Bénin). Cela peut sembler surprenant lorsque l'on sait que les évaluations collaboratives examinées n'ont pas toujours été capables de susciter la participation des institutions et des réseaux nationaux.

Leçon H

> Les évaluations collaboratives ont de toute évidence permis aux acteurs individuels de bénéficier d'un apprentissage par la pratique. En outre, l'étude a recensé quelques exemples intéressants d'apprentissage par la pratique dans les institutions et les réseaux nationaux, même si les collaborations partenaires-bailleurs de fonds ne sont pas réellement en mesure de susciter la participation de ces mêmes institutions et réseaux.

7.2.3.2 Les bénéfices de l'apprentissage par la pratique peuvent se manifester rapidement

La collaboration entre le Japon et le Vietnam dont il est question ci-dessus prouve que l'impact de l'apprentissage par la pratique peut, en quelques années, transformer le système d'évaluation d'un pays. Ces partenaires ont mené leur première évaluation collaborative en 2005 et, en 2010, le système du pays partenaire présentait déjà un bon degré de maturité. En l'espace de cinq ans seulement, les participants vietnamiens sont parvenus à diriger les exercices d'évaluation. La collaboration entre les Philippines et le Japon s'est traduite par des résultats similaires. Peut-on qualifier cette transition de « rapide » ? Assurément, si l'on compare cette approche en matière de développement des capacités d'évaluation à d'autres approches traditionnelles où, malgré des années de formation et d'assistance technique, les systèmes d'évaluation n'existent parfois que sur papier.

Leçon I

> Si la stratégie de développement des capacités a été bien conçue, les mécanismes d'apprentissage par la pratique peuvent se traduire par un renforcement du système national d'évaluation dans un délai, somme toute assez court, de cinq ans.

7.2.3.3 Le potentiel des modèles de réussite

Lors de l'atelier de synthèse, l'Afrique du Sud a présenté trois scénarios pour expliquer comment l'évaluation avait été utilisée dans le cadre de réformes politiques ou de changements de programmes ultérieurs. Elle a fait remarquer que ces modèles de réussite étaient extrêmement bénéfiques à la demande d'évaluations et à la consolidation du système national[33]. Les collaborations partenaires-bailleurs de fonds pourraient-elles servir de tremplin à la présentation des évaluations judicieusement utilisées et s'imposer comme une solution originale pour la consolidation des systèmes d'évaluation ?

La collaboration entre la Zambie et l'UNICEF permet, à elle seule déjà, de confirmer cette hypothèse. En effet, l'évaluation partenaires-bailleurs de fonds a été menée en dépit du stade embryonnaire dans lequel se trouvait encore le système national. Les constats de l'évaluation ont ensuite été utilisés, parmi d'autres contributions, pour transformer un programme pilote en une politique nationale et pour transférer les responsabilités du bailleur de fonds vers le pays. Le champion national de l'évaluation se sert désormais de ce modèle de réussite dans son travail de plaidoyer.

Leçon J

Si les résultats d'une évaluation collaborative sont présentés de manière visible dans le pays, ce modèle de réussite pourra ensuite favoriser la consolidation du système national.

7.2.4 Les collaborations ont-elles permis de compléter le travail sur le développement des capacités ?

7.2.4.1 Les collaborations ne sont pas une condition préalable au développement des capacités

Au Ghana, même si un vaste chantier de développement des capacités est en cours depuis longtemps, aucun système national d'évaluation réellement opérationnel n'a encore vu le jour. Cela implique-t-il que l'appui des bailleurs de fonds au développement des capacités doit être assorti d'évaluations collaboratives pour que les capacités récemment développées puissent être mobilisées et pérennes ? Non, comme l'attestent les contre-exemples formels mentionnés ci-dessous.

L'Ouganda a lui aussi à son actif un vaste chantier de développement des capacités qu'il a entamé dans le cadre d'un projet financé par le PNUD et qui a abouti à la mise au point d'un système d'évaluation opérationnel comprenant, entre autres : un outil d'évaluation du gouvernement ; un système de suivi électronique des recommandations et constats exprimés lors des évaluations ; la semaine annuelle de l'évaluation ; un forum parlementaire sur l'évaluation et une réunion annuelle d'examen des performances gouvernementales. Ce système d'évaluation cible les politiques et les programmes financés par les pouvoirs publics et par les bailleurs de fonds. Il n'a cependant pas encore été mis en lien avec les évaluations collaboratives[34]. En effet, le système national d'évaluation est de plus en plus souvent exploité par le biais d'évaluations dirigées par le pays. De la même manière, après avoir bénéficié pendant de nombreuses années d'un appui au développement de ses capacités, le Sri Lanka dispose aujourd'hui d'un système mûr. Il n'a pourtant mené que très peu d'évaluations collaboratives.

L'Australie a suivi une approche fondée sur le même principe lors d'un projet innovant de développement des capacités au Vietnam[35] tout au long duquel de nombreux professionnels nationaux ont pu suivre une formation sur l'évaluation. De plus, un petit budget a été alloué aux institutions vietnamiennes pour l'organisation des quatre évaluations nationales dont elles avaient fait la demande. Les groupes nationaux de pilotage ont réuni des représentants des ministères de tutelle et des ministères transversaux concernés ainsi que des promoteurs des projets. Les acteurs individuels impliqués dans ces évaluations font état d'un degré élevé d'apprentissage par la pratique.

Leçon K

Le travail déployé en faveur du développement des capacités pourrait, en privilégiant les évaluations dirigées par le pays plutôt que les expériences collaboratives, aboutir à la création de systèmes nationaux dynamiques.

[33] Les cas de réussite ont joué un rôle majeur dans le développement du système d'évaluation suisse (Toulemonde, 1999).
[34] En dépit d'une expérience précédente (voir Encadré 5).
[35] L'Australie et le Japon sont tous les deux mentionnés dans ce texte comme ayant contribué au renforcement du système d'évaluation du Vietnam. Ces contributions sont complémentaires, car elles concernaient toutes les deux la même institution principale : le Ministère de la Planification et de l'Investissement.

7.2.4.2 Les collaborations peuvent compléter d'autres initiatives en faveur du développement des capacités, mais en aucun cas les remplacer

Les exemples de collaboration entre le Japon, les Philippines et le Vietnam dont il est question ci-dessus mettent avant tout l'accent sur l'apprentissage par la pratique. Les responsables des évaluations au niveau national ont toutefois eu accès eux aussi aux formations, à l'aide, aux conseils et aux visites organisées au Japon. Les deux systèmes, et pas uniquement les missions d'évaluation, leur ont été profitables.

Globalement, il n'y a aucun modèle de collaboration qui aurait pu faire progresser le système national d'évaluation sans un soutien préalable au développement des capacités.

Leçon L

Les évaluations collaboratives peuvent compléter un travail préalable ou parallèle de développement des capacités (formation, conseils, aide, dialogue politique) mais en aucun cas le remplacer.

7.2.5 L'échelon régional

Les systèmes nationaux d'évaluation doivent jeter des ponts avec les responsables internationaux et les réseaux régionaux en charge de l'évaluation. Les membres d'un système national embryonnaire peuvent aussi tirer parti de leur appartenance à un groupe régional de praticiens : c'est en effet l'occasion pour eux de s'inspirer des pratiques d'autres institutions ou de prendre part à des projets régionaux d'apprentissage mutuel, à l'instar de celui qui existe entre le Bénin, l'Afrique du Sud et l'Ouganda (avec le soutien du Royaume-Uni, de CLEAR et de 3IE).

L'étude ne dit cependant pas si les évaluations collaboratives peuvent constituer un complément judicieux ou pas au travail régional déployé en faveur du développement des capacités. Aucune conclusion ne peut donc être tirée à ce sujet.

Encadré 6 Un exemple d'apprentissage mutuel à l'échelon régional

En 2011, sept États africains (Bénin, Burundi, Ghana, Kenya, Sénégal, Afrique du Sud, Ouganda) ont commencé à se pencher sur les pratiques des uns et des autres dans le domaine de l'évaluation et sur les enseignements qu'ils pouvaient en tirer . Ils ont été aidés dans leur démarche par le Centre pour l'apprentissage en matière d'évaluation et de résultats (CLEAR) et le GIZ. Le Bénin, l'Ouganda et l'Afrique du Sud se sont rendu compte qu'ils avaient de nombreuses expériences à partager en matière d'évaluation et ont poursuivi leur collaboration en mettant en œuvre différentes activités :

- Partage d'exemples de lignes directrices ;
- Participation à des formations transfrontalières ;
- Participation à la semaine de l'évaluation organisée par les partenaires ;
- Organisation d'une réunion conjointe sur les systèmes nationaux d'évaluation en marge de la Conférence de l'association africaine d'évaluation ;
- Travail en réseau au sein de 3iE.

7.2.6 Les collaborations étaient-elles adaptées à la situation des systèmes nationaux ?

7.2.6.1 Concevoir des collaborations dynamiques

L'étude montre l'existence d'un éventail de systèmes nationaux dont certains en sont à peine à leurs balbutiements (Ghana, îles Samoa, Vietnam, Zambie), d'autres encore en phase de maturation (Bénin, Philippines, Sénégal, Afrique du Sud, Ouganda) et d'autres, enfin, qui sont arrivés à maturité (Sri Lanka)[36]. On serait portés à croire que les collaborations sont conçues en fonction du degré de maturité du système national. Dans un système embryonnaire, les participants nationaux se trouveraient ainsi sur la banquette arrière et, dans un système mûr, à la place du conducteur.

Or, en dehors des partenariats Japon-Philippines et Japon-Vietnam, l'étude ne laisse aucunement entendre que la configuration des autres collaborations dépend de l'état d'avancement des systèmes nationaux. Dans ces deux cas, la collaboration a été façonnée pour répondre aux besoins d'un système national d'évaluation en mutation dans le cadre d'une stratégie multi-annuelle. En réalité, ces ajustements avaient été prévus depuis le début. Les faits montrent que, si cette adaptation est plus difficile lorsque les collaborations sont définies au cas par cas, elle n'en est pas pour autant impossible. Aucune conclusion ne peut donc être tirée sur ce sujet général. Voici d'autres questions plus spécifiques qui se posent.

[36] Voir 7.1.1 pour une définition de « maturité ». Aucune étude de cas de pays n'a été réalisée en Afrique du Sud et au Sri-Lanka, mais les systèmes d'évaluation ont été présentés lors de l'atelier de synthèse de Manille.

7.2.6.2 Renforcer le rôle du champion de l'évaluation

La plupart des pays ont désigné un « champion de l'évaluation » au niveau du cabinet du Président (Afrique du Sud), du cabinet du Premier ministre (Ouganda), des ministères transversaux (Bénin,

Sri Lanka, Vietnam, Zambie) ou des organismes de planification (Ghana, Philippines, îles Samoa).

Lorsque le système d'évaluation est à un stade embryonnaire ou de maturation, le champion joue un rôle essentiel à de nombreux égards (plaidoyer, coordination, conseils, formation, contrôle qualité, mise en réseau et/ou capitalisation). Les bailleurs de fonds impliqués dans le développement des capacités ont évidemment tout intérêt à soutenir et à « armer » le champion national pour que l'ensemble du système d'évaluation puisse récolter les résultats de ce développement, ne fut-ce qu'indirectement. Voilà pourquoi bon nombre d'évaluations collaboratives font avant tout appel au champion national pour des tâches telles que la signature du protocole d'accord, la coordination des institutions nationales, les échanges avec les OSC nationales et la communication des résultats aux parties prenantes dans le pays. C'est en tout cas ce qui ressort des nombreuses évaluations collaboratives examinées (Bénin-ONU, Ghana-Banque mondiale, Mozambique-CE, Philippines-Japon, îles Samoa-Australie, Vietnam-Australie, Vietnam-Japon et Zambie-UNICEF).

Tout en préservant une alliance forte avec le champion de l'évaluation, les bailleurs de fonds risquent d'être piégés dans cette coalition et de manquer des occasions d'impliquer des ministères de tutelle, des autorités régionales et/ou des OSC dans leurs accords de collaboration. Par ailleurs, ces occasions manquées pourraient ralentir le processus de maturation du système national[37]. L'étude montre que ce risque ne s'est jamais produit, mais plusieurs présentations lors de l'atelier de synthèse révèlent qu'il existe. En effet, plusieurs champions de l'évaluation ont déclaré vouloir jouer un rôle de coordination dans les évaluations collaboratives et cela a pu être perçu comme une prise de contrôle de la coordination. En revanche, d'après la présentation impressionnante de l'Afrique du Sud, le système national du pays ne semble pas sur le point d'atteindre un niveau de développement apte à garantir sa durabilité en l'absence d'un champion de l'évaluation.

Enseignement M

> Les accords de collaboration tendent à donner un rôle crucial au champion de l'évaluation national, avec pour objectif d'influer de façon indirecte sur les capacités du système national dans son ensemble. Toutefois, les collaborations partenaires-bailleurs de fonds risquent d'être piégés dans cette coalition étroite avec le champion national et de manquer des occasions d'impliquer des ministères de tutelle, des autorités régionales et/ou des OSC. Par ailleurs, ces occasions manquées pourraient ralentir le processus de maturation du système national.

7.2.6.3 Laisser de la place à la collaboration dans la politique nationale d'évaluation

L'étude confirme que de nombreux pays disposent aujourd'hui d'une politique nationale d'évaluation, souvent intégrée dans une politique de suivi et d'évaluation. La preuve en est donnée avec les cas du Bénin, de la Colombie, des Philippines, de Samoa, de l'Afrique du Sud, du Sri Lanka, de l'Ouganda, du Vietnam et de la Zambie.

Lors de l'atelier de synthèse, plusieurs voix se sont élevées, déclarant que ces politiques et les plans de travail d'évaluation en découlant devaient laisser de la place aux évaluations collaboratives orientées sur la capacité. Une telle approche aurait le mérite de résoudre l'un des problèmes actuels posés par les accords de collaboration, à savoir le déséquilibre constant dans la demande d'évaluation, toujours guidée par les besoins de reddition de comptes des bailleurs de fonds.

Les 11 évaluations examinées pour la rédaction de ce document n'incluaient aucune preuve de collaboration instaurée dans le cadre d'une politique d'évaluation nationale. L'exemple se rapprochant le plus d'une collaboration de ce type est celui du projet de développement des capacités entre le Vietnam et l'Australie, qui prévoyait l'utilisation des ressources des bailleurs de fonds pour les évaluations menées par le pays dans le cadre de la politique nationale. En l'absence de références, il n'est donc pas encore possible de tirer des enseignements en la matière.

7.3 Recommandations pour les collaborations futures orientées sur la capacité

Serait-il possible de convertir les enseignements tirés dans la section précédente en directives sur la mise en œuvre des évaluations collaboratives partenaires-bailleurs de fonds ? Les participants à l'atelier de synthèse ont considéré qu'ils avaient besoin de ces directives mais que celles-ci seraient difficiles à

[37] Il a été expliqué au point 7.1.1 qu'un système d'évaluation mature ne dépend pas d'un champion national.

produire étant donné que chaque évaluation collaborative doit être établie de façon ponctuelle dans un contexte donné, en tenant compte des éléments suivants :

- Si le système du pays est axé principalement sur l'aide au développement ou sur les politiques nationales (Enseignement E).
- Les efforts de développement de capacité préalables et actuels (Enseignement L).
- Le niveau de maturité du système national.
- L'existence d'un champion de l'évaluation et sa puissance (Enseignement M).
- L'existence d'une politique d'évaluation nationale et sa nature.

Plutôt que de rédiger des directives, il est possible de présenter une série de principes et de proposer des recommandations sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas en matière d'évaluation collaborative. Parmi les principes à exposer, ce document suggère les suivants :

- Initier des évaluations collaboratives permettant aux deux partenaires d'accorder la priorité à l'apprentissage plutôt qu'à l'obligation de rendre des comptes aux groupes d'intérêt de l'organisme bailleur de fonds (Enseignement D).
- Initier des évaluations collaboratives où le système du pays est axé principalement sur l'aide au développement, et promouvoir les évaluations menées par le pays (Enseignement E).
- Inclure un objectif d'apprentissage par la pratique dans les évaluations collaboratives (Enseignement F).
- Envisager un plan de collaboration pluriannuel plutôt qu'une évaluation collaborative ponctuelle (Enseignement G et Enseignement I).
- Chercher à mettre en avant les évaluations collaboratives réussies dans le pays partenaire et diffuser ces bonnes pratiques (Enseignement J).
- S'assurer que les collaborations orientées sur la capacité viennent compléter des activités précédentes ou parallèles de renforcement des capacités comme la formation, le conseil, l'assistance, la sensibilisation ou le dialogue (Enseignement L).
- Mettre en place des modalités de collaboration qui renforcent la position du champion national de l'évaluation, tout en restant ouvert aux autres parties prenantes (Enseignement M).
- Ancrer les évaluations collaboratives dans la politique nationale d'évaluation, dans la mesure du possible.

Concernant les recommandations pratiques, ce document suggère les astuces suivantes, si le contexte le permet :

- Initier des évaluations collaboratives dans un cadre collaboratif pluriannuel.
- Réunir un groupe de gestion mixte, présidé ou coprésidé par un professionnel expérimenté du pays.
- Impliquer des parties prenantes du pays le plus largement possible.
- Fournir des ressources financières à l'institution nationale dirigeante et utiliser les systèmes nationaux de passation de marchés et de paiement.
- S'assurer qu'au moins une partie des services est fournie par des organisations nationales spécialisées dans l'évaluation, et que des professionnels du pays participent à la conception méthodologique, à l'analyse des informations et à la rédaction des conclusions et recommandations.
- Utiliser les directives et normes d'évaluation nationales, lorsqu'elles existent.
- Recourir à des experts nationaux confirmés pour les services professionnels de conseil qualité.
- Développer une stratégie de communication nationale focalisée sur les parties prenantes concernées, notamment la société civile, les médias et les autres décideurs nationaux.
- Présenter les résultats des évaluations lors des rencontres de réseau nationales.

Les principes ci-dessus s'appliquent probablement à tous les types de collaborations orientées sur la capacité, mais ce n'est pas le cas de certaines des astuces évoquées ensuite, qui peuvent exiger des changements de comportement importants de la part des bailleurs de fonds. À titre d'exemple, il peut être difficile pour un organisme bailleur de fonds de mettre en place un groupe de gestion mixte présidé par un expert national, d'appliquer des procédures de passation de marchés et de paiement en vigueur dans le pays, de se référer aux directives et normes d'évaluation nationales, ou de faire appel à des experts nationaux pour évaluer la qualité.

Enfin, les enseignements acquis dans les pages précédentes et les recommandations en découlant n'abordent pas la question de la meilleure méthode pour faire participer plusieurs bailleurs de fonds à des collaborations orientées sur la capacité. Dans l'exemple du Vietnam, l'Australie et le Japon ont déployé des efforts complémentaires coordonnés par le Ministère vietnamien de la Planification et de l'Investissement. Dans ce cas, les efforts des bailleurs de fonds ont bénéficié d'une harmonisation en collaboration avec le champion national de l'évaluation. Cela doit-il toujours être le cas ? Cette question implique une réflexion plus vaste sur la géométrie des collaborations.

8 Les multiples dimensions du partenariat dans le cadre de la CPDE

Pour le résumé, voir le chapitre 4.4.

8.1 Introduction

Les travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds (CPDE) impliquent au moins deux institutions/organisations acceptant de coopérer afin de faire progresser leurs intérêts mutuels. Ces collaborations peuvent être informelles ou occasionnelles (par ex. invitation d'une organisation à assister à un atelier d'évaluation) ou peuvent être établies comme des partenariats officiels, soumis à ce document thématique.

Les partenaires peuvent accepter de collaborer sur différents types de travaux, comme une évaluation spécifique, une série d'évaluations ou un plan de travail d'évaluation. La collaboration peut couvrir l'ensemble du processus, du lancement à l'utilisation. Elle peut également intervenir à certaines étapes du travail, en fonction du profil de collaboration convenu. Dans le contexte des CPDE, les partenariats sont souvent formalisés par un Protocole d'accord (PdA).

Le terme de « *partenariat* » employé dans ce document thématique s'applique aux fondations ou organismes publics qui peuvent participer conjointement au lancement, au financement et/ou à la gestion d'une évaluation. Si les parties prenantes − autorités locales et organisations de la société civile (OSC) − sont impliquées dans un groupe de référence pour l'évaluation, elles ne doivent pas pour autant être considérées comme des partenaires puisqu'elles ne signent pas le protocole d'accord.

Ce document thématique aborde la question suivante : *« Quelles sont les formes de partenariat efficaces pour les travaux d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds ? »*

Le terme de « forme de partenariat » peut s'appliquer à la géométrie des partenariats, à savoir les institutions/organismes qui collaborent et la répartition des rôles entre eux. Du côté du pays partenaire, les institutions collaboratrices peuvent englober l'organisme public en charge de la coordination de la coopération au développement, l'institution en charge de la politique d'évaluation, d'autres ministères ou organismes horizontaux (par ex. planification, finance, gestion et évaluation), les ministères de tutelle ou les organismes sectoriels. Du côté du bailleur de fonds, les institutions collaboratrices incluent généralement des agences d'aide au développement, et des fondations dans certains cas.

La question de l'efficacité a une incidence déterminante sur le coût des partenariats qu'impliquent les missions de coordination, la gestion à long terme et la dilution des priorités. Une forme de partenariat donnée est efficace si son coût est compensé par des avantages suffisants, par exemple des résultats plus pertinents, une meilleure appropriation et utilisation des résultats et/ou un apprentissage par la pratique. Les trois prochaines sections abordent la question ci-dessus sous trois angles complémentaires :

- Quels sont les coûts et avantages liés aux différentes formes de partenariat ?
- Quelles sont les facteurs favorisant le partenariat sous une forme ou sous une autre ?
- Quels sont les facteurs contextuels qui façonnent les formes de partenariats ?

Enfin, la dernière section s'achève sur les possibilités d'optimisation des formes de partenariats dans le cas des CPDE.

8.2 Qualités des différentes formes de partenariat

8.2.1 Formes de CPDE

8.2.1.1 Partenariat bilatéral élémentaire

Le partenariat bilatéral élémentaire peut impliquer un organisme bailleur de fonds et le ministère de tutelle concerné. Parmi les exemples : le Sénégal et l'Union européenne (UE), le Bénin et la Banque africaine de développement (BAfD), l'Ouganda et la BAfD, ou le Mali et l'UE. Dans tous les cas, la gestion du partenariat peut être rentable dans la mesure où des dispositifs de collaboration sont déjà en place pour la

mise en œuvre et le suivi de l'intervention. L'intervention peut être évaluée avec une description claire des rôles et responsabilités, des parties prenantes et des éventuels avantages et restrictions.

8.2.1.2 Partenariat triangulaire impliquant plusieurs institutions nationales

Cette forme peut rassembler un organisme de bailleur de fonds et un ou des ministères de tutelle, ainsi que l'institution en charge de la politique d'évaluation du pays. Dans ce cas, le coût est important puisque les dispositifs de collaboration impliquent toutes les parties prenantes concernées chargées de la mise en œuvre et de l'évaluation, du partenaire au bailleur de fonds.

Des conflits peuvent survenir entre les exigences d'information des parties prenantes et la volonté de réaliser une évaluation de grande qualité. Les avantages peuvent également être considérables − par exemple, amélioration des performances d'évaluation, renforcement du champion de l'évaluation et/ou apprentissage par la pratique. Les exemples du Vietnam et du Japon, et des Philippines et du Japon illustrent parfaitement cette forme de partenariat.

8.2.1.3 Partenariat triangulaire impliquant plusieurs bailleurs de fonds

Cette forme implique plusieurs bailleurs de fonds et l'institution la plus compétente dans le pays – comme le ministère des finances en cas de soutien budgétaire associant plusieurs bailleurs de fonds (Mozambique-CE), le ministère de tutelle compétent en cas de multiples bailleurs de fonds, un programme sectoriel (Bénin-Danemark), ou le ministère chargé de la coordination de l'aide.

Les coûts générés par ce type de forme sont réputés importants car les dispositions de coordination doivent correspondre aux nombreuses contraintes administratives des multiples bailleurs. Les priorités risquent également être diluées si tous les bailleurs impliqués définissent clairement leurs besoins en matière d'informations. Toutefois, ces coûts peuvent être considérablement réduits si les organismes bailleurs de fonds préétablissent des dispositions de coopération, comme dans les cas du Bénin et de l'ONU, du Mali et de l'UE ou de la Zambie et de l'UE.

Certains avantages sont à espérer en termes de réduction de la pression qu'implique l'évaluation pour l'administration du pays partenaire. Des exemples émergent pour cette forme de collaboration : l'ONU (recueillant des fonds d'organismes bailleurs pour plusieurs pays partenaires) avec le Bénin, le Mali et le Ghana ; et l'UE avec le Sénégal et l'Ouganda.

8.2.2 Autres formes

Au cours de l'atelier de Manille, des participants ont mentionné plusieurs partenariats impliquant des parties prenantes au niveau local. Toutefois, celles-ci n'avait qu'un lien marginal avec l'évaluation partenaires-bailleurs de fonds. Cependant, ces initiatives focalisées sur le développement des capacités d'évaluation (DCE) contribuent plus ou moins à rationaliser les capacités des pays et des partenaires pour le développement d'évaluations facilitatrices et collaboratives. La plupart du temps, les termes de l'engagement ainsi que les rôles et responsabilités dans le processus de conception et de mise en œuvre des partenariats ne sont pas perçus correctement par les deux parties. Le développement des capacités d'évaluation peut réduire le niveau d'incompréhension et donc augmenter le niveau des réalisations collaboratives.

Les partenariats Sud-Sud encouragés par les bailleurs de fonds du nord sont des pratiques intéressantes. Par exemple, le Mécanisme africain d'examen par les pairs (MAEP) de l'Union africaine constitue un procédé global focalisé sur les thèmes de la gouvernance, la transparence et la gestion économique des pays participants. Le secrétariat du MAEP met à disposition des experts éminents pour assurer le respect de certaines normes convenues. Il est soutenu par le PNUD, l'UE et d'autres organismes internationaux. La collaboration Sud-Sud prend de l'ampleur au Bénin, en Afrique du Sud et en Ouganda. Leur apprentissage mutuel dans le domaine de l'évaluation est encouragé par le Royaume-Uni. Cependant, dans certains cas, les partenaires et bailleurs de fonds ne sont engagés dans aucun processus commun d'évaluation collaborative.

L'initiative des Centres régionaux pour l'apprentissage en matière d'évaluation et de résultats (CLEAR), qui compte des centres en Asie, en Afrique et en Amérique latine, est considérée comme un partenariat particulièrement apte à favoriser des liens fructueux entre les bailleurs de fonds, les gouvernements partenaires et les OSC. Les échanges entre ces centres CLEAR sont aussi des exemples de partenariats Sud-Sud. Rappelons qu'il ne s'agit pas d'une CPDE puisque les bailleurs de fonds financent CLEAR mais ne sont pas impliqués dans un processus d'évaluation conjoint.

L'initiative EvalPartners favorise la coordination des organismes bénévoles pour l'évaluation professionnelle (VOPE) du monde entier et la consolidation des liens des OSC avec les parlementaires. Elle soutient également le développement des capacités d'évaluation (DCE), directement (par exemple par le biais de projets de collaboration pair à pair) et indirectement (par le développement collaboratif du

programme d'évaluation 2016-2020). Concernant les VOPE, il a été indiqué, au cours de l'atelier de Manille, qu'ils pouvaient jouer une fonction de réseautage très utile mais qu'ils ne disposaient pas des ressources institutionnelles et humaines requises pour être partenaires des travaux d'évaluation conjoints. Le rôle de plus en plus important des fondations dans le développement a également été rappelé à Manille. Certaines d'entre elles ont contribué de manière significative au DCE, comme le montre le travail de la Fondation pour le développement des capacités en Afrique.

8.2.3 Coûts et avantages des partenariats

Les partenariats génèrent des coûts et des attentes, et visent à créer des avantages suffisants pour les parties engagées. S'agissant des coûts et des risques, les éléments suivants sont à prendre en compte :

- Coût et durée d'un processus de gestion mixte (réunions, traductions et autres besoins logistiques) – ces coûts peuvent être réduits si des dispositions de coordination sont préétablies.
- Coûts liés au respect des contraintes administratives des différents partenaires – ils peuvent être plus importants si plusieurs bailleurs de fonds sont impliqués dans le partenariat.
- Conflits entre les exigences d'information des ministères de tutelle ou les besoins des bailleurs de fonds et la volonté de réaliser une évaluation parfaite – ils peuvent s'amplifier si le champion de l'évaluation est impliqué dans le partenariat.
- Dilution des priorités si différents partenaires définissent leurs besoins d'informations – ce phénomène peut s'aggraver si plusieurs bailleurs sont impliqués dans le partenariat.
- Risque de désaccord sur les conclusions de l'évaluation – comme ce fut le cas du partenariat entre les Philippines et le Japon ;
- Risque de rupture du processus d'évaluation en cas de changement de personnel ou de restructuration interne − ce risque existe pour chaque évaluation, mais il est accru en cas de partenariat, si une description claire des rôles et responsabilités n'est pas définie.

Concernant les bénéfices, les parties engagées dans les partenariats peuvent en espérer plusieurs types :

- Reddition de comptes mutuelle – plus important si l'évaluation répond aux besoins de toutes les parties impliquées.
- Résultats d'évaluation plus performants – s'ils correspondent aux priorités du pays et du bailleur de fonds.
- Renforcement du champion de l'évaluation dans la mesure où il reste impliqué dans le partenariat.
- Apprentissage par la pratique − plus important dans la mesure où le champion de l'évaluation est impliqué dans le partenariat.
- Réduction de la pression que représente l'évaluation pour le pays partenaire – si plusieurs bailleurs de fonds sont impliqués et s'ils limitent leurs propres activités d'évaluation en parallèle.

8.3 Tendances émergentes et facteurs façonnant les partenariats

8.3.1 Facteurs favorisant les évaluations collaboratives

Les résultats et le programme d'apprentissage mutuel impliquent un engagement général à utiliser les systèmes des pays partenaires. En principe, les bailleurs de fonds doivent avoir envie de s'impliquer dans des partenariats d'évaluation pour montrer qu'ils tiennent leurs engagements. Ils peuvent alors former des collaborations sur une base bilatérale ou multilatérale (un pays partenaire et plusieurs bailleurs de fonds).

La tendance au soutien budgétaire constitue une incitation majeure à l'évaluation collaborative, puisque les évaluations unilatérales n'ont aucun sens dans ce cadre. Cela pourrait entraîner plus tard l'intégration d'évaluations collaboratives dans un plan de travail d'évaluation associé au programme de soutien budgétaire (un pays partenaire et plusieurs bailleurs de fonds).

Les sphères internationales de rencontre entre les professionnels de l'évaluation des pays et les bailleurs de fonds et partenaires se multiplient, ce qui pourrait aboutir à la constitution de coalitions favorables au travail collaboratif et aux grands partenariats impliquant plusieurs bailleurs de fonds.

Au niveau régional − comme en Afrique (par ex. la Communauté économique des États de l'Afrique centrale − CEEAC, ou la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest − CEDEAO), il existe la perspective de collaborations impliquant un ou plusieurs bailleurs de fonds et de multiples partenaires, lesquels pourraient tirer des enseignements relatifs à leurs besoins et aux possibilités d'étalonnage des performances Sud-Sud. Toutefois, le coût de la coordination peut être élevé puisque ces collaborations impliqueraient de nombreux partenaires.

8.3.2 Difficultés des évaluations collaboratives

L'intérêt que suscitent les évaluations collaboratives peut être amoindri par l'idée que le développement des capacités a pour objectif ultime de permettre aux pays partenaires de réaliser des évaluations nationales, d'établir une politique d'évaluation et d'accorder la priorité à l'évaluation de leurs propres politiques plutôt qu'à un engagement dans des travaux collaboratifs.

Les bailleurs de fonds pourraient être moins enclins à participer à des partenariats équilibrés car ils ont tendance à utiliser les évaluations pour rendre des comptes à leurs propres groupes d'intérêt. Leur demande d'évaluation est soumise à des échéances et correspond à leurs propres besoins en matière de reddition de comptes. La plupart des fonctions majeures restent entre leurs mains car ils doivent assurer leur crédibilité, et ils appliquent leurs directives méthodologiques, qui tendent à être orientées sur la reddition de comptes.

De plus, les évaluations collaboratives ne sont pas favorisées si l'expérience des partenariats est laborieuse, si les rôles ne sont pas clairement répartis à l'avance ou si l'appropriation et le suivi se révèlent décevants.

8.4 Facteurs façonnant les formes de partenariat

Les facteurs à l'origine des partenariats varient d'une forme à l'autre et affectent les participants du pays partenaire, le bailleur de fonds, ou les deux. Pour ce qui concerne le pays partenaire, les principaux facteurs d'influence sont la capacité d'évaluation des institutions concernées, l'existence ou non d'un champion de l'évaluation et sa puissance ainsi que l'existence d'une politique nationale en matière d'évaluation.

Du côté du bailleur de fonds, différents facteurs peuvent intervenir, notamment le degré d'autonomie/de responsabilité du bailleur de fonds lors de sa mission dans le pays, sa capacité d'évaluation, l'existence de dispositions de coordination du bailleur de fonds dans le pays et l'engagement du bailleur de fonds à renforcer les capacités d'évaluation.

Plusieurs facteurs pouvant affecter les formes de partenariat doivent impérativement être pris en compte, à la fois du côté partenaire et du côté bailleur, comme l'existence (le cas échéant) d'un ou plusieurs programmes de soutien budgétaire associant plusieurs bailleurs de fonds, les contacts personnels entre les missions du bailleur de fonds et le champion de l'évaluation, le lien entre le cadre de coordination de l'aide et la politique d'évaluation du pays, ou même la confiance ou la défiance vis-à-vis de l'intégrité de l'autre.

8.5 Voies permettant la mise en place de partenariats efficaces dans le cadre de la CPDE

Les sections précédentes ont montré que l'identification d'une série de règles générales de mise en place de partenariats efficaces dans le cadre de la CPDE peut s'avérer difficile. Cependant, l'atelier de synthèse de Manille permet de dégager quelques scénarios permettant de comprendre quelles configurations pourraient être efficaces et leurs contextes. Dans ce document, le contexte d'une évaluation partenaires-bailleurs de fonds se caractérise par la capacité d'évaluation du pays partenaire et par les possibilités de collaboration entre les partenaires et les bailleurs de fonds.

Quatre scénarios sont proposés :

- Une absence totale de capacités et de possibilités ;
- Une absence de capacités mais quelques possibilités ;
- Un certain degré de capacités et de possibilités ;
- Des capacités importantes et des possibilités limitées ;

8.5.1 Absence totale de capacités et de possibilités

Le premier scénario se présente lorsque le soutien à l'évaluation est faible ou absent, lorsque les politiques d'évaluation sont inexistantes ou inefficaces ou lorsque la dépendance à l'aide au développement est forte et que les efforts de renforcement des capacités sont limités, en particulier au niveau national.

Dans ce cas de figure, une manière efficace de nouer des partenariats consisterait à élaborer un plan de travail collaboratif pluriannuel impliquant un bailleur de fonds et un champion (potentiel) de l'évaluation. Des évaluations successives seraient menées à bien dans ce cadre, avec un profil de collaboration de plus en plus équilibré. Des activités de développement des capacités d'évaluation auraient lieu en parallèle.

Cette approche a été mise en œuvre avec succès dans le cadre de la collaboration entre le Vietnam et le Japon. Les modalités de collaboration ont été déterminées dès le départ et sont demeurées inchangées, ce qui a permis de limiter le coût du partenariat. Les résultats positifs sont conséquents : le pays partenaire a acquis une expérience pratique et le soutien national de l'évaluation a été renforcé.

8.5.2 Absence de capacités mais quelques possibilités

Dans ce deuxième scénario, les capacités d'évaluation demeurent limitées. La figure de « champion de l'évaluation » n'existe pas ou son pouvoir est limité et on ne recense aucune politique d'évaluation efficace. Cependant, il existe au moins un programme de soutien budgétaire impliquant divers bailleurs de fonds susceptible de donner lieu à une évaluation collaborative et des efforts de développement des capacités sont consentis dans divers domaines.

Dans ce contexte, la question de l'évaluation collaborative peut être intégrée au dialogue politique lié au programme de soutien budgétaire, afin de veiller au respect des conditions préalables (temps nécessaire à la reddition de comptes mutuelle et volonté des institutions concernées des deux côtés). Un protocole d'accord est ensuite conclu entre le champion de l'évaluation (potentiel) et les bailleurs de fonds concernés. L'évaluation est menée à bien afin d'assurer une reddition de comptes mutuelle et d'encourager l'apprentissage par la pratique.

Cette approche a été partiellement mise en œuvre dans le cadre de la collaboration entre le Mozambique et l'Union européenne. Les accords de coordination préétablis de l'Union européenne et de ses États membres ont limité les coûts de ce partenariat. Malheureusement, aucune attention n'a été accordée à l'équilibre entre les besoins des partenaires et des bailleurs de fonds en matière de reddition de comptes et l'évaluation n'a pas été utilisée pour développer les capacités. Dans le cas contraire, les deux parties auraient pu tirer d'importants bénéfices du partenariat.

8.5.3 Un certain degré de capacités et de possibilités

On rencontre ce cas de figure lorsque les conditions suivantes sont rencontrées : présence d'un champion dynamique de l'évaluation ; une politique d'évaluation efficace étroitement liée à la coopération au développement ; une dépendance moyenne à l'aide au développement ; au minimum un programme de soutien budgétaire impliquant divers bailleurs de fonds ; et des efforts de développement des capacités dans divers domaines.

Dans ce contexte, il serait possible de nouer un partenariat efficace selon les modalités suivantes :

- Inclure les CPDE dans la politique d'évaluation du pays ;
- Débattre de la question des CPDE lors des réunions de coordination de l'aide ;
- Inclure des collaborations dans le plan de travail d'évaluation des bailleurs de fonds et des institutions des pays partenaires ;
- Nouer un partenariat individuel pour chaque évaluation impliquant les institutions nationales concernées et le champion de l'évaluation ;
- Mener à bien des évaluations collaboratives dans une optique explicite d'apprentissage par la pratique ;
- Faire le lien entre les évaluations collaboratives et les efforts de développement.

Lors de l'atelier de synthèse de Manille, cette approche a notamment été envisagée par le Bénin et l'Ouganda. Si les deux parties (pays et bailleurs de fonds) prévoient à l'avance des évaluations collaboratives, les coûts de coordination seront légèrement plus faibles. Les coûts engagés peuvent se justifier si les collaborations incitent les institutions nationales à adopter l'évaluation issue de l'apprentissage par la pratique et, ce faisant, à développer leur culture de l'évaluation.

8.5.4 Capacités importantes et possibilités limitées

Le quatrième scénario se caractérise par des capacités bien développées au sein du pays partenaire mais par des possibilités de collaboration limitées. On observe la présence d'un champion dynamique de l'évaluation et d'une politique d'évaluation efficace. Cependant, du fait de la dépendance limitée à l'aide au développement, le système d'évaluation reste focalisé sur les politiques du pays partenaire. Il n'existe aucune connexion – ou celle-ci reste vague – avec la coopération des bailleurs de fonds, et les perspectives d'évaluation collaborative sont limitées.

Dans ce contexte, il serait possible de nouer un partenariat efficace selon les modalités suivantes :

- Créer une coalition d'évaluation informelle avec les bailleurs de fonds et le champion de l'évaluation ;
- Explorer le potentiel des CPDE au sein de cette coalition ;

- Lancer quelques CPDE au cas par cas ;
- Nouer un partenariat individuel pour chaque évaluation, en impliquant les bailleurs de fonds et les institutions nationales concernés, ainsi que le champion de l'évaluation ;
- Mener à bien des évaluations collaboratives dans une optique explicite d'apprentissage mutuel.

Lors de l'atelier de synthèse de Manille, la Colombie a décrit un contexte similaire à ce scénario et a considéré qu'il serait difficile de nouer un partenariat. Le scénario ci-dessus, pour peu qu'il puisse être mis en place et soit couronné de succès, permettrait de nouer quelques partenariats bilatéraux. Cependant, il faudrait pour cela que le pays conclue des accords de coordination à ses propres frais et les avantages en termes d'apprentissage par la pratique seraient presque nuls. Un tel partenariat n'est efficace que si le potentiel d'apprentissage mutuel, d'appropriation et de suivi est important (et s'il existe un réel intérêt en la matière).

9 Mettre en place une initiative CPDE durable

9.1 Pourquoi une initiative durable ?

L'atelier de synthèse et les documents thématiques ouvrent la voie à une initiative CPDE durable, sur les bases suivantes :

- **Problème à aborder** - Dans certains pays partenaires actuels, et peut-être dans d'autres à l'avenir, le système national d'évaluation présente des lacunes. Les acteurs et les organisations ne connaissent pas bien ce domaine, les évaluations menées par le pays sont rares, les défenseurs de l'évaluation sont fragiles et l'équilibre des pouvoirs est insuffisant pour assurer la crédibilité des travaux d'évaluation. Dans ce contexte, les organismes bailleurs ont tendance à mener leurs évaluations en marge du système national. Les acteurs et les parties prenantes perdent ainsi l'occasion d'apprendre par la pratique, ce qui ralentit la progression de l'évaluation. Une initiative CPDE durable doit permettre de briser ce cercle vicieux.
- **Délai** - L'initiative répondra à des besoins provisoires, les systèmes nationaux d'évaluation pouvant arriver à un stade de maturité suffisante dans un délai de dix ans ou moins si le contexte le permet. À maturité, les évaluations sont principalement menées par le pays et les organismes bailleurs peuvent s'appuyer sur les systèmes nationaux pour leurs propres évaluations.
- **Contribution particulière** – Étant donné que les efforts de DCE actuels visent avant tout la catégorie de l'offre des activités d'évaluation, ils ne sont peut-être pas suffisants pour briser le cercle vicieux qui limite le rôle des systèmes nationaux d'évaluation. Les initiatives CPDE peuvent changer les choses en ce qu'elles offrent des perspectives d'apprentissage par la pratique. Elles peuvent également démontrer le rôle des évaluations en matière d'apprentissage, non seulement pour les bailleurs mais aussi pour les acteurs du système national.
- **Inscrit dans une stratégie de DCE plus large** - Dans une initiative durable, les CPDE seront l'un des pans d'une stratégie de DCE structurée. L'apparition de synergies favorisera les systèmes nationaux d'évaluation.

Globalement, l'étude conclut qu'une initiative durable est clairement justifiée, à condition qu'elle soit soigneusement ciblée et qu'elle s'inscrive dans une stratégie ECD plus large.

9.2 Enjeux et éléments constitutifs

À la lumière de la présente étude, il apparaît que toute évaluation collaborative requiert une série de conditions préalables, notamment : disponibilité d'au moins un organisme bailleur, demande issue d'interlocuteurs clairement identifiés dans le pays partenaire, soutien d'une coalition suffisamment forte de parties prenantes dans le pays et enfin et surtout, un espace où bailleurs et partenaires puissent combiner leurs projets d'évaluation. Le premier défi consiste à remplir toutes ces conditions préalables en même temps pour générer des collaborations. À cet égard, l'initiative devrait favoriser l'expression des intérêts des bailleurs et des demandes des pays partenaires, et offrir un « marché » animé qui favorise l'offre de collaborations, leur négociation, leur suivi et leur capitalisation, comme cela a été le cas lors de la présente étude et au cours du processus de l'EDP .

La présente étude a également conclu que les collaborations ne peuvent pas suivre un modèle unique. L'étude réfute l'idée d'une liste d'actions standard pouvant être appliquée à n'importe quelle CPDE mais elle montre la valeur de la collaboration. Un deuxième défi est de mieux comprendre comment optimiser les CPDE afin de tirer des bénéfices mutuels dans chaque contexte spécifique.

Avec ces deux défis en tête, les coordinateurs de l'étude ont établi une liste d'actions potentielles à proposer aux organismes bailleurs volontaires, aux pays partenaires volontaires et aux deux groupes conjointement. Le Tableau 7 ci-dessous présente les actions en distinguant celles à appliquer à court terme et celles à appliquer à moyen terme.

Tableau 7 Fondements d'une initiative CPDE durable

Inclure des évaluations collaboratives dans la **stratégie ECD** et confier au département central d'évaluation la responsabilité de promouvoir le plus possible l'apprentissage par la pratique dans les pays partenaires. (B1) **Donner la priorité à quelques pays partenaires** présentant des perspectives de collaborations complétant les efforts de l'ECD (B2). Accepter d'utiliser le **système du pays partenaire** plutôt que celui de l'agence (ou en plus de celui-ci) (par ex. pour la planification, la conception, l'achat, l'orientation et l'utilisation des évaluations) (B3). Soulever la question de l'évaluation collaborative à travers **le dialogue politique** (B4). Inclure quelques CPDE dans le **plan de travail de l'agence** et optimiser les bénéfices de ces travaux en matière d'apprentissage par la pratique (B5).	Identifier un **défenseur de l'évaluation**, assurer de bonnes relations entre cet organe et la coordination de l'aide, et confier à cet organe la mission d'encourager le plus possible l'apprentissage par la pratique à travers la collaboration avec les organismes bailleurs le cas échéant (P1). Inclure des travaux collaboratifs dans la **politique d'évaluation du pays** si une telle politique existe (P2). **Identifier des collaborations potentielles** avec un ou plusieurs organismes bailleurs (P3). S'engager dans un petit nombre de collaborations et **optimiser les bénéfices en matière d'apprentissage par la pratique** pour toutes les parties prenantes impliquées (ministères d'exécution, autorités régionales, professionnels de l'évaluation-VOPE, société civile, députés, etc.) (P4). S'efforcer de tirer des **exemples couronnés de succès** en termes d'**utilisation de l'évaluation** et leur donner une grande diffusion dans le pays (P5).	Se doter d'un groupe de travail informel composé des départements chargés de l'évaluation de l'aide au développement depuis les organismes bailleurs et les pays partenaires, de nature volontaire et dans le but d'encourager les collaborations (BP1). Transformer le groupe mentionné plus haut en un **groupe de travail formel** sous l'égide d'un organisme international existant (BP2). Maintenir le **référentiel en ligne** utilisé par l'étude CPDE (BP3). Publier régulièrement **des actualités au sujet de travaux collaboratifs** à travers d'autres supports pertinents (BP4). **Organiser des rencontres** entre les membres du groupe de travail au moins tous les deux ans (BP5). Fournir au groupe de travail les **ressources humaines et économiques** suffisantes (BP6). Maintenir l'activité du groupe avec le soutien d'un **groupe de gestion** à la structure légère (BP7).
Assurer le suivi des efforts d'évaluation collaborative et des résultats de l'apprentissage par la pratique qui en découlent dans les pays partenaires (B6). Se pencher sur les effets positifs et négatifs potentiels des évaluations menées par les bailleurs de fonds sur les systèmes d'évaluation des pays partenaires et **ajuster sa propre politique d'évaluation** le cas échéant (B7).	**Suivre** la progression de leurs systèmes d'évaluation en mettant l'accent sur la pratique et l'utilisation réelles de l'évaluation plutôt que sur la seule capacité (P6). Examiner les perspectives d'évaluations menées par le pays et **ajuster la politique d'évaluation** si nécessaire (P7).	**Accumuler et diffuser des connaissances** sur les conditions préalables et les bénéfices mutuels des collaborations, à la fois pour les pays partenaires et pour les organismes bailleurs (BP8). **Étudier le passage** d'évaluations collaboratives menées par les bailleurs aux évaluations menées par les pays (BP9).

9.3 Manifestations d'intérêt

La progression de cette étude a révélé un intérêt plutôt large pour les CPDE, qui se manifeste par l'apport financier de seize organismes bailleurs et la rédaction de quatorze études de pays partenaires menées par des institutions volontaires (au lieu des dix-huit envisagées au départ). De nouveaux acteurs ont également manifesté leur volonté de rejoindre le processus d'étude, comme le Togo, la Turquie et la Corée du Sud.

Afin de confirmer ces manifestations d'intérêt, une enquête a été lancée à l'automne 2015. Les questions (voir annexe 10.7) portaient sur la question d'une initiative CPDE durable et reflétaient les éléments constitutifs proposés en ce sens, répertoriés dans le Tableau 7. Le questionnaire a été envoyé par courriel à tous les membres du réseau d'évaluation de l'OCDE-CAD (EvalNet) ainsi qu'aux coordinateurs CPDE des pays partenaires (72 institutions au total). Le taux de réponse a été de 50 % pour les organismes bailleurs et de 60 % pour les pays partenaires. Les résultats de l'enquête sont présentés à l'annexe 10.8.

La plupart des **organismes bailleurs** (81 %) ayant répondu sont prêts à s'engager dans des évaluations collaboratives en utilisant les systèmes du pays, mais de préférence dans le cadre de quelques collaborations pilote. Seule une petite minorité de ces organismes (12 %) serait prête à mener fréquemment des évaluations collaboratives. Un point à retenir est que la plupart des répondants (54 %) envisagerait des collaborations si le système d'évaluation du pays présente des faiblesses, bien qu'avec prudence. La plupart des répondants sont ou seraient prêts à mettre en œuvre les actions proposées dans la première colonne du Tableau 7, à savoir :

- Donner la priorité à quelques pays partenaires présentant des perspectives de collaborations complétant les efforts ECD (95 %).
- Utiliser le système du pays partenaire au lieu de (ou en plus de) celui de l'agence (90 %).
- Inclure quelques CPDE dans le plan de travail de l'agence dans une optique d'apprentissage par la pratique (85 %).
- Inclure des évaluations collaboratives dans leur stratégie DCE (80 %).
- Assurer le suivi des efforts d'évaluation collaborative et de leurs bénéfices (85 %).

La plupart des **institutions des pays partenaires** ayant répondu sont ou seraient prêtes à mettre en œuvre les actions proposées dans la deuxième colonne du Tableau 7, à savoir :

- Identifier des collaborations potentielles avec un ou plusieurs organismes bailleurs (100 %).
- Inclure des travaux collaboratifs dans la politique d'évaluation du pays si une telle politique existe (90 %).
- S'engager dans un petit nombre de collaborations et optimiser les bénéfices en matière d'apprentissage par la pratique pour un maximum de parties prenantes (100 %).
- Suivre la progression de leurs systèmes d'évaluation en mettant l'accent sur la pratique et l'utilisation réelles de l'évaluation plutôt que sur la seule capacité (90 %).

Dans l'ensemble, les répondants issus des **organismes bailleurs et des pays partenaires** sont prêts à prendre part à une initiative CPDE durable dans le cadre d'un groupe de travail rassemblant les départements d'évaluation de l'aide au développement des organismes bailleurs et des pays partenaires (87 %) Une grande part des répondants (69 %) accepterait la formation d'un groupe de travail formel au sein d'une institution internationale existante. Les répondants hiérarchisent les tâches du groupe de travail comme suit :

- Échanger des nouvelles et des enseignements et accumuler des connaissances (environ 60 %, organismes bailleurs pour la plupart)
- Promouvoir des collaborations orientées sur la capacité (environ 50 % ; pays partenaires pour la plupart)
- Étudier le passage d'évaluations collaboratives menées par les bailleurs aux évaluations menées par les pays (environ 50 % ; intérêt partagé)

À long terme, la plupart des répondants considèrent que le groupe de travail devrait ou pourrait devenir un lieu permanent d'échange et de collaboration entre tous les départements chargés de l'évaluation des bailleurs et des pays partenaires.

Seulement un répondant sur trois est d'accord avec le fait que les membres du groupe de travail devraient se rencontrer en personne, alors même que la question ne mentionnait que des réunions bisannuelles. Plus de la moitié des répondants (56 %) affirment que leur institution serait ou pourrait être prête à fournir au groupe de travail des ressources institutionnelles, humaines et/ou financières.

Enfin, il y aurait un nombre suffisant d'institutions prêtes à s'unir à un groupe de gestion chargé d'orienter l'initiative CPDE durable et de maintenir les participants actifs. La question évoquait un groupe de gestion à la structure légère avec trois réunions par an, les échanges se faisant surtout en ligne et par courriel. Cinq organismes bailleurs et neuf pays partenaires ont répondu favorablement. Treize autres répondants disent qu'ils pourraient peut-être y participer.

Dans l'ensemble, l'enquête confirme l'intérêt et la faisabilité d'une initiative CPDE durable.

9.4 Concevoir une initiative CPDE durable

Une fois cette étude terminée, qui permettra à l'initiative CPDE de continuer sur sa lancée ? Le groupe de gestion actuel comprend la Finlande, la France, l'Ouganda et le Vietnam, mais le Vietnam s'est retiré du projet dès le début et la France va peu à peu passer la main. Il conviendrait de renouveler le groupe de gestion avec au moins deux organismes bailleurs et au moins un ou deux pays partenaires en plus de l'Ouganda, sur une base volontaire.

Dès que la continuité du groupe de gestion sera assurée, ses membres inviteront toutes les institutions impliquées dans l'étude CPDE, ainsi que tout autre organisme intéressé, à prendre part à un groupe de travail informel, à échanger des actualités et des enseignements au sujet des collaborations orientées sur la capacité, à promouvoir ce type de collaborations sur leurs réseaux respectifs et à articuler leurs perspectives de collaboration. Le groupe de gestion contribuera également à organiser des événements de partage régionaux (Afrique francophone et anglophone, Asie et Amérique latine) en tirant partie des événements d'évaluation.

Parallèlement, le groupe de gestion cherchera à établir un groupe de travail CPDE plus formel sous l'égide d'une autre structure. L'OCDE-Evalnet semble être l'enceinte toute désignée pour accueillir ce groupe de travail si les participants issues de pays non membres de l'OCDE peuvent obtenir le statut d'observateur. D'autres options sont envisageables, comme le GNUE, qui a publié en 2013 une série de supports sur les évaluations conjointes[38]. Cependant, l'adhésion à ce dernier est limitée aux bureaux d'évaluation des organismes des Nations unies et la plupart des participants auraient besoin d'obtenir le statut d'observateur. Néanmoins, le GNUE co-préside l'initiative EvalPartners depuis septembre 2015, ce qui fait qu'EvalParners pourrait coordonner un groupe de travail CPDE formel, tout comme le Forum des parlementaires pour l'évaluation du développement, qui opère également sous l'égide d'EvalPartners[39]. Une autre option serait d'organiser un groupe d'intérêt thématique au sein de l'Association internationale de l'évaluation du développement (IDEAS), mais cette solution requiert elle aussi un accord particulier, IDEAS étant avant tout la plateforme mondiale des évaluateurs individuels.

Toujours en parallèle, le groupe de gestion coopérera avec des organismes et des réseaux internationaux reconnus pour mettre les CPDE orientées sur la capacité à leur programme. En particulier, la résolution des Nations unies relative au renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays[40] encourage les organismes de l'ONU à s'impliquer davantage dans les capacités d'évaluation des pays. Elle ouvre également la voie à l'action politique au sein de chaque organisme des Nations unies (notamment le PNUD, ONU-Femmes, l'UNICEF ou le GNUE), ainsi que des organisations multilatérales et internationales, en faveur d'une approche plus collaborative de l'évaluation. La collaboration avec les banques de développement régionales et d'autres initiatives (comme CLEAR, l'IOCE/EvalPartners et autres) ainsi qu'avec les organismes d'action politique/de lobbying afin d'inclure la CPDE dans leurs programmes, serait un autre point d'ancrage essentiel. À cet égard, les liens et les synergies entre l'initiative de CDPE et le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement sont très importants, en particulier dans la mesure où l'initiative de CPDE fait partie des 39 initiatives annexées au Communiqué de Mexico adopté en avril 2014 lors de la réunion de haut niveau de ce même partenariat.

Les organismes internationaux impliqués dans le développement des capacités d'évaluation pourraient apporter un soutien en nature et chercher à améliorer l'impact de leurs efforts actuels d'ECD (CLEAR, IPDET) en comblant les lacunes en matière de compétences d'évaluation et d'utilisation de ces compétences dans les pays partenaires. De même, les banques régionales de développement et les centres régionaux CLEAR pourraient apporter un soutien en nature lors des événements régionaux. En particulier, ceux qui soutiennent le réseau CLEAR (par exemple la BAfD, la BAsD et la BID) pourraient coordonner étroitement le renforcement des compétences d'évaluation et l'utilisation de ces compétences dans les pays partenaires.

[38] http://www.uneval.org/document/detail/1620

[39] EvalPartners a été lancé en 2012 par l'Organisation internationale pour la coopération en évaluation (OICE) et l'UNICEF, en partenariat avec diverses organisations majeures, afin de renforcer les capacités des OSC à influencer les décideurs politiques, l'opinion publique et d'autres parties prenantes clés et veiller ainsi à ce que les politiques publiques s'appuient sur des preuves et incorporent les aspects d'équité et d'efficacité. L'initiative vise à renforcer les capacités des OSC à participer de manière stratégique et constructive aux processus d'évaluation au niveau national, en contribuant à améliorer les systèmes d'évaluation et les politiques des pays, dans une optique d'équité et d'égalité entre les femmes et les hommes.

[40] Résolution de l'AG des Nations unies A/RES/69/237, « Renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays ».
http://www.unevaluation.org/mediacenter/newscenter/newsdetail/105

10 es

10.1 CPDE – Table des matières des études des pays

Étude de pays	Sujet de l'évaluation	Type/modalité de l'aide au développement	Domaine/ secteur d'intervention	Bailleur(s) de fonds fournisseur(s) d'APD	Période évaluée	Approche de l'évaluation	Bailleur(s) de fonds en charge de l'évaluation	Homologue du pays partenaire
Bénin	Évaluation des 2e et 3e stratégies pour la croissance et la réduction de la pauvreté	Stratégie de développement du pays	Macro/national	N.A.	2007-2009	Ex-post	N.A.	Ministère des finances et du développement économique et ministères sectoriels, OSC, secteur privé
	Évaluation du programme de travail 2010-2012 de l'Observatoire sociologique du changement (OSC)	Programme de travail du pays	Secteur social	N.A.	2010-2012	Ex-post	GIZ	OSC
Bolivie	Évaluation de la coopération aux Pays-Bas (Enseignements tirés de 25 années de coopération bilatérale)	Programme d'assistance aux pays	Macro/national	Coopération néerlandaise (Pays-Bas)	N.A.	N.A.	Coopération néerlandaise (Pays-Bas)	Gouvernement central et ministères sectoriels
	Évaluation des programmes de pays (EPP) – Fonds international pour le développement agricole (FIDA)	Programme d'assistance aux pays	Agriculture et développement rural	FIDA	2005-2012	Ex-post	FIDA	Gouvernement central et ministères sectoriels
	Comité d'évaluation inter-agences du *Programa multisectorial Desnutrición Zero* (PMDC - Programme multisectoriel malnutrition zéro),	Programme multisectoriel	Malnutrition	Canada, Belgique, Unicef, PAM, BID?	N.A.	N.A.	Canada, Belgique, Unicef, PAM, BID	Comité d'évaluation inter-agences Conseils locaux d'alimentation et de nutrition

Étude de pays	Sujet de l'évaluation	Type/modalité de l'aide au développement	Domaine/ secteur d'intervention	Bailleur(s) de fonds fournisseur(s) d'APD	Période évaluée	Approche de l'évaluation	Bailleur(s) de fonds en charge de l'évaluation	Homologue du pays partenaire
	investi d'une mission de terrain conjointe (initiative nationale financée par des ressources nationales et des fonds de coopération).							
	Évaluation conjointe de l'ACDI du PMDC – Évaluation d'approches sectorielles en vue d'examiner les modèles du projet et de sensibiliser les institutions de l'État bolivien et les encourager à réexaminer leurs politiques	Programme multisectoriel	Malnutrition	ACDI	2007-2011	Ex-post	ACDI	Comité d'évaluation inter-agences Conseils locaux d'alimentation et de nutrition
Cameroun	Programme de construction d'écoles primaires au Japon (1997-2014)	Programme sectoriel	Enseignement primaire	Affaires étrangères japonaises	1997-2014	Ex-post	Affaires étrangères japonaises	Ministère de l'éducation de base (MINEDUB)
	Évaluation conjointe du système d'enseignement et de formation au Cameroun	Politique sectorielle du pays	Enseignement	BAD, UNESCO, UNICEF, BM, JICA, AFD, FNUAP, PAM	Non mentionné	Ex-post	BAD, UNESCO, UNICEF, BM, JICA, AFD, FNUAP, PAM	*Local Education Group* (LEG - Groupe local éducation) - ministère de l'éducation de base ; ministère de l'enseignement secondaire ; ministère de l'enseignement supérieur ; ministère de

Étude de pays	Sujet de l'évaluation	Type/modalité de l'aide au développement	Domaine/ secteur d'intervention	Bailleur(s) de fonds fournisseur(s) d'APD	Période évaluée	Approche de l'évaluation	Bailleur(s) de fonds en charge de l'évaluation	Homologue du pays partenaire
								l'emploi et de la formation professionnelle ; ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire ; ministère des finances, Institut national de la statistique
Colombie	Processus de prise de décision de S&E entre l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement et l'Agence présidentielle pour la coopération internationale de Colombie (APC)	Autre	Macro/national	Agence espagnole de coopération internationale pour le développement	N.A.	N.A.	Agence espagnole de coopération internationale pour le développement	Agence présidentielle pour la coopération internationale de Colombie(APC) Ministère des affaires étrangères
	Collaboration avec USAID et l'APC : l'après conflit pour une paix durable et inclusive	Autre	L'après conflit pour une paix durable et inclusive	USAID	N.A.	N.A.	USAID	
	Évaluation à mi-parcours de l'alignement du plan national de développement 2010-2014 (PNUAD)	Stratégie de développement du pays	Macro/national	PNUAD	2008-2012	Mi-parcours	PNUAD	

Étude de pays	*Sujet de l'évaluation*	*Type/modalité de l'aide au développement*	*Domaine/ secteur d'intervention*	*Bailleur(s) de fonds fournisseur(s) d'APD*	*Période évaluée*	*Approche de l'évaluation*	*Bailleur(s) de fonds en charge de l'évaluation*	*Homologue du pays partenaire*
	Mécanisme de coordination de la coopération internationale consacré à l'aide globale et au dédommagement des victimes	Programme sectoriel	Gestion des risques de catastrophes	ONG internationales	N.A.	N.A.	ONG internationales	
Îles Cook								
Ghana	Coopération au développement Ghana (NDPC)-Danemark avec les ressources de financement de ce dernier, couvrant la totalité de la coopération au développement 1990-2006	Programme d'assistance aux pays	Macro/national	DANIDA	1990-2006	Ex-post	DANIDA	*National Development Planning Commission* (NDPC - Commission nationale de planification du développement)
	Évaluation conjointe BM-Ghana des performances des projets de services de financement rural	Projet	Services de financement rural	Banque mondiale	N.A.	N.A.	Banque mondiale	*National Development Planning Commission* (NDPC – Commission nationale de planification du développement)
Malawi								
Mali	Évaluation conjointe FDA-Mali des projets des plaines rurales (PADR-PDHK)	Projet	Développement rural	BAfD	Non mentionné	Ex-post	BAfD	Gouvernement

Étude de pays	Sujet de l'évaluation	Type/modalité de l'aide au développement	Domaine/ secteur d'intervention	Bailleur(s) de fonds fournisseur(s) d'APD	Période évaluée	Approche de l'évaluation	Bailleur(s) de fonds en charge de l'évaluation	Homologue du pays partenaire
	Évaluation conjointe des opérations d'appui budgétaire au Mali de 2003 à 2009	Appui budgétaire	Macro/Multisectoriel	Commission européenne, Canada et Belgique	2003-2009	Ex-post	Commission européenne, Canada et Belgique	Gouvernement
Mozambique	Évaluation de l'appui au budget général menée à bien à travers un processus de consultation	Appui budgétaire	Macro/Multisectoriel	Commission européenne et bureaux d'évaluation d'Irlande, d'Allemagne, de Belgique, d'Italie, de Finlande, des Pays-Bas et de France	2004-2012	Ex-post	Commission européenne et bureaux d'évaluation d'Irlande, d'Allemagne, de Belgique, d'Italie, de Finlande, des Pays-Bas et de France	Unité d'aide extérieure
Népal								
Philippines	Évaluation conjointe ex-post d'une sélection de projets par le gouvernement des Philippines (NEDA) et le gouvernement japonais-JICA[41]	Projets (divers)	Agriculture et infrastructures	JICA	2006-2012	Ex-post	JICA	NEDA

[41] *Philippine-Japan Friendship Highway Rehabilitation Project, Phases I and II* (Projet de réhabilitation des autoroutes dans le cadre de l'amitié Philippine-Japon, phases I et II), *Maritime Safety Improvement Project B* (Projet B d'amélioration de la sécurité maritime), *Nationwide Air Navigation Facilities Modernization Project III* (Projet III de modernisation des installations de navigation aérienne nationales), *Metro Manila Interchange Construction Project IV* (Projet IV de construction de l'échangeur du métro de Manille), *Pinatubo Hazard Urgent Mitigation Project* (Projet de réduction des dangers immédiats du volcan Pinatubo), *Special Economic Zones Environment Management Project* (Projet de gestion environnementale des zones économiques spéciales), *1.Fisheries Resources Management Project* (1.Projet de gestion des ressources halieutiques), *Metro Manila Strategic Mass Rail Transit Development Project (Line 2)* (Projet de développement stratégique du transit ferroviaire de masse dans le métro de Manille (ligne 2)), *Lower Agusan Development Project* (Projet de développement du Bas-Agusan), *Rural Road Network Development Project Phase II* (Phase II du projet de développement du réseau routier rural), *Cordillera Road Improvement Project* (Projet d'amélioration des routes de la Cordillère), *Metro Manila Flood Control Project – West of Mangahan Floodway* (Projet de lutte contre les inondations dans le métro de Manille - canal de dérivation à l'ouest de Manggahan), *Batangas Port Development Project II* (Projet II de développement du port de Batanga), *Pampanga Delta Development Project* (Irrigation Component) (Projet de développement du delta de Pampanga (irrigation)).

Étude de pays	Sujet de l'évaluation	Type/modalité de l'aide au développement	Domaine/ secteur d'intervention	Bailleur(s) de fonds fournisseur(s) d'APD	Période évaluée	Approche de l'évaluation	Bailleur(s) de fonds en charge de l'évaluation	Homologue du pays partenaire
	Missions conjointes de supervision entre le gouvernement des Philippines et le FIDA, menées à bien six mois après la fin des travaux et focalisées sur la durabilité des résultats des projets	Autre	Agriculture et développement rural	FIDA	N.A.	N.A.	FIDA	NEDA
Samoa	Travail d'évaluation collaborative de la santé et de l'éducation entre Samoa et le ministère australien des affaires étrangères et du commerce (DFAT)	Autre	Gestion des risques de catastrophes	Ministère australien des affaires étrangères et du commerce (DFAT)	N.A.	N.A.	Ministère australien des affaires étrangères et du commerce (DFAT)	Ministère des finances, unité en charge des politiques et de l'aménagement du territoire
Sénégal	Évaluation conjointe des consultations nationales sur le Programme de développement pour l'après-2015 entre le Sénégal et les organismes des Nations unies	Autre	Macro/national	PNUD	2000-2012	Ex-post	PNUD	Agence nationale pour l'aménagement du territoire et ministères sectoriels
	Examen annuel conjoint des politiques économiques et sociales (de deux DSRP, GSRP, etc.) Évaluations conjointes et participatives impliquant l'ensemble des secteurs, selon	Autre	Macro/national	PNUD, UNICEF, GIZ, CE, BM	N.A.	N.A.	PNUD, UNICEF, GIZ, CE, BM	Agence nationale pour l'aménagement du territoire et ministères sectoriels

Étude de pays	Sujet de l'évaluation	Type/modalité de l'aide au développement	Domaine/ secteur d'intervention	Bailleur(s) de fonds fournisseur(s) d'APD	Période évaluée	Approche de l'évaluation	Bailleur(s) de fonds en charge de l'évaluation	Homologue du pays partenaire
	une approche orientée vers les résultats, focalisée sur les ressources et les mécanismes de contrôle de l'utilisation du budget des pays pauvres très endettés Suivi des politiques publiques orientées vers la réduction de la pauvreté extrême et le développement humain durable							
	Examen sectoriel annuel conjoint du Programme d'eau potable et d'assainissement du Millénaire (PEPAM)	Autre	Eau et assainissement	BAfD (35 %) et autre bailleurs de fonds bilatéraux	2013	N.A.	BAfD (35 %) et autre bailleurs de fonds bilatéraux	Ministère de l'eau et de l'assainissement
Sri-Lanka *(Document de pays, les études de cas de CPDE ont fait l'objet d'une étude plus superficielle)*	Évaluation conjointe Sri Lanka-FEM du portefeuille national	Programme d'assistance aux pays	Macro/national	FEM	Non mentionné	Non mentionné	FEM	Non mentionné
	Évaluation du portefeuille du pays par le PNUD (évaluation des résultats de développement)	Programme d'assistance aux pays	Macro/national	PNUD	Non mentionné	Non mentionné	PNUD	Non mentionné
	Projet soutenu par le PNUD de cartographie des	Projet	Gestion des risques de catastrophes	PNUD	Non mentionné	Non mentionné	PNUD	Non mentionné

Étude de pays	Sujet de l'évaluation	Type/modalité de l'aide au développement	Domaine/ secteur d'intervention	Bailleur(s) de fonds fournisseur(s) d'APD	Période évaluée	Approche de l'évaluation	Bailleur(s) de fonds en charge de l'évaluation	Homologue du pays partenaire
	risques de glissements de terrain							
	Projet de route principale financé par la JICA	Projet	Infrastructures	JICA	Non mentionné	Non mentionné	JICA	Non mentionné
	Projet financé par USAID de gestion de la biodiversité et des bassins versants	Projet	Eau et assainissement	USAID	Non mentionné	Non mentionné	USAID	Non mentionné
	Évaluation du portefeuille du pays par la FAO de l'ONU	Programme d'assistance aux pays	Macro/national	FAO de l'ONU	Non mentionné	Non mentionné	FAO de l'ONU	Non mentionné
	Évaluation des projets de développement soutenus par le gouvernement indien	Projet	Non mentionné	Gouvernement indien	Non mentionné	Non mentionné	Gouvernement indien	Non mentionné
	Projet de drainage hydrique des eaux d'orage de Valachchenai financé par la KOICA	Projet	Eau et assainissement	KOICA	Non mentionné	Non mentionné	KOICA	Non mentionné
Ouganda	Évaluation indépendante du Plan d'action pour l'éradication de la pauvreté de l'Ouganda (PEAP)	Stratégie de développement nationale	Macro/national		Non mentionné	Non mentionné	Pays-Bas, PNUD, R-U (ministère du développement international - DFID)	Comité d'évaluation national (cabinet du premier ministre)
	Examen à mi-parcours du programme de lutte contre le paludisme, le sida et la tuberculose en Ouganda (programme Numat)	Programme	Paludisme, sida et tuberculose	USAID	2006-2008	Mi-parcours	USAID	Représentant des administrations locales et partenaires sociaux clés

Étude de pays	Sujet de l'évaluation	Type/modalité de l'aide au développement	Domaine/ secteur d'intervention	Bailleur(s) de fonds fournisseur(s) d'APD	Période évaluée	Approche de l'évaluation	Bailleur(s) de fonds en charge de l'évaluation	Homologue du pays partenaire
Vietnam	Évaluations conjointes avec la JICA (2007-2010) de 15 projets d'APD, de deux projets de coopération technique et de huit études de développement	Projet, autorité responsable, études sur le travail économique et sectoriel	Divers	JICA	2007-2010	Ex-post	JICA	Ministère de l'aménagement du territoire et de l'investissement
	APD japonaise en faveur du secteur de la santé – Évaluation menée par les partenaires	Programme d'assistance aux pays	Santé	Ministère des affaires étrangères du Japon	2000-2010	Ex-post	Ministère des affaires étrangères du Japon	Ministère de la santé du Vietnam
	Développement des capacités d'évaluation des représentants gouvernementaux – Appui au suivi et à l'évaluation Vietnam-Australie	Autorité responsable du projet ?	Développement des capacités d'évaluation	Australie	N.A.	N.A.	Australie	Ministère de l'aménagement du territoire et de l'investissement
Zambie	Programme de dotation aux enfants dans le cadre du programme de transfert de fonds à vocation sociale	Programme de transfert de fonds	Secteur social	UNICEF, DfID, Irish Aid	2010 - en cours	Impact	UNICEF, DfID, Irish Aid	Ministère du développement de la communauté et de la santé maternelle et infantile

10.2 CPDE – Procédures adoptées par les études de pays

Étude de pays	*Gestion des projets de CPDE*		*Coordinateur national*			*Soutien des bailleurs de fonds au niveau des pays*	*Comité de pilotage/ Groupe de référence*	*Lancement de l'atelier*	*Validation de l'atelier*	*Auteur national*	
	Coordinateur	*Réviseur*	*Nom*	*Fonction*	*Affiliation*					*Nom(s)*	*Fonction*
Bénin	Ian Hopwood	Jim Rugh	Aristide N. Djidjoho	Directeur général en charge de l'évaluation	Ministère de l'évaluation des politiques publiques	PNUD	Non mentionné	Non mentionné	Procédure de validation interne au sein du ministère de l'évaluation	David G. Houinsa, Justine A. Odjoube	Consultants
Bolivie	Ziad Moussa/ Pablo Rodriguez Bilella	Pablo Rodriguez Bilella	Jorge Antonio Brito Pozo	*Jefe de Unidad de Negociación del Financiamiento* (Chef de l'unité en charge de la négociation du financement)	*Ministerio de Planificación del Desarrollo* (ministère de la planification du développement)	Espagne	Oui	Non mentionné	Consultations et entretiens avec des participants à l'EDP et des membres des secteurs	*Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo - Ministerio de Planificación del Desarrollo* (secrétariat d'État à l'investissement public et au financement extérieur - ministère de la planification du développement)	Non mentionné
Cameroun	Ian Hopwood	Jim Rugh	Takouo Dieudonné	Directeur en charge de la coopération Nord-Sud et des organisations multilatérales et coordinateurs du groupe de travail en charge de	Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire	EG	Oui	Non mentionné	Le rapport a été validé au niveau technique par le groupe de travail en charge de l'efficacité du développement national (GTDP)	Fotso Dopna Simeon	Consultant

Étude de pays	Gestion des projets de CPDE		Coordinateur national			Soutien des bailleurs de fonds au niveau des pays	Comité de pilotage/ Groupe de référence	Lancement de l'atelier	Validation de l'atelier	Auteur national	
	Coordinateur	Réviseur	Nom	Fonction	Affiliation					Nom(s)	Fonction
				l'efficacité du développement national du Cameroun							
Colombie	Ziad Moussa/ Pablo Rodriguez Bilella	Pablo Rodriguez Bilella	Mónica Varona	*Directora de Gestión de Demanda de Cooperación* (directrice en charge de la gestion de la demande de coopération)	APC-Colombia	Espagne	Oui	Non mentionné	Non	Philipp Schonrock, Juana García, Juan Carlos Lozano	Consultants CEPEI
Îles Cook	Ziad Moussa	N.A.	Peter	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ghana	Ian Hopwood	Jim Rugh	Nana Opare-Djan	Directeur adjoint, division S&E	*National Development Planning Commission* (NDPC - Commission nationale de planification du développement)	Autriche	Oui	Non mentionné	Oui	Stephen Ampem-Darko	Consultant associé senior au développement
Malawi	Ian Hopwood	N.A.	Peter	N.A.	N.A.	Non	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Mali	Ziad Moussa	Jim Rugh	Dembélé Mamadou	Président du Secrétariat à l'harmonisation de l'aide (SHA)	Ministère de l'économie et des finances	Non mentionné	Oui	Non mentionné	Réunion de travail avec le consultant en charge de l'étude	Raphaël Diarra	Consultant

Étude de pays	Gestion des projets de CPDE		Coordinateur national			Soutien des bailleurs de fonds au niveau des pays	Comité de pilotage/ Groupe de référence	Lancement de l'atelier	Validation de l'atelier	Auteur national	
	Coordinateur	Réviseur	Nom	Fonction	Affiliation					Nom(s)	Fonction
Mozambique	Ziad Moussa	Jim Rugh	Hanifa Ibrahimo	Chef de département en charge de la coordination et de l'efficacité de l'aide	Ministère de l'économie et des finances	Finlande	Oui	Oui	Oui	Imran Aziz	Consultant, MB Consulting
Népal	Ziad Moussa	N.A.	Madhu Marashini	N.A.	N.A.	BAD	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Philippines	Ziad Moussa	Pablo Rodriguez Bilella	Rolando G. Tungpalan	Directeur-général adjoint en charge de la programmation de l'investissement	*Autoridad Nacional de Economía y Desarrollo* (Autorité nationale de l'économie et du développement)	Non	Non	Non mentionné	L'étude a été menée en interne mais la validation du rapport a eu lieu séparément, par section	Roderick M. Planta Violeta S. Corpus personnel S&E	Directeur IV, NEDA Directrice III, NEDA NEDA
Samoa	Ziad Moussa	Pablo Rodriguez Bilella	Noumea Simi	PDG adjoint	Ministère des finances, division en charge de la coordination de l'aide et de la gestion de la dette	Australie ?	Oui	Non mentionné	Oui	Karen Medica	Consultante
Sénégal	Ian Hopwood	Jim Rugh	Mayacine Camara Oumar Bassirou Diop	Coordinateur de l'unité de coordination et de suivi de la politique économique et sociale (UCSPE)	Ministère de l'économie, des finances et de l'aménagement du territoire	GIZ	Oui	Non mentionné	Version finale validée au terme d'une procédure alliant échanges électroniques et téléphoniques, ainsi que des commentaires	Birahim Bouna NIANG	Consultant

Étude de pays	Gestion des projets de CPDE		Coordinateur national			Soutien des bailleurs de fonds au niveau des pays	Comité de pilotage/ Groupe de référence	Lancement de l'atelier	Validation de l'atelier	Auteur national	
	Coordinateur	Réviseur	Nom	Fonction	Affiliation					Nom(s)	Fonction
Sri-Lanka	Ziad Moussa	Pablo Rodriguez Bilella	Velayuthan Sivagnanasothy	Secrétaire	Ministère du développement des infrastructures de plantation	Non	Oui	Non mentionné	Oui	1) Velayuthan Sivagnanasothy 2) Vaidehi Anushyanthan	1) Secrétaire Ministère du développement des infrastructures de plantation 2) Directeur adjoint Département de la gestion et du suivi des projets
Ouganda	Ian Hopwood	Jim Rugh	Timothy Lubanga	Commissaire adjoint en charge du suivi et de l'évaluation	Cabinet du premier ministre	Autriche	Oui	Non mentionné	Non	James Wokadala	Chargé de cours (Institut Makere)
Vietnam	Ziad Moussa	Pablo Rodriguez Bilella	Cao Manh Cuong	Directeur-général adjoint, département en charge des relations économiques étrangères,	Ministère de l'aménagement du territoire et de l'investissement	Projet CPDE	Cao Manh Cuong	Non mentionné	Non	Tran Thi Hanh	Consultant

Zambie	Ian Hopwood	Jim Rugh	Pamela Nakamba-Kabaso	Directrice exécutive	*Zambia Institute for Policy Analysis and Research* (ZIPAR - Institut zambien pour l'analyse et la recherche politiques)	Irlande	Oui	Non mentionné	Oui	Fred Mutesa	Non mentionné

10.3 CPDE – Compilation analytique

Éléments constitutifs de la CPDE	***Caractéristiques***	***Étude de pays***
Processus de CPDE et profils partenaires-bailleurs de fonds (caractéristiques propices aux capacités)	Pertinence des objectifs de CPDE et alignement sur les besoins et les priorités du pays bénéficiaire	*Étude de cas de la SCRP au Bénin* Évaluations orientées sur les enseignements et sur la redevabilité mutuelle dans les secteurs prioritaires du pays. *Bolivie : Évaluation de la coopération néerlandaise* L'évaluation néerlandaise n'a ni couvert l'évaluation d'impact ni l'analyse de l'évaluation des conditions de vie (avec ou sans les projets), même avec l'étude de satisfaction des clients. *Étude de cas au Mali* L'évaluation s'inscrivait dans l'examen systématique du partenariat par les pays bailleurs de fonds.
	Appropriation élevée par le pays avec une implication profonde des organisations gouvernementales du pays	*Étude de cas de la SCRP au Bénin* Les acteurs impliqués dans la SCRP étaient activement impliqués et ont pris la responsabilité de la coordination et de la gestion de l'évaluation. Les ressortissants du pays ont occupé des postes clés au sein de l'équipe d'évaluation et l'homologue du pays a participé à l'assurance qualité de l'évaluation (examen des TdR, validation des rapports intermédiaires et finaux). *Bolivie : Étude de cas de l'évaluation des performances, de la gestion et du développement* Appropriation élevée avec une centralisation du comité technique du conseil national pour l'alimentation et la nutrition, du ministère de la santé et de l'équipe formée à cet effet Appropriation élevée du programme par les acteurs locaux *Colombie : Étude de cas sur l'évaluation de la coopération espagnole* L'évaluation commune a porté sur l'ensemble du processus d'évaluation, notamment la mise en pratique d'un niveau élevé de coordination et de consultation par les décideurs. Trois comités en place : un comité de suivi conjoint, un comité de haut niveau et des réunions techniques (au niveau sectoriel), qui ont servi à la préparation d'une commission conjointe entre l'Espagne et la Colombie pour la coopération bilatérale. *Ghana : Évaluation conjointe Ghana-Danemark* Développement d'un document d'approche par Eval et signature d'un protocole d'accord par les deux acteurs, déterminant les responsabilités des partenaires. Mise en place d'un groupe conjoint de gestion de l'évaluation. Personnel et appui administratif fournis par la commission nationale de planification du développement (NDPC) dans les limites des ressources budgétaires. Mise en place de deux groupes de référence au Ghana et au Danemark, composés d'experts en évaluation des deux pays avec des interactions avec diverses parties prenantes à travers des contacts en personne, par vidéoconférence et via courriel, depuis la conception

Éléments constitutifs de la CPDE	*Caractéristiques*	*Étude de pays*
		jusqu'aux rapports de synthèse. Ateliers de validation et diffusion des rapports finaux. Des entretiens avec des groupes de discussion et une étude de perception ont été menés à bien avec divers informateurs et représentants des parties prenantes au niveau local. L'implication des organisations des pays concernés au niveau de la demande a renforcé l'utilité de la CPDE, ainsi que l'implication active de la NDPC comme représentante du gouvernement. La diffusion des rapports d'évaluation en utilisant les canaux du pays est importante. *Étude de cas au Mozambique* Renforcement de l'appropriation locale via l'implication de hauts responsables du MPD tout au long de la procédure d'évaluation, notamment l'assurance qualité et la diffusion, les besoins et les objectifs ayant été définis dès les prémisses de l'exercice. Un groupe central de techniciens à long terme du MPD a participé au processus et a joué un rôle central dans la structure de gestion, dans l'assurance qualité et dans la diffusion.
	Pertinence temporelle et alignement sur le cycle de planification et de budget du pays bénéficiaire, y compris l'allocation des ressources	*Évaluation de la SCRP au Bénin* Le moment était particulièrement opportun pour les bailleurs de fonds. *Évaluation ex-post NEDA-JICA aux Philippines* L'évaluation opportune a mis en lumière la nécessité de mettre en place un système d'évaluation. *Examen annuel conjoint des politiques économiques et sociales du Sénégal* Évaluations conjointes et participatives impliquant l'ensemble des secteurs, selon une approche orientée vers les résultats, focalisée sur les ressources et les mécanismes de contrôle de l'utilisation du budget des pays pauvres très endettés. Lien avec le suivi des politiques publiques et orientation vers la réduction de la pauvreté extrême et le développement humain durable. Exercice orienté sur le cycle budgétaire.
	Implication d'organisations nationales du pays concernées, notamment les OSC, le secteur privé et les communautés bénéficiaires	*Évaluation de la SCRP au Bénin* Des ministères, des OSC et le secteur privé ont participé à l'évaluation. *Bolivie : Évaluation de la coopération néerlandaise* Le contrôleur général de l'État n'a pas mené à bien une évaluation du financement de l'homologue. *Colombie : Étude de cas sur l'évaluation de la coopération espagnole* L'évaluation commune a porté sur l'ensemble du processus d'évaluation, notamment la mise en pratique d'un niveau élevé de coordination et de consultation par les décideurs. Trois comités ont été mis en place : un comité de suivi conjoint, un comité de haut niveau et des réunions techniques (au niveau sectoriel), qui ont servi à la préparation d'une commission conjointe entre l'Espagne et la Colombie pour la coopération bilatérale. *Colombie : Évaluation conjointe USAID-APC (étude de cas 2)* Systèmes de projet de S&E et évaluations d'impact en place pour chaque projet et intégrés aux budgets des projets *Évaluation ex-post conjointe entre le gouvernement des Philippines et la JICA* La protection contre les partis pris et l'adoption de caractéristiques indépendantes ont facilité l'implication NEDA-MES. La NEDA a coordonné et géré l'évaluation ex-post et validé les résultats avant la présentation aux parties prenantes. *Examen sectoriel annuel conjoint du programme d'eau potable et d'assainissement du Millénaire (PEPAM) :* La direction nationale du ministère de l'eau et de l'assainissement a lancé l'évaluation avec l'aide des bailleurs de fonds impliqués. Modalités et procédure d'évaluation décrites dans les protocoles d'accord de financement signés. L'unité de coordination du programme était en charge de la coordination de l'évaluation dans le cadre du comité directeur national et du comité technique en charge de la mise en œuvre du programme.

Éléments constitutifs de la CPDE	*Caractéristiques*	*Étude de pays*
	Utilisation des systèmes du pays et de ressources humaines et financières nationales (systèmes de S&E, systèmes de marchés publics et de paiement)	*Évaluation de la SCRP au Bénin* Utilisation limitée de ressources financières publiques ou de systèmes de paiement *Bolivie : Évaluation de la coopération néerlandaise* Exercices utiles car ils ont contribué à améliorer les projets et les programmes soutenus. Utilisation d'experts nationaux. *Ghana : Évaluation conjointe Ghana-Danemark* Utilisation des normes d'évaluation du CAD. Système danois d'attribution de marchés. Utilisation de consultants nationaux et internationaux *Étude de cas du Mali* Procédure et prise de décision conjointes sur le calendrier, la formulation des TdR, le recrutement de consultants, le suivi et la validation des rapports Utilisation de systèmes nationaux de financement, d'attribution de marchés et de sauvegarde de l'environnement, en consultation avec d'autres bailleurs de fonds tels que la BM, l'UE et la FAO. Mise en œuvre de procédures nationales de S&E et recommandation, notamment en ce qui concerne les mesures de sauvegarde de l'environnement. *Évaluation de l'aide au financement du budget au Mozambique* Évaluation de l'aide au financement du budget à travers une procédure de consultation. Le gouvernement du Mozambique a activement participé à la conception et à la gestion de l'évaluation en commentant les TdR d'évaluation, en gérant la structure du groupe et en diffusant les résultats de l'évaluation. *Évaluation ex-post conjointe entre le gouvernement des Philippines et la JICA* Mise en place d'une structure de gestion différente lorsque les évaluations des consultants externes sont différentes. TdR préparés conjointement par la NEDA et par la JICA, qui a utilisé ses propres procédures d'attribution de marchés. Des consultants internationaux et locaux ont été utilisés. Utilisation des normes d'évaluation de la JICA Rapport d'évaluation externe préparé avec la contribution de la NEDA et la fourniture de données par des agences de mise en œuvre et d'autres parties prenantes. La NEDA a demandé à fournir un rapport distinct et a présenté sa propre évaluation des projets. Organisation de séminaires de rétroinformation sur l'évaluation. Les conclusions incluses dans l'évaluation annuelle du portefeuille d'APD ont été soumises au Congrès et utilisées comme contributions aux rapports ex-ante par le personnel des secteurs de la NEDA. *Évaluation collaborative Samoa-ministère australien des affaires étrangères et du commerce* Amélioration des mécanismes d'atténuation des déclarations négatives dans les médias dues à des déclarations inexactes et à des stratégies de communication inefficaces lors de la phase d'urgence. Élaboration de modèles et de procédures d'apprentissage de la documentation relative au relèvement au sein du groupe de travail. Développement de systèmes nationaux à travers des mécanismes d'apprentissage par la pratique Ateliers de développement des capacités d'évaluation et assistance sectorielle individuelle afin de soutenir l'appropriation. Le dispositif mondial de réduction des effets des catastrophes et de relèvement de la BM (GFDRR) a aidé le gouvernement de Samoa à adopter une approche coordonnée de S&E et à améliorer les rapports consolidés. *Évaluation des OMD par le PNUD au Sénégal* Le PNUD et le ministère de l'aménagement du territoire, avec l'implication d'autres partenaires financiers et techniques, se sont accordés sur la période à couvrir, sur la portée de l'évaluation (OMD et étapes suivantes) et sur de nouveaux mécanismes de coopération : comité directeur national sous l'égide du ministère des finances, composé de parlementaires et de représentants d'OSC, du secteur universitaire, d'organisations actives dans le domaine de la jeunesse et de l'égalité entre les hommes et les femmes et du secteur privé, ainsi que des

Éléments constitutifs de la CPDE	Caractéristiques	Étude de pays
		bailleurs de fonds, etc.). Le ministère de l'aménagement du territoire a trouvé des ressources avec un appui logistique (définition de la méthodologie d'évaluation, accès à l'information, organisation de l'étude, questionnaires, rédaction des TdR) à l'équipe d'évaluation, composée de trois experts internationaux et de cinq consultants régionaux, et a facilité la communication entre les acteurs. *Examen annuel conjoint des politiques économiques et sociales du Sénégal* Comité directeur technique en charge des TdR, du mandat, de la consultation et de réunions de validation (technique, niveau politique) avec les acteurs nationaux ; appui logistique de consultants locaux à diverses étapes de la procédure d'évaluation. Ressources financières et techniques utilisées provenant de bailleurs de fonds avec le financement des homologues. Participation totale des consultants nationaux. *Examen sectoriel annuel conjoint du programme d'eau potable et d'assainissement du Millénaire (PEPAM)* L'unité de coordination a rédigé les TdR et appliqué les règles d'attribution de marchés du pays avec l'approbation du comité directeur. Les rapports ont été validés avec le soutien d'experts internationaux aux comités nationaux. *Ouganda : Évaluation indépendante du Plan d'action pour l'éradication de la pauvreté de l'Ouganda (PEAP)* Le gouvernement ougandais a mis au point les TdR. L'évaluation a été menée à bien par l'entreprise de consultance internationale, en collaboration avec le cabinet du premier ministre et sur les conseils du comité national d'évaluation (qui a apporté son soutien, sa participation et ses commentaires). L'évaluation a couvert la mise en œuvre du PEAP, ainsi que les performances de résultats, les accords institutionnels, le partenariat, la transformation économique et une réduction durable de la pauvreté. Le contrôle interne de la qualité a été assuré selon une procédure interne d'examen par les pairs et par un groupe de référence composé de partenaires nationaux et de développement. Ressources financières et techniques utilisées par le gouvernement ougandais. L'équipe d'évaluation est composée du comité national d'évaluation ougandais et par des consultants internationaux, avec le soutien d'un groupe de référence provenant du secteur universitaire ougandais et de représentants des bailleurs de fonds. L'évaluation a été menée à bien conformément aux normes du CAD de l'OCDE. Plusieurs ateliers ont été organisés afin de partager les résultats avec le gouvernement ougandais, les représentants des gouvernements locaux, les OSC et les politiciens. *Ouganda : Examen à mi-parcours du programme de lutte contre le paludisme, le sida et la tuberculose (programme Numat)* L'exercice a été financé par un accord de coopération avec USAID. Le travail d'évaluation collaborative a été mené à bien par USAID et par le gouvernement ougandais, représenté par des envoyés locaux et par des partenaires sociaux clés. Un exercice d'examen à mi-parcours a été mené à bien afin de suivre l'évolution. USAID était en charge de l'assurance qualité totale et du financement et le gouvernement ougandais a fourni des informations clés et a formulé ses commentaires. USAID a élaboré les TdR et une méthodologie et a mis en œuvre les procédures d'attribution de marchés. Une équipe de consultants et d'assistants de recherche internationaux et nationaux a été constituée par le comité national d'évaluation. Les rapports ont été examinés par USAID et le gouvernement ougandais. Le rapport final a été mis en ligne sur le site internet d'USAID. *Évaluation ex-post par l'Ouganda de l'assistance d'USAID en Ouganda du Nord : 2006-2011*- Le gouvernement ougandais était représenté par le comité national d'évaluation avec la contribution du secteur universitaire ougandais. Équipe conjointe alliant USAID et le gouvernement ougandais avec le soutien du partenariat national d'évaluation. USAID a élaboré les TdR et une méthodologie et a mis en œuvre les procédures d'attribution de marchés. *Évaluation conjointe Vietnam-JICA 2007-2010 (secteur du transport de la région du delta du Fleuve rouge avec 13 projets de prêts d'APD, deux dotations et TCA et 8 études de développement)* L'objectif était de créer un mécanisme d'évaluation harmonisé en utilisant le manuel d'évaluation vietnamien, en faisant référence aux normes internationales. Trois groupes de travail nationaux et des groupes de travail japonais ont mené à bien l'évaluation sous l'égide du Japon et des conseillers d'évaluation du ministère du transport. L'équipe vietnamienne a participé à la planification et à la conception de l'évaluation, à la collecte de données, au travail de terrain, au traitement des données et à la rédaction des rapports, tout en dirigeant le

Éléments constitutifs de la CPDE	*Caractéristiques*	*Étude de pays*
		processus dès 2009 et en dirigeant et gérant le processus en 2010 lorsque les tâches d'évaluation et de gestion ont été transférées à l'équipe vietnamienne. Durant cette période, des consultants nationaux et des conseillers d'évaluation ont été nommés. La JICA a fourni les fonds nécessaires à l'évaluation du projet conjoint de centrale hydroélectrique de Dai Ninh. Un protocole d'accord élargi a été signé, confirmant que l'équipe vietnamienne était en charge de l'évaluation, sous l'égide de l'équipe japonaise. Le système d'évaluation du pays et des approches d'évaluation japonaises ont été utilisés. *Vietnam : Évaluation de l'APD japonaise dans le secteur de la santé (évaluation menée à bien par les partenaires)-JICA 2013* Cinq projets ont été mis en œuvre dans deux domaines d'évaluation : l'amélioration de la santé et les services médicaux. Les TdR ont été élaborés par la JICA après consultation du ministère de la santé. L'approche d'évaluation de la JICA a été utilisée, avec une focalisation sur les principaux aspects des politiques et des procédures. *Initiative d'appui au S&E Vietnam-Australie (VAMES) -* Renforcement des capacités d'évaluation (apprentissage par la pratique). Le ministère de l'aménagement du territoire et de l'investissement a sélectionné les projets à évaluer et a mis en place un groupe de travail. *Zambie : Programme de dotation aux enfants par transferts de fonds à but social* Le département de l'aide sociale du ministère du développement de la communauté et de la santé maternelle et infantile a mené à bien l'évaluation dès ses prémisses et a joué un rôle actif dans la gestion, la collecte de données et la mise en œuvre opportune de l'évaluation, ainsi que pour sa pertinence culturelle. Les procédures du DfID d'attribution de marchés et de financement ont été utilisées. Irish Aid a fourni un financement et l'UNICEF a apporté son soutien. Des consultants internationaux ont été utilisés. L'évaluation s'aligne sur les politiques du gouvernement et ses objectifs sectoriels stratégiques. Des méthodes de participation ont été utilisées afin d'impliquer les communautés désignées par les comités d'aide sociale aux communautés. L'assistance des bailleurs de fonds s'aligne sur la politique de protection sociale du développement. Le directeur en charge du programme de transfert de fonds sociaux, le directeur en charge de la sécurité sociale et le directeur de la planification ont assuré la gestion de l'évaluation et ont collaboré avec les experts de l'assistance technique. Des entreprises de conseil locales ont été utilisées pour la collecte de données et leur traitement. Le processus d'assurance qualité a été mené à bien par les autorités nationales dans le cadre d'essais contrôlés randomisés. Une solide stratégie de communication a permis le partage des résultats d'évaluation avec les parties prenantes, notamment les parlementaires, la société civile, les médias et les décideurs politiques. Des résumés d'information ont été préparés par le ministère du développement de la communauté et de la santé maternelle et infantile. Ils ont été diffusés via le groupe consultatif du secteur de la protection sociale et des ateliers. Le programme a donc été élargi et le gouvernement zambien s'est impliqué davantage en augmentant les ressources budgétaires allouées au programme.
Objectifs d'apprentissage et résultats réels au niveau de chaque participant, organisation et réseau du pays.	Renforcement des capacités individuelles et des organisations à travers une approche d'apprentissage par la pratique (ateliers et séances de	*Étude de cas de la SCRP au Bénin* Des évaluations ont été menées à bien dans le respect du système national de S&E, bien que les réseaux nationaux d'évaluation n'y aient pas participé. Aucun suivi des résultats d'évaluation n'a été planifié et aucun plan d'action n'a été mis sur pied afin de mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation. *Bolivie : Évaluation de la coopération néerlandaise* Le cadre du document de financement a fixé des orientations harmonisées pour la reddition de comptes, les rapports, l'audit financier et les évaluations conjointes. *Programme de construction d'écoles primaires au Cameroun* L'implication de consultants locaux et de représentants gouvernementaux dans la rédaction du rapport d'évaluation a contribué au

Éléments constitutifs de la CPDE	*Caractéristiques*	*Étude de pays*
	partage des enseignements, notamment les résultats de l'évaluation).	renforcement de leurs capacités et à la maîtrise des normes d'évaluation. *Évaluation conjointe du système d'éducation et de formation professionnelle au Cameroun* Les inspecteurs et les superviseurs de l'éducation ont bénéficié de l'évaluation. *Ghana : Évaluation de systèmes financiers ruraux* Utilisation du processus d'apprentissage par la pratique avec la participation du secteur universitaire, des OSC, des ONG et du secteur privé. *Étude de cas au Mali* Apprendre comment mener à bien conjointement l'exercice d'évaluation en utilisant des systèmes nationaux d'harmonisation avec les autres bailleurs de fonds qui interviennent dans la région. *Étude de cas au Mozambique* L'unité en charge de l'aide extérieure a gagné en expérience grâce au mandat d'EDP mais l'implication sectorielle et politique n'était pas assez large (en particulier en ce qui concerne les questions sensibles de corruption liées à l'instrument d'aide). Une solide base de durabilité et de développement des capacités a été créée en impliquant un consortium de consultants nationaux basés dans le pays. Le gouvernement malien a mis en place un groupe de gestion avec les bailleurs de fonds intéressés, ainsi qu'un groupe de référence composé de responsables gouvernementaux et de membres des OSC. Les parties prenantes ont pu formuler leurs commentaires dans le cadre du CAD de l'OCDE. Des procédures rapides de consultation du gouvernement malien ont été mises en place. Des services de consultance ont été contractés conjointement par les bailleurs de fonds et le gouvernement malien, en particulier lors du processus de sélection. *Évaluation ex-post NEDA-JICA aux Philippines* Le système d'évaluation conjointe s'est appuyé sur un protocole d'accord afin de transférer les techniques et les méthodes d'évaluation de la JICA à la NEDA avec une délimitation claire des responsabilités. Un programme de mise en œuvre annuel a contribué à mener à bien des activités parallèles telles que des séminaires et des ateliers et a jeté les bases des évaluations annuelles. La NEDA-MES a été dotée de responsabilités supplémentaires, telles que l'élaboration de questionnaires, des visites de terrain, des discussions au sein de groupes dédiés, des entretiens et la rédaction de rapports. La NEDA-MES a dispensé des cours de formation. La préparation de rapports distincts par la NEDA a été autorisée. Apprentissage individuel : Le personnel technique de la NEDA a mieux compris les systèmes d'évaluation ex-post de la JICA à travers des séminaires de développement des capacités de S&E et des activités d'apprentissage par la pratique, telles que des discussions en groupe, la préparation de questionnaires d'étude et l'attribution de notes. Le personnel technique de la NEDA a participé aux visites de terrain et a gagné en expérience dans la mise en œuvre des projets et des programmes. Apprentissage organisationnel : Meilleure compréhension des concepts et des processus d'évaluation avec une plus grande sensibilisation aux systèmes nationaux d'évaluation. La NEDA a examiné le manuel d'évaluation ex-post afin de renforcer le système d'attribution de notes à l'issue des projets. La NEDA a formulé un plan d'action visant à renforcer les capacités nationales d'évaluation au terme de l'exercice d'évaluation conjointe (2008). Apprentissage des réseaux : La JICA a partagé les enseignements avec le premier réseau de S&E des Philippines afin d'améliorer la conception de futurs projets similaires.

Éléments constitutifs de la CPDE	*Caractéristiques*	*Étude de pays*
		Philippines : mission conjointe de supervision FIDA-gouvernement Méthodologie commune d'évaluation pour la collecte de données ; discussion du projet de résultats de l'évaluation ; rédaction et finalisation des rapports ; diffusion des résultats ; et suivi de l'utilisation. Les résultats ont été incorporés dans l'évaluation annuelle du rapport d'évaluation de l'APD et ont été soumis au congrès philippin. Évaluateur de l'assurance qualité. La NEDA a joué un rôle stratégique dans les discussions du groupe de focalisation et dans l'évaluation, notamment la rédaction des secteurs sur le rapport d'évaluation et la discussion avec les parties prenantes du pays. *Philippines : mission conjointe de supervision FIDA-gouvernement* Un protocole d'accord a été signé et les modalités de mise en œuvre et les responsabilités ont été définies avec une fourniture claire de financement du FIDA et de l'homologue pour les déplacements, les missions de terrain et les accords logistiques. Le protocole d'accord a également décrit la procédure de supervision, les relations contractuelles, l'attribution des marchés, la rédaction et l'approbation des TdR et la composition de l'équipe d'évaluation. La NEDA était représentée par deux responsables en charge du S&E avec des tâches spécifiques telles que le développement institutionnel, la gestion des connaissances, les questions de genre et la pauvreté. Apprentissage individuel : La NEDA a amélioré ses connaissances et ses capacités à travers l'apprentissage par la pratique et l'expérience de terrain. Apprentissage organisationnel : Exposition à diverses méthodologies qui ont renforcé la qualité du manuel d'évaluation ex-post. Apprentissage des réseaux : Élargir les capacités à travers le partage de connaissances avec d'autres parties prenantes, les agences de contrôle et de supervision et un public, une portée et des capacités plus larges, à travers le forum du réseau de S&E *Évaluation collaborative Samoa-ministère australien des affaires étrangères et du commerce* Aide directe à l'élaboration d'un cadre production de rapports et développement des capacités de S&E. Méthode et procédure d'évaluation orientées par des principes réels de suivi et d'évaluation de la récupération suite au CTE. Les acteurs concernés (les secteurs du relèvement, des ministères gouvernementaux et des partenaires de développement en charge de la coordination) ont participé à l'étude. Des réunions ont été organisées tous les six mois afin d'achever le rapport de progrès avec pour référence les plans des secteurs concernés et leur respect des neuf principes de relèvement. Des réunions de coordination sectorielles ont été organisées deux fois par mois par la section en charge des politiques et de la planification du ministère des finances. Dialogue soutenu en vue d'une composition conjointe de l'équipe d'évaluation et d'un groupe de gestion conjoint avec des plans conformes aux plans de relèvement triennaux et aux plans de mission du gouvernement de Samoa. *Évaluation des OMD par le PNUD au Sénégal* Les représentants des OSC ont été soutenus par les bailleurs de fonds. Les résultats de l'évaluation ont été débattus lors de réunions nationales et régionales sur le mécanisme d'assurance qualité. Renforcement du S&E dans le secteur de l'eau et de l'assainissement - *Programme d'eau potable et d'assainissement du Millénaire (PEPAM)* *Ouganda : Évaluation indépendante du Plan d'action pour l'éradication de la pauvreté de l'Ouganda (PEAP)* Plusieurs ateliers ont été organisés afin de partager les résultats avec le gouvernement ougandais, les représentants des gouvernements locaux, les OSC et les politiciens. *Étude de cas du Mozambique* Renforcement des capacités d'évaluation (apprentissage par la pratique). Renforcement des capacités de S&E de 65 responsables gouvernementaux centraux et locaux.

Éléments constitutifs de la CPDE	*Caractéristiques*	*Étude de pays*
		Séances de sensibilisation à l'importance de l'évaluation et des connaissances qui en découlent. Évolution de l'évaluation des projets, du maintien des connaissances et du développement des compétences par le département de l'investissement public selon une approche d'apprentissage par la pratique. Amélioration des capacités d'évaluation techniques individuelles et organisationnelles locales à travers la participation active à divers niveaux opérationnels et dans divers secteurs Les agences gouvernementales du secteur, les unités de gestion de projets et les entreprises de consultance locales en matière d'évaluation ont été renforcées. Le réseau de S&E n'a pas encore été développé. *Ouganda : Programme de dotation aux enfants par transferts de fonds à but social* Renforcement des capacités individuelles au sein du ministère du développement de la communauté et de la santé maternelle et infantile (gestionnaires des programmes de protection sociale, directeur du programme de planification et de transfert de fonds).
	Actions systématiques de développement des capacités avec transfert de compétences, coaching et formation formelles des particuliers, des organisations et des réseaux	*Étude de cas de la SCRP au Bénin* Les enseignements ont contribué à réviser le mécanisme de suivi de la SCRP et l'échange entre les acteurs a renforcé l'appropriation, avec une contribution totale des acteurs nationaux. Seules les organisations et les particuliers ont renforcé leurs capacités mais ce n'est pas le cas des réseaux. *Étude de cas 2 de la SCRP au Bénin* Participation totale des acteurs nationaux à la validation du rapport d'évaluation, ce qui a contribué au développement des capacités. Toutefois, le partage de connaissances et l'apprentissage n'ont pas été considérés comme une priorité. L'homologue national n'a pas eu l'occasion de débattre de l'agenda de l'étude. Par ailleurs, le temps et les ressources utilisés pour l'évaluation n'étaient pas propices à l'apprentissage. *Mozambique : Évaluation de l'aide au financement du budget* La consultance interne à moyen terme a contribué à développer et à renforcer les capacités avec le transfert des compétences et le coaching.
	Sensibilisation à l'évaluation et renforcement de la culture de l'évaluation (demande et offre d'évaluation)	*Bolivie : Évaluation de la coopération néerlandaise* L'exercice a permis de renforcer le leadership et l'appropriation de l'évaluation. *Études de cas au Ghana* Renforcement progressif de la culture d'évaluation et amélioration du système national d'évaluation *Évaluation des OMD par le PNUD au Sénégal* Enrichir l'expérience de l'évaluation des OMD et renforcer la culture de l'évaluation en participant activement dans l'ensemble du processus d'évaluation. L'équipe nationale d'évaluation a capitalisé sur l'expérience acquise grâce à l'évaluation. Gagner la confiance des bailleurs de fonds et du pays. *Examen annuel des politiques économiques et sociales du Sénégal* GRD et redevabilité mutuelle en tenant compte des progrès des politiques publiques et des impacts de développement économique et sociaux. Avantages qualitatifs en termes d'adhésion à la responsabilisation mutuelle et d'approche participative du développement des capacités. *Examen du programme d'eau potable et d'assainissement du Millénaire (PEPAM) au Sénégal* Bonne opportunité d'apprentissage des structures nationales en charge du secteur de l'eau et de l'assainissement, notamment les comités de coordination et de gestion du programme. Enseignements tirés des obstacles liés aux retards d'attribution et de mise en œuvre.

Éléments constitutifs de la CPDE	*Caractéristiques*	*Étude de pays*
		Cependant, certaines autres structures n'ont pas été intégrées à l'évaluation.
	Soutien des réseaux	*Études de cas aux Philippines* Développer les CdP pour le S&E et une société de l'évaluation.
Contribution aux systèmes d'évaluation du pays	Soutien aux améliorations des systèmes de S&E et harmonisation des pratiques d'évaluation internationales (manuel de S&E, méthodes et pratiques d'évaluation, diffusion et communication)	*Étude de cas de la SCRP au Bénin* Des ateliers ont été organisés afin de partager les TdR d'évaluation, ce qui a contribué au partage des connaissances et au renforcement des systèmes nationaux. *Bolivie : Évaluation de la coopération néerlandaise* L'évaluation n'a pas porté sur les domaines prioritaires spécifiques tels que les questions de genre et l'analyse de l'impact environnemental. *Bolivie : Évaluation du programme multisectoriel (PGD)* Amélioration de la gestion et du suivi du programme. Cependant, le dialogue politique est insuffisant, il faudrait s'orienter sur les résultats et exiger l'évaluation de ceux-ci dans les systèmes de S&E. *Colombie : Étude de cas sur l'évaluation de la coopération espagnole* La procédure d'évaluation aurait dû être consignée, partagée par d'autres parties prenantes et rendue publique. Élaborer des guides pour renforcer le système national de coopération internationale et renforcer la volonté politique en dépit des limites de temps et de ressources. *Ghana : Évaluation conjointe de la coopération Ghana-Danemark* L'agenda conjoint de renforcement du S&E et des statistiques (JASMES) a été adopté comme cadre clé de mise en œuvre de la coordination des interventions afin de renforcer le leadership du gouvernement ghanéen en matière de S&E et de systèmes statistiques, de demande et d'utilisation des résultats de S&E afin d'informer les politiques, la production et la diffusion. Le manuel de S&E a été utilisé par les structures impliquées telles que les groupes de travail du secteur, la division S&E de la NDPC (PPMED), la planification du district et les unités de coordination de S&E. Utilisation d'une approche participative afin d'évaluer le cadre des politiques de développement à moyen terme. *Ghana : Évaluation de systèmes financiers ruraux* Renforcement progressif de la culture d'évaluation et amélioration du système national d'évaluation *Évaluation de l'aide au financement du budget au Mozambique* Tentatives de développement des capacités de fourniture d'évaluations. Liens étroits entre les consultants internationaux et locaux. L'assurance qualité par l'équipe de gestion et le groupe de référence a été utile mais les évaluations par les pairs étaient moins structurées et non opportunes. L'évaluation de l'aide au financement du budget n'est pas parvenue à garantir la rétroinformation et n'a pas été utilisée pour la procédure d'évaluation annuelle où l'appui budgétaire est débattu. *Études de cas aux Philippines* Les capacités ont été renforcées pour la révision du manuel national d'évaluation ex-post. *Évaluation collaborative Samoa-ministère australien des affaires étrangères et du commerce* L'autorité responsable doit élaborer un modèle de production de rapports de travail spécifique au secteur, ainsi que des ressources disponibles pour le S&E des résultats liés à des catastrophes futures. CTE et neuf principes de relèvement (cadre de relèvement) afin d'axer les plans de relèvement sectoriels sur la rentabilité, pour les questions liées à la vulnérabilité et les questions transversales ; engagement en faveur de la gestion des risques conforme aux orientations stratégiques gouvernementales. Élaboration et adoption du cadre de S&E et gestion des risques et production de rapports en fonction des résultats et des principes de relèvement.

Éléments constitutifs de la CPDE	*Caractéristiques*	*Étude de pays*
		Évolution du paradigme avec un accent supplémentaire sur les dimensions d'apprentissage. Modèles et ressources d'apprentissage utiles chargées sur le site internet du ministère des finances afin de permettre l'accès et de renforcer les capacités de S&E. Le ministère australien des affaires étrangères et du commerce a consigné le guide de S&E du CTE en y incluant les résultats. *Évaluation du PEPAM du secteur de l'eau et de l'assainissement au Sénégal* L'implication importante d'organisations nationales et d'experts locaux a permis de promouvoir le transfert de connaissances et l'apprentissage, en particulier dans le secteur de l'eau et de l'assainissement. Expérience acquise par l'équipe du projet impliquée dans la gestion et la procédure d'évaluation. La CPDE a contribué à consolider l'appropriation nationale des parties en charge du S&E, des réseaux d'évaluation (Sénégal) et des commissions de planification. *Étude de cas au Vietnam* La CPDE a contribué à développer un réseau de S&E national à travers le transfert de connaissances et l'expérience institutionnelle/collective cumulative parmi les organisations intra et intergouvernementales.
	Soutien des systèmes d'évaluation des OSC, des OBC et du secteur privé	*Colombie : Étude de cas sur l'évaluation de la coopération espagnole* La société civile n'a pas été impliquée. Le défi a consisté à aligner les entités étatiques et les OSC en concurrence pour les mêmes ressources de coopération (telles que le département de planification nationale du ministère de l'environnement). *Colombie : Évaluation externe du PNUAD - étude de cas 3 :* Succès identifiés : capacité d'intégration et complémentarité des bailleurs de fonds et du gouvernement avec une lacune de participation territoriale et d'implication de la société civile et son interaction avec les entités gouvernementales. *Ghana : Évaluation des systèmes financiers ruraux* Utilisation du processus d'apprentissage par la pratique avec la participation du secteur universitaire, des OSC, des ONG et du secteur privé
Préfiguration des futures évaluations partenaires-bailleurs de fonds (perspectives futures)	Implication des propositions concrètes de CPDE	*Études de cas du Ghana* La CPDE a permis de renforcer largement la culture d'évaluation et les capacités des structures nationales et des particuliers et a servi de base à la conceptualisation d'un cadre d'évaluation collaborative entre les bailleurs de fonds et les partenaires dans une perspective d'avenir. Les résultats montrent des signes concluants d'approche collaborative dans la réalisation d'autres évaluations récentes au Ghana : (i) deuxième phase du projet national d'alphabétisation fonctionnelle au Ghana, juin 2010; (ii) Ghana – Projet d'administration foncière, juin 2013 ; (iii) programme d'alimentation des écoles au Ghana – impact après cinq ans de mise en œuvre ; (iv) projet d'amélioration de l'enseignement secondaire au Ghana ; (v) projet de passerelle de commerce et d'investissement au Ghana, novembre 2013 ; (vi) deuxième opération de politique de développement de l'agriculture au Ghana ; et (viii) renforcer les capacités des populations pauvres urbaines pour le développement inclusif au Ghana – Phase1. *Évaluation de l'aide au financement du budget au Mozambique* Face à la faible demande d'évaluation des bailleurs de fonds partenaires, les CPDE futures doivent garantir le soutien préalable des parties prenantes concernées et la volonté d'assurer le suivi des résultats d'évaluation.
	S'appuyer sur les expériences couronnées de succès	*Étude de cas au Vietnam* Des protocoles d'accord doivent être signés avec le gouvernement afin de clarifier les rôles et les responsabilités, le plan de travail et les parties prenantes, la coordination et la gestion. Incorporation d'actions de développement des capacités au sein de la CPDE.
	Implication dans des initiatives de	*Études de cas au Ghana* Généralisation d'une approche collaborative avec une attention plus grande sur le renforcement du système national d'évaluation ;

Éléments constitutifs de la CPDE	*Caractéristiques*	*Étude de pays*
	développement des capacités d'évaluation pluriannuelles.	exploitation de l'existence d'un centre de gestion des connaissances dans l'évaluation au sein du système national d'évaluation hébergé par la NDPC.
	Renforcer et garantir les connaissances cumulatives et/ou utiliser des caractéristiques novatrices et/ou soutenir de nouveaux accords	*Programme de construction d'écoles primaires au Cameroun* Renforcer les connaissances nécessaires afin de stimuler la dynamique liée aux OMD et l'universalité de l'enseignement fondamental. *Études de cas au Ghana* Des parties prenantes autres que celles du gouvernement devraient s'impliquer dans l'élaboration d'une approche collaborative de l'évaluation : (i) des organisations de la société civile ; (ii) le secteur privé, notamment des entreprises de consultance en évaluation ; et (iii) des réseaux nationaux d'évaluation. *Étude de cas au Sénégal* Approches participatives du développement des capacités. Institutionnalisation du cadre de suivi des stratégies nationales de développement sectoriel adoptée avec l'aide de la BM : l'auto-évaluation de la coordination des bailleurs de fonds et de la consultation a débouché sur un plan d'action pour des évaluations conjointes collaboratives et une action en faveur de l'efficacité du développement. Un consensus a été obtenu pour une évaluation conjointe du secteur de l'eau et de l'assainissement.
Quels facteurs internes ou externes ont affecté les expériences d'évaluation collaborative (leur impact) ?	Facteurs internes qui ont affecté la CPDE	*Études de cas au Bénin* Retards de mise en œuvre des procédures d'évaluation et des mécanismes de S&E. Peu d'implication des acteurs nationaux dans la conception des évaluations et synergies insuffisantes des actions entre les structures nationales et les parties prenantes ; défaut d'implication dans les résultats et les recommandations de l'évaluation. Acteurs nationaux responsables du S&E et de l'évaluation surchargés face aux multiples évaluations simultanées et à leurs rôles secondaires. Rôle des acteurs nationaux limité à l'appui logistique des équipes d'évaluation et à la validation des rapports des initiatives d'évaluation des bailleurs de fonds. Faiblesse de l'approvisionnement et des ressources nationales d'évaluation. Faiblesse de l'utilisation et de l'exploitation des résultats des évaluations par les parties nationales. Faiblesse du transfert des connaissances et de l'apprentissage. *Études de cas sur la Bolivie :* Enseignements positifs : le leadership et l'appropriation par l'homologue sont essentiels. Assistance technique fondée sur la demande et non induite par les bailleurs de fonds. Exploitation des procédures nationales. Les homologues doivent définir des niveaux de référence et des indicateurs de développement sectoriels ou sous-sectoriels. *Études de cas sur la Colombie* Nécessité de clarifier l'importance de la position du gouvernement concernant ses priorités vis-à-vis de la communauté internationale des bailleurs de fonds. Établissement de la confiance entre le pays et la communauté des bailleurs de fonds par le biais d'un dialogue franc et fluide. Encouragement du dialogue, aussi bien au niveau technique que stratégique. Difficultés relatives à l'accès aux informations et aux données financières sur les projets financés par les bailleurs de fonds. Difficultés relatives à la coordination entre les entités de l'État colombien qui fait face à un roulement élevé du personnel.

Éléments constitutifs de la CPDE	*Caractéristiques*	*Étude de pays*
		Difficultés liées à la mise en œuvre des règles de passation de marchés colombiennes. *Études de cas sur le Ghana* Une assistance technique et un développement des capacités durables, caractérisés par un degré élevé de flexibilité, sont appréciés, bien que l'expérience et les compétences de certains conseillers techniques soient inadéquates et malgré l'absence d'intégration avec les homologues du gouvernement du Ghana. Danida est désormais un partenaire très apprécié au sein d'un programme d'appui budgétaire multi-bailleurs, mais ne dispose d'aucune stratégie de sortie pour le secteur d'intervention concerné (transport). Cependant, le processus a utilisé des procédures de financement par des bailleurs de fonds ainsi que des procédures de passation de marchés. L'absence d'indicateurs mesurables et d'un système de suivi et d'évaluation approprié peut restreindre la possibilité pour un projet d'effectuer des rectifications dans les temps. *Étude de cas sur le Mozambique* La dépendance aux aides est considérée comme une entrave à l'approfondissement des questions stratégiques clés relatives à l'appui budgétaire général de la part des parties prenantes. En effet, le débat s'est intégralement concentré au sein de l'unité d'aide externe. En outre, tant que les fondamentaux du partenariat d'appui budgétaire général étaient respectés de façon satisfaisante, le gouvernement et les bailleurs étaient peu enclins à remettre les processus en question. Les tensions sont considérées comme critiques pour les partenariats ultérieurs et elles sont exploitées par les bailleurs de fonds pour promouvoir des réformes plutôt qu'un dialogue sur les politiques. Pour ce qui est des bailleurs de fonds individuels, on constate une concentration excessive du pouvoir décisionnel au niveau du siège et un manque de flexibilité vis-à-vis des bureaux nationaux. Cette situation pose davantage de difficultés concernant l'harmonisation et la coordination des efforts de collaboration entre les bailleurs de fonds gouvernementaux. La faible capacité du gouvernement a eu une incidence négative sur sa contribution, au-delà de sa présence dans le cadre du processus de gestion des efforts collaboratifs. Une trop grande dépendance vis-à-vis de l'unité d'aide externe a entravé l'approfondissement des questions politiques clés relatives à l'appui budgétaire général et des mesures d'accompagnement requises pour les résultats d'évaluation. *L'étude de cas sur les Philippines* Une structure de gestion précise doit être mise en place pour une évaluation conjointe afin de maintenir l'indépendance et de garantir une exclusivité mutuelle. *Étude de cas sur les Samoa* Le rôle déterminant du gouvernement dans le cadre des protocoles convenus au sein des institutions gouvernementales et parmi les bailleurs de fonds ont facilité l'évaluation conjointe. La capacité de main-d'œuvre risque d'être surexploitée et les bailleurs de fonds devront alors combler les lacunes, ce qui pourrait nuire aux objectifs de développement des capacités internes. Il est nécessaire de consacrer suffisamment de temps à l'apprentissage et à la coordination des efforts collaboratifs conjoints (délais souvent irréalistes). Les instruments et les modalités d'aide (impliquant plusieurs bailleurs de fonds) peuvent également représenter une contrainte pour l'engagement d'acteurs multiples (évaluation de l'appui budgétaire général) associé à des efforts parallèles d'apprentissage, de développement des capacités, de sensibilisation, de systèmes de suivi et d'évaluation parallèles, de statistiques et d'audits. Expériences d'apprentissage par la pratique auxquelles participent des acteurs et des organisations nationaux afin de tirer des enseignements de leur participation et de contribuer à la refonte des systèmes et des processus internes du pays. *Études de cas sur le Sénégal*

Éléments constitutifs de la CPDE	*Caractéristiques*	*Étude de pays*
		Difficultés à respecter le calendrier et les dates butoir pour le cycle de préparation budgétaire (certaines recommandations sont devenues inutiles). Manque de rigueur dans la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation conjointe. Absence d'une vision consolidée et commune concernant le résultat de l'examen annuel de la coopération internationale. Forte implication des parties prenantes (représentant les deux parties de l'évaluation), notamment le ministère des Finances, la commission centrale du plan, l'institut national des statistiques, le bureau de suivi et d'évaluation sectoriel, dont la capacité a été renforcée. Les résultats des évaluations et les recommandations établies ne sont pas systématiquement communiqués ou diffusées. Les résultats d'évaluation n'ont pas été exploités et n'ont eu aucune incidence sur les politiques et les stratégies nationales. En effet, ils sont intervenus à un moment inapproprié et n'étaient pas suffisamment mis en relation avec le processus d'allocation budgétaire. L'absence de participation des autorités et des organismes nationaux dans le cadre du processus d'évaluation restreint son utilisation. *Étude de cas sur le Vietnam* Facteurs négatifs : Manque d'intérêt à l'échelle nationale pour le renforcement des capacités d'évaluation. Capacité technique insuffisante à l'échelle nationale (secteur public et privé). Absence de cadre institutionnel permettant d'affecter un budget et un personnel suffisants au système d'évaluation national. Réseau d'évaluation sous-développé. Difficultés d'harmonisation des systèmes d'évaluation des bailleurs de fonds nationaux. Exploitation insuffisante des ressources humaines gouvernementales. Manque d'expérience institutionnelle et collective des organisations intergouvernementales et intragouvernementales en matière d'évaluation. Facteurs positifs : Engagement et appropriation du gouvernement bien ancrés. Priorité axée sur les évaluations collaboratives plutôt que sur celles menées par les bailleurs de fonds. L'approche centrée sur l'apprentissage par la pratique porte ses fruits en termes de renforcement des compétences locales. Identification rapide des parties prenantes clés au stade initial de l'évaluation collaborative. Leadership et coordination du gouvernement concernant les programmes d'évaluation parallèles assouplis. Ressources appropriées et budgets suffisants pour mener, gérer et coordonner les CPDE. *Étude de cas sur la Zambie* Appropriation totale de l'évaluation par le gouvernement de la République de Zambie grâce à l'assistance financière et technique des bailleurs de fonds : l'appropriation par le gouvernement de la République de Zambie est guidée par une finalité, des objectifs et une élaboration de l'évaluation conjointe/collaborative bien définis. La mise au diapason avec la politique de développement du gouvernement de la République de Zambie conformément au cadre d'harmonisation convenu est un prérequis. Juste équilibre entre les intérêts des bailleurs de fonds et ceux du gouvernement de la République de Zambie. Leadership consultatif du gouvernement de la république de Zambie s'agissant de l'implication d'un large éventail de parties prenantes dans la diffusion des résultats de l'évaluation. Les résultats de l'évaluation ont été efficacement utilisés par le MCDMCH dans le but d'effectuer un travail de sensibilisation et de renforcer le soutien envers le programme.

Éléments constitutifs de la CPDE	*Caractéristiques*	*Étude de pays*
	Facteurs externes	*Études de cas sur la Colombie* : La problématique des victimes n'est pas gérée de façon adéquate. Ce n'est pas non plus le cas du mécanisme de coordination rural. Mécanisme de coopération internationale apprécié malgré l'existence de 47 entités nationales en charge des politiques publiques, de la prévention, de la protection, de la prise en charge et de l'indemnisation complète des victimes (SNARIV), qui ont pris les rênes de l'évaluation (l'APC, l'agence de coordination de la coopération internationale). *Étude de cas sur les Samoa* Les bailleurs de fonds peuvent disposer de mécanismes de rapports différents, pouvant être difficiles à rationaliser, mais le cadre du CTE applique un format convenu d'un commun accord. *Étude de cas sur le Sénégal* Concentration excessive du pouvoir décisionnel au niveau du siège chez les bailleurs individuels. Cette situation pose des difficultés concernant l'harmonisation et la coordination des efforts collaboratifs entre les bailleurs de fonds gouvernementaux. *Étude de cas sur le Vietnam* Faible degré de priorité attribué aux évaluations collaboratives menées par les bailleurs de fonds.
Enseignements tirés des expériences d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds :	Aux niveaux politique et stratégique	*Études de cas sur la Bolivie* Mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation fiables grâce aux subventions pour les évaluations d'impact (inclure les indicateurs d'impact ex ante) et renforcer la capacité de suivi et d'évaluation au niveau du projet et du programme ainsi que les efforts conjoints relatifs au système d'évaluation national. Solide appui gouvernemental. Évaluation fondée sur les preuves d'un programme multi-acteurs. *Études de cas sur la Colombie* Prévention excessive des doubles emplois entre l'APC et l'unité en charge des victimes (UARIV), l'unité de coordination institutionnelle composée de 47 entités publiques chargées de la mise en œuvre de la politique en matière de prise en charge et de protection des victimes. Absence de volonté politique de la part des bailleurs de fonds traditionnels, qui ne souhaitent pas participer à un travail collaboratif conjoint. Peu d'institutions gouvernementales prennent part à l'évaluation de la coopération internationale. Dispositifs de coordination médiocres entre les institutions chargées d'intervenir (cas du programme de prise en charge des victimes). *Études de cas sur le Ghana* Participation précoce du pays bénéficiaire à l'évaluation conjointe. Forte volonté politique d'assurer une appropriation nationale efficace et l'efficacité des politiques publiques. La demande d'évaluation de la part de la population, qui a induit le développement d'une expertise publique et privée dans le domaine de l'évaluation, et la politique en matière d'évaluation nationale témoignent de l'exploitation des résultats d'évaluation. Le processus d'harmonisation associé aux évaluations collaboratives a perdu de vue la cible que constitue la population vulnérable et pauvre. *Étude de cas sur le Mozambique* Besoin de volonté et d'engagement politiques. *Étude de cas sur les Samoa* La CPDE doit disposer de caractéristiques favorables au renforcement des capacités en étant principalement axée sur les priorités du pays, l'utilisation des systèmes, des institutions et des organisations du pays.

Éléments constitutifs de la CPDE	*Caractéristiques*	*Étude de pays*
		Étude de cas sur le Sénégal L'absence d'une vision, d'une politique et d'une stratégie nationales visant à évaluer les projets de développement et à prendre les rênes de l'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds limite son efficacité. Pour mener une évaluation « collaborative », l'appropriation nationale est obligatoire face à la pression des bailleurs de fonds.
	Au niveau des structures et des systèmes	*Études de cas sur la Bolivie* Systématisation des enseignements tirés. Contrepartie officielle pour définir un protocole de clôture des programmes bilatéraux. Harmonisation de la coopération externe avec les politiques nationales. Capacités techniques des conseils et des commissions techniques. Engagement et affectation de ressources humaines et financières suffisantes. Soutien apporté aux ONG grâce à des stratégies à l'échelle des communautés. Mobilisation de toutes les institutions sectorielles aux échelons municipaux. *Études de cas sur la Colombie* Allocation budgétaire insuffisante à l'APC pour la mise en œuvre des évaluations conjointes. Absence de directives et de procédures pour les évaluations conjointes au niveau micro et de référence aux systèmes nationaux. Absence d'institutions spécifiques permettant d'évaluer l'efficacité de l'aide, malgré l'existence d'une institution se consacrant exclusivement au suivi et à l'évaluation des projets et des programmes de coopération internationale. Coordination et assistance insuffisantes pour l'évaluation conjointe de l'impact des politiques publiques. *Études de cas sur le Ghana* Les responsabilités confiées à la NDPC (commission nationale de planification du développement du Ghana) ont été clairement définies. La NDPC a joué un rôle essentiel dans le cadre du processus d'évaluation. *Étude de cas sur le Mozambique* L'absence d'une unité de suivi et d'évaluation centralisée empêche le développement d'un savoir-faire en matière de suivi et d'évaluation au Mozambique. Les efforts de renforcement des processus et des mécanismes de suivi et d'évaluation nationaux doivent aller de pair avec la simulation d'une demande nationale pertinente en matière d'évaluations de la part des décideurs nationaux. Le programme du CAD de l'OCDE pour l'évaluation a contribué à la compréhension et à la conceptualisation du processus d'évaluation au niveau local. *Étude de cas sur les Samoa* Programme d'action conjoint caractérisé par une vision partagée en matière de changement, une façon commune d'appréhender les problématiques et une approche conjointe de leur résolution par le biais de mesures prises d'un commun accord. Engagement envers le développement de systèmes cohérents, conformes aux priorités nationales et sectorielles. Des partenariats favorisant la prise de responsabilités dans le cadre de la mise en œuvre des priorités de développement nationales et de la gestion de la coordination des bailleurs de fonds. *Étude de cas sur le Sénégal* Le Centre européen pour la paix et le développement (ECPD) a rencontré des difficultés face à l'absence d'un système national de suivi et d'évaluation et au manque de données d'évaluation et statistiques.

Éléments constitutifs de la CPDE	*Caractéristiques*	*Étude de pays*
		Étude de cas sur la Zambie Appropriation totale de l'évaluation par le gouvernement de la République de Zambie grâce à l'assistance financière et technique des bailleurs de fonds : l'appropriation par le gouvernement de la république de Zambie est guidée par une finalité, des objectifs et une élaboration de l'évaluation conjointe/collaborative bien définis. La mise au diapason avec la politique de développement du gouvernement de la République de Zambie conformément au cadre d'harmonisation convenu est un prérequis. Juste équilibre entre les intérêts des bailleurs de fonds et ceux du gouvernement de la République de Zambie. Leadership consultatif du gouvernement de la république de Zambie s'agissant de l'implication d'un large éventail de parties prenantes dans la diffusion des résultats de l'évaluation. Les résultats de l'évaluation ont été efficacement utilisés par le MCDMCH dans le but d'effectuer un travail de sensibilisation et de renforcer le soutien envers le programme.
	Au niveau des processus (conception, gestion et utilisation)	*Études de cas sur le Ghana* L'élaboration conjointe des termes de référence et l'utilisation de nouvelles technologies de communication contribuent à faciliter la gestion des évaluations conjointes. Le recours à des groupes de référence et de gestion associés à des protocoles d'accord renforce la collaboration et l'utilisation des résultats d'évaluation dans le cadre de l'élaboration et de la planification de nouvelles activités en plus des changements importants apportés au programme (évaluation du développement). Citons d'autres exemples, comme les enseignements tirés du projet relatif à l'eau potable et à l'assainissement de la région de la Volta, intégré à la politique du gouvernement du Ghana dans le cadre de la création des départements de l'aménagement du territoire au niveau local. *Étude de cas sur les Samoa* Un calendrier et une planification inappropriés des activités conjointes risqueraient d'entrer en conflit avec les initiatives et les priorités du gouvernement. Calendrier inadéquat pour la conduite des évaluations conjointes, notamment la mise sur pied, l'élaboration et la gestion de la collaboration. Budget insuffisant pour des coûts de transactions plus élevés relatifs à des actions collaboratives conjointes entre partenaires et bailleurs de fonds. *Étude de cas sur le Sénégal* La fréquence élevée de travaux d'évaluation conjointe et collaborative permet de développer la culture de l'évaluation au sein du pays.

10.4 CPDE : perspectives

Étude de cas par pays	*Organisations*		*Réseaux/ mécanismes*	*Facteurs externes ou de risque*	*Opportunités spécifiques*
	Tous les pays	*Parties prenantes spécifiques*			
Bénin	Les demandes futures de CPDE émaneront des organismes nationaux en charge de la planification du développement, notamment les organisations locales et les entreprises publiques, les structures gouvernementales, le département d'évaluation des politiques publiques, les gouvernements	Coopération du gouvernement avec tous les bailleurs de fonds internationaux et l'intégralité des entités nationales, des ONG, du secteur privé et du monde universitaire.	Leadership dans le domaine de l'évaluation, Renforcement du système d'évaluation du pays, Ressources suffisantes affectées aux structures nationales en matière de personnel, de technologie et de renforcement des capacités, Centre de connaissances intégré au système d'évaluation du pays.	1) Manque d'intérêt des acteurs nationaux s'agissant de l'appropriation, de l'exploitation et de l'utilisation des résultats d'évaluation. 2) Implication et participation insuffisantes des acteurs nationaux dans l'élaboration et la mise en œuvre des évaluations. 3) Capacités limitées et synergies insuffisantes entre les structures nationales. 4) Ressources nationales limitées et compétences insuffisantes pour l'évaluation du système d'évaluation du pays.	Évaluation à mi-parcours du programme du PNUD, OMD 2016, Projet d'appui à la préservation et au développement des forêts , Accords de Partenariat de Busan.
Bolivie			Évaluation de l'impact et de l'efficacité réels des programmes de coopération.		L'Agenda patriotique 2025 constitue l'agenda de référence pour la coopération, fondée sur un leadership national manifeste en vue de parvenir à un renforcement des capacités pour les stratégies sectorielles, à une consolidation des systèmes nationaux et à une vision stratégique du développement.

Étude de cas par pays	Organisations		Réseaux/ mécanismes	Facteurs externes ou de risque	Opportunités spécifiques
	Tous les pays	Parties prenantes spécifiques			
Cameroun	locaux, le ministère des Finances, la commission nationale de planification du développement (NDPC), et le bureau du Président.		Le réseau de suivi et d'évaluation national contribuera à la diffusion des résultats de l'évaluation, apportera son aide dans le cadre du partage et de la consultation des connaissances, favorisera l'expertise locale, finalisera les directives en matière de suivi et d'évaluation pour les évaluations des politiques publiques et mettra au point des normes d'évaluation nationales.	1) Faible capitalisation des résultats d'évaluation associée à une utilisation insuffisante des données statistiques et des niveaux de référence pour tous les secteurs. 2) Reddition de comptes mutuelle souvent négligée par de nombreux bailleurs de fonds. 3) Participation insuffisante des acteurs nationaux à l'élaboration et à la mise en œuvre des évaluations. 4) Exploitation insuffisante des systèmes nationaux, des consultants locaux et des organisations nationales. 5) Absence d'un cadre de coordination nationale des bailleurs de fonds et difficultés à mettre en œuvre les cadres de suivi et d'évaluation sectoriels et à institutionnaliser la programmation budgétaire. 6) Cadre de suivi et d'évaluation inadéquat présentant des divergences entre les politiques et les indicateurs d'impact/d'effet.	Coordination des programmes économiques avec les institutions de Bretton Woods. Examen des cadres et des plates-formes de coopération avec les ministères de tutelle et de l'économie. Le réseau de suivi et d'évaluation national contribuera à la diffusion des résultats de l'évaluation, apportera son aide dans le cadre du partage et de la consultation des connaissances, favorisera l'expertise locale, finalisera les directives en matière de suivi et d'évaluation pour les évaluations des politiques publiques et développera des normes d'évaluation nationales.
Colombie			Transfert d'une partie des responsabilités de l'APC au département de planification en charge de l'évaluation d'impact des politiques publiques.		Évaluations des responsabilités mutuelles dans le cadre d'une efficacité de l'aide renforcée.
Îles Cook					

Étude de cas par pays	*Organisations*		*Réseaux/ mécanismes*	*Facteurs externes ou de risque*	*Opportunités spécifiques*
	Tous les pays	*Parties prenantes spécifiques*			
Ghana		Institut de gestion et d'administration publique du Ghana (GIMPA, *Ghana Institute of Management and Public Administration*), Forum de suivi et d'évaluation du Ghana (GMEF, *Ghana Monitoring and Evaluation Forum*), Services statistiques du Ghana (GSS, *Ghana Statistical Services*), SEND Ghana, Organisme pour le renforcement de la transparence, de la responsabilité et de la réactivité (STAR, *Strengthening Transparency, Accountability and Responsiveness*) .	Forte implication de la NDPC. Forte implication des réseaux de suivi et d'évaluation dans le cadre de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la diffusion de l'évaluation. Les OSC et le réseau d'évaluation tireront parti des évaluations pour lutter contre la corruption au Ghana (VOPE, notamment AfrEA, GMEF, Ghamfin et Assfin (ONG)).	1) Faible demande et utilisation des résultats de suivi et d'évaluation. 2) Répercussions négatives imprévues suite aux évaluations menées par les bailleurs de fonds liées à une faible demande dans le pays, au favoritisme politique et à l'ingérence dans les évaluations commanditées, ainsi qu'à des répondants préparés et partiaux. 3) Reconnaissance et exploitation des résultats d'évaluation par la population. 4) Faible capacité et difficultés à attirer du personnel d'évaluation qualifié à tous les niveaux (également au niveau de l'équipement informatique et de bureau). 5) Absence d'incitations, de récompenses et de sanctions pour la conformité ou la non-conformité des critères d'évaluation (absence d'attribution de la responsabilité pour les résultats et la rentabilisation des subventions). 6) Défaut de conformité par rapport aux formats et aux calendriers d'évaluation de la NDPC par les agences et organismes ministériels (MDA) et les assemblées métropolitaines, municipales et de district (MMDA), ainsi qu'une absence de respect des formats de rapports et l'utilisation de cycles de rapports différents. 7) Difficultés à coordonner les résultats du suivi et de l'évaluation au sein des organes gouvernementaux, ce qui a une incidence négative sur la qualité et les calendriers de l'examen annuel par les pairs. 8) Piètre qualité des données, présence de lacunes et d'incohérences dans les données. 9) Système informatique de gestion et réseaux locaux inadaptés au niveau des MDA et des MMDA pour le transfert des données administratives du district aux échelons régionaux. 10) allocations budgétaires et ressources limitées pour l'évaluation et le suivi (allocations insuffisantes pour la NDPC, le Service statistique du Ghana (GSS), les MDA et les MMDA pour l'évaluation et la mise sur pied de systèmes de suivi et d'évaluation).	La première CPDE pilote sera mise en œuvre sur la base de l'évaluation commanditée par le Canada menée dans le cadre d'une évaluation indépendante des programmes ACDI au Ghana, exécutée par le biais de différents canaux de l'ACDI et axée sur le Cadre de programmation-pays (CPP) 1999-2005. La CPDE du Canada comprendra « l'évaluation des programmes du Canada au Ghana de 2006 à 2014 ». L'expérience d'évaluation conjointe proposée entre le Canada et le Ghana cherchera à évaluer les efforts de développement du Canada au Ghana de 2006 à 2014 et à comparer les résultats d'évaluation atteints par rapport aux résultats de « L'évaluation du programme du Canada de 1999 à 2005 ». La seconde CPDE sera le Projet d'appui français à la réforme du secteur public, fondé sur une politique de réforme élaborée progressivement entre la France et le Ghana. L'objectif visé par la coopération française était le renforcement des capacités du gouvernement central pour garantir la mise en pratique de la réforme.

Étude de cas par pays	Organisations		Réseaux/ mécanismes	Facteurs externes ou de risque	Opportunités spécifiques
	Tous les pays	Parties prenantes spécifiques			
Malawi					
Mali				1) La programmation conjointe est un facteur d'amélioration du travail d'évaluation collaboratif conjoint et de réduction des coûts de transaction. 2) L'appropriation insuffisante par les autorités locales (les évaluations sont considérées comme des obligations contractuelles) dont la responsabilité est orientée vers la mobilisation de l'assistance externe émanant des bailleurs de fonds et non vers la population bénéficiaire 3) Manque d'intérêt politique, d'appropriation et d'attribution de la responsabilité au plus haut niveau. 4) Systèmes nationaux peu efficaces et absence d'une culture du résultat. 5) Suivi insuffisant de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations émises dans le cadre de l'évaluation. 6) Capacités de suivi et d'évaluation insuffisantes à l'échelle nationale (absence de réseau d'évaluation national).	Économie rurale Développement de l'infrastructure Programme d'éducation et de formation professionnelle Santé Justice Décentralisation et développement institutionnel Changement climatique et protection de l'environnement
Mozambique					
Népal					

Étude de cas par pays	*Organisations*		*Réseaux/ mécanismes*	*Facteurs externes ou de risque*	*Opportunités spécifiques*
	Tous les pays	*Parties prenantes spécifiques*			
Philippines			Suivis et évaluations fondés sur les résultats et feuilles de route de suivi et d'évaluation (participation aux groupes de références ou de qualité d'évaluation) Communauté de pratique sur le suivi et l'évaluation visant à promouvoir les réseaux collaboratifs pair à pair, à participer à l'apprentissage et au développement de la capacité et à faire progresser la culture de l'évaluation (diffusion de l'information, promotion des études et des approches, promotion et maintien des valeurs et des normes dans le cadre d'activités de développement communautaire). Forums de suivi et d'évaluation et établissement des sites Web de suivi et d'évaluation.		Évaluations sectorielles. Évaluations d'impact et ex post. Évaluation en cas de catastrophe.

Étude de cas par pays	*Organisations*		*Réseaux/ mécanismes*	*Facteurs externes ou de risque*	*Opportunités spécifiques*
	Tous les pays	*Parties prenantes spécifiques*			
Samoa		ONG (nationales et internationales), ADRA, Oxfam, etc. Communauté de pratique de Samoa et ONG, Universités, Forums de coordination sectoriels.	Communauté de pratique sur le suivi et l'évaluation pour soutenir les initiatives gouvernementales, telles que les réunions de coordination sectorielles actuellement organisées par le département en charge de la politique et de la planification du ministère des Finances.	1) Les organismes nationaux peuvent être entravés par une confiance excessive envers des évaluateurs indépendants ou des évaluateurs basés dans les pays des bailleurs de fonds. 2) Les évaluations menées par des bailleurs de fonds sont perçues comme des appréciations directes des performances d'un pays, ce qui sape la légitimité des réseaux d'évaluation nationaux et crée un climat de méfiance envers les systèmes et les mécanismes nationaux. 3) Attention trop axée sur la responsabilité des bailleurs de fonds et le respect des critères des bailleurs de fonds. 4) Les pays partenaires courent le risque d'être surchargés en raison d'un nombre trop important d'évaluations simultanées.	Programme multisectoriel pour la prise en charge de l'invalidité (*Multisector Disability Programme*), Programme d'épanouissement des femmes dans le Pacifique (*Pacific Women Development*) Déploiement du plan du secteur éducatif soutenu par le gouvernement australien et la Banque asiatique de développement (AsDB), Canevas de politiques conjointes de cinq bailleurs de fonds avec le gouvernement de Samoa, CPDE de l'APD dans le secteur de la santé (Impact de l'aide totale) relative aux enseignements tirés et aux résultats sur le plan de la santé.
Sénégal		Parlement, contrôleur public, secteur privé.			Les domaines à couvrir par les futures évaluations sont repris dans le plan d'investissement public : Nombre d'évaluations au niveau des projets fortement axées sur le développement. Nombre de réformes clés, évaluation de la politique du secteur de l'agriculture, évaluation des projets PPP, assistance des bailleurs de fond au secteur privé.

Étude de cas par pays	*Organisations*		*Réseaux/ mécanismes*	*Facteurs externes ou de risque*	*Opportunités spécifiques*
	Tous les pays	*Parties prenantes spécifiques*			
Sri Lanka			Il est important de renforcer le renforcement des capacités d'évaluation des pays partenaires et des systèmes d'évaluation des pays afin d'inciter les bailleurs de fonds à utiliser le système national plutôt que d'opter pour leurs systèmes parallèles autonomes. Les plans d'évaluation devraient donner la priorité aux évaluations partenaires-bailleurs de fonds. Renforcement de la communauté d'évaluation. Une communauté régionale de pratique de l'évaluation devrait être mise sur pied pour favoriser l'apprentissage entre pairs et le réseautage entre les pays partenaires et les organes coordinateurs des évaluations de bailleurs de fonds.		

Étude de cas par pays	*Organisations*		*Réseaux/ mécanismes*	*Facteurs externes ou de risque*	*Opportunités spécifiques*
	Tous les pays	*Parties prenantes spécifiques*			
Ouganda		Gouvernement de l'Ouganda par le premier ministre. Ministères et groupes de travail spéciaux en charge de l'éducation, de l'eau, des transports et de la justice. Agences et organismes ministériels, en particulier ceux en charge de l'eau, de la santé, de l'éducation et des infrastructures Ministère des Finances, de la Planification et du Développement économique Direction nationale de la planification Bureau du premier ministre.		1) Émergence de partenaires et investisseurs non traditionnels en matière de développement (Chine, République d'Afrique du Sud) avec des incertitudes quant à la viabilité de l'efficacité de l'aide. 2) La nécessité de se conformer aux procédures et aux dispositifs de rapport des bailleurs de fonds limite les possibilités d'apprentissage de l'organisme national de suivi et d'évaluation. 3) Faiblesse des institutions gouvernementales mandatées pour faire respecter l'ordre et l'obligation de reddition de comptes dans l'administration publique. 4) Corruption qui affecte les prestations des services publics. 5) Manque de pouvoir d'action des citoyens pour exiger plus d'efficacité de la part des institutions gouvernementales. 6) Divergence de points de vue sur les droits de l'homme entre le gouvernement de l'Ouganda et les bailleurs de fond. 7) Changements réguliers de gouvernement et de pays partenaires du développement.	Accroissement des demandes d'évaluations des interventions sur le changement climatique et d'évaluations décentralisées.

Étude de cas par pays	*Organisations*		*Réseaux/ mécanismes*	*Facteurs externes ou de risque*	*Opportunités spécifiques*
	Tous les pays	*Parties prenantes spécifiques*			
Vietnam			Approche centrée sur l'apprentissage par la pratique, particulièrement performante pour renforcer les capacités d'évaluation par l'utilisation efficace des ressources humaines disponibles, le partage des informations et des connaissances et l'apprentissage cumulatif/collectif. Nécessité de résoudre les problèmes d'harmonisation de l'évaluation nationale avec les systèmes d'évaluation des bailleurs de fonds, en documentant les expériences, en utilisant les réseaux et en tirant profit de l'expérience institutionnelle/collective. Rôle moteur majeur des organisations nationales impliquées.	1) Manque de participation des bailleurs de fonds dans les réseaux nationaux d'évaluation. 2) Les évaluations menées par les bailleurs de fonds sont moins participatives et limitent le phénomène d'appropriation.	Tirer des enseignements des évaluations de CPDE portant sur des programmes avec plusieurs bailleurs de fonds et renforcer les capacités d'évaluation technique et institutionnelle.

Étude de cas par pays	Organisations		Réseaux/ mécanismes	Facteurs externes ou de risque	Opportunités spécifiques
	Tous les pays	Parties prenantes spécifiques			
Zambie		Les consultants nationaux devraient prendre part à l'ensemble du dispositif d'évaluation et ne pas se limiter à la collecte de données. Ils devraient en effet inclure la planification stratégique dans l'évaluation, contrôler la mise en œuvre de l'évaluation, utiliser les résultats obtenus et en tirer des enseignements.	Le ministère des Finances et de la Planification nationale a créé un département de suivi et d'évaluation et des programmes de recherche et de développement. Le système de suivi et d'évaluation des plans stratégiques sectoriels pourraient être utilisés comme point de départ pour l'évaluation conjointe, à côté des approches sectorielles ou basées sur des programmes mises en place dans le cadre des activités actuelles de collaboration . La procédure du conseil des ministres quant aux propositions de politiques fournit un point de départ possible pour exiger plus d'évaluation. Utilisation d'éléments de preuve pour encourager le soutien et mobiliser des ressources financières pour le programme public. La collaboration avec des parlements via le département de recherche de l'assemblée nationale améliore la qualité du débat chez les législateurs, la transparence et la reddition de comptes et fournit l'occasion de mettre en place des politiques fondées sur des preuves. Rôle du parlement encouragé par les bailleurs de fonds avec le programme de réforme parlementaire (PRP). Le travail de sensibilisation a bénéficié d'éléments de preuve produits par les évaluations des programmes publics. Le renforcement des capacités des OSC est un créneau.	1) Faible investissement des OSC dans la formation au suivi et à l'évaluation. 2) Manque de système d'évaluation intégré. 3) Manque de prestataires et de mécanismes d'évaluation reconnaissables pour garantir le respect des normes, de l'éthique et de la déontologie. 4) Le système politique néo-patrimonial n'est pas toujours disposé à tirer des éléments de preuve des évaluations.	Utilisation des systèmes du pays avec le gouvernement de la République de Zambie pour prendre les rênes dans l'élaboration du programme de réforme et des priorités de développement avec l'aide des bailleurs de fonds intéressés.

10.5 CPDE – Mesures de suivi prévues devant être appliquées immédiatement

Études de cas par pays	*Mesures de suivi prévues devant être appliquées immédiatement*
Bénin	1) Mettre au point des directives CPDE nationales adaptées des normes internationales qui peuvent être utilisées par les partenaires nationaux. 2) Diriger une évaluation collaborative pilote avec les bailleurs de fonds intéressés en 2015 et diffuser les résultats et enseignements de cette expérience. 3) Prévoir une évaluation collaborative dans le prochain plan d'évaluation national. 4) Partager des expériences et des informations avec les autres participants à l'initiative de CPDE.
Bolivie	1) Consolider le rôle du vice-ministère des Investissements publics et du financement extérieur, qui dépend du ministère de la Planification du développement, en tant qu'organe de direction du système national d'investissement public afin d'établir des mécanismes officiels de suivi. 2) Continuer d'œuvrer pour la coopération internationale de manière coordonnée par l'intermédiaire du groupe de partenaires du développement de Bolivie (GruS).
Cameroun	1) Présenter le rapport lors du prochain comité à plusieurs bailleurs de fonds. 2) Élaborer un plan d'action pour appliquer les recommandations lorsqu'elles sont réalisables. 3) Diffuser, par le biais d'ateliers de travail et de réunions, des plateformes sectorielles pour les partenariats au développement.
Colombie	L'agence présidentielle de coopération internationale (APC-Colombia) subit actuellement un processus de transformation et de redéfinition de ses tâches stratégiques en raison d'un changement de l'orientation générale et du mandat du président afin de se concentrer sur la coordination de la coopération internationale dans une période faisant suite à des conflits (à la suite des accords de paix). En ce sens, l'APC-Colombia se concentrera sur le suivi de la coopération internationale. La promotion des évaluations conjointes auprès de la coopération internationale sera sûrement prise en considération en raison des informations apportées par l'étude.
Iles Cook	
Ghana	La commission nationale de planification au développement (NDPC) espère diriger trois CPDE de 2016 à 2018. Les trois pays concernés sont : le Canada, la France et l'Allemagne. Cependant, le Danemark a été choisi comme quatrième pays chargé de l'assurance qualité et du soutien de l'évaluation technique. Ce choix a été motivé par une expérience précédente de la CPDE concernant le Danemark et le Ghana.
Malawi	
Mali	Ateliers de diffusion, validation des meilleurs secteurs possibles concernant les évaluations collaboratives avec l'application d'un plan d'action
Mozambique	Approuve et élabore avec les bailleurs de fonds un dispositif capable de suivre et d'évaluer les flux d'APD ainsi que le suivi général de l'efficacité de l'aide engagée (tous les acteurs du développement).
Népal	
Philippines	En partenariat avec différents acteurs du développement aux Philippines : 1) Continuer d'entreprendre des activités conjointes de suivi et d'évaluation au cours des évaluations (sectorielles, d'impact, ex-post et liées aux catastrophes), en accord avec le plan d'action de suivi et d'évaluation du gouvernement des Philippines. 2) Continuer à entreprendre des activités de renforcement des capacités pour l'évaluation. 3) Renforcer davantage les réseaux et associations mis en place pour la surveillance et l'évaluation, c'est à dire « M&E Network Philippines ». Efforts du gouvernement des Philippines pour améliorer encore le futur travail collaboratif : 1) Poursuivre la finalisation des propositions concernant une politique nationale d'évaluation, en collaboration avec le département en charge du budget et de la gestion, afin de soutenir le processus décisionnel du gouvernement des philippines, basé sur les performances, pour planifier et élaborer les budgets. 2) Diffusion plus large des résultats de l'évaluation via des produits d'évaluation et des sites Web.

Études de cas par pays	*Mesures de suivi prévues devant être appliquées immédiatement*
Samoa	Appliquer la CPDE au canevas de politiques conjointes avec la collaboration de 5 bailleurs de fonds et du gouvernement de Samoa : cette évaluation déterminera le niveau d'engagement de toutes les parties impliquées dans l'utilisation des systèmes nationaux.
Sénégal	1) Diffuser et partager l'étude de cas de la CPDE sur le Sénégal avec les différentes parties prenantes : établissement publics, comité de coordination des partenaires du développement, société civile, secteur privé, etc. 2) Considérer les actions et les conditions nécessaires à la mise en œuvre de certaines propositions.
Sri Lanka	La mise en œuvre du programme pilote sur la CPDE dans l'Annexe II de l'étude du pays sera encouragée. Le renforcement des capacités, le renforcement du système d'évaluation national et la promotion de l'évaluation conjointe et collaborative et des exemples réussis et notoires d'évaluation seront encouragés sur le terrain.
Ouganda	1) Nous avons déjà commencé la mise en œuvre de nouvelles évaluations conjointes, pour lesquelles nous avons l'intention d'appliquer les recommandations et les principes de l'étude. Les nouvelles évaluations conjointes proposées sont les suivantes : i) Évaluation des réformes de l'enregistrement des titres de propriété foncière (bureau du premier ministre, ministère de l'Aménagement foncier et urbain, et Banque mondiale) ii) Évaluation du programme de leadership pour les jeunes (YLP) iii) Évaluation du programme d'enseignement primaire universel iv) Évaluation du fonds d'action sociale du nord de l'Ouganda 2) Début de discussion avec les partenaires du développement afin de mener des évaluations conjointes des projets prioritaires relevant du plan de développement national 2. 3) Identification des activités spécifiques afin de démocratiser les évaluations conjointes avec le plan d'action pour la politique nationale de suivi et d'évaluation.
Vietnam	La stratégie de suivi et d'évaluation du projet/programme d'investissement public, qui encouragera l'évaluation conjointe, en est encore au stade d'ébauche. Le système informatique de gestion pour le suivi et l'évaluation du plan d'investissement public est aussi en cours d'installation.
Zambie	Maintien et développement du groupe de référence du pays afin d'y inclure les universitaires et la société civile : 1) Diffusion des principaux résultats de l'étude au gouvernement, partenaires collaborateurs et autres parties prenantes. 2) Intégration des travaux de CPDE au sein du département de suivi et d'évaluation du ministère des Finances.

10.6 Références à des évaluations collaboratives

Bénin – ONU

Évaluation de la deuxième « Stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté », menée à bien en 2012 par le gouvernement du Bénin et quatorze organismes de l'ONU intervenant dans le pays. Un réel exercice de collaboration visant à déployer les capacités mais qui a peu contribué au renforcement du système d'évaluation du pays.

Bénin – Danemark

Évaluation d'un support sectoriel général dans le domaine de l'éducation, financé par plusieurs bailleurs de fonds, mis en place en 2011. Un exercice de collaboration partielle, sans aucune intention de déploiement des capacités et aucune contribution au renforcement du système d'évaluation du pays.

Ghana – Banque mondiale

Évaluation du projet de services financiers ruraux (*Rural Financial Services Project* - RFSP) menée conjointement par le ministère des Finances et la Banque mondiale. Un exercice de collaboration totale avec certaines contributions au renforcement du système d'évaluation du pays.

Ghana – Danemark

Évaluation de la coopération complète au développement entre le Ghana et le Danemark de 1990 à 2006. Un exercice de collaboration totale avec une contribution limitée au renforcement du système d'évaluation du pays.

Mali – Banque Africaine de Développement

Évaluation finale d'un projet soutenant le développement rural Un exercice de collaboration totale sans aucune contribution constatée au renforcement du système d'évaluation du pays.

Mozambique – CE

Évaluation du système d'évaluation du soutien budgétaire, menée conjointement par le ministère de la Planification et du Développement du Mozambique et par la Commission Européenne (CE), en coopération avec les gouvernements de Belgique, Finlande, France, Allemagne, Irlande, Italie et des Pays-Bas. Un exercice de collaboration sans aucune contribution au renforcement du système d'évaluation du pays.

Philippines – Japon

Série d'évaluations ex post sur des projets d'investissement menées conjointement par les gouvernements des Philippines et du Japon. Cette collaboration de six ans a allié l'apprentissage par la pratique à la formation. Cela a largement contribué au renforcement du système d'évaluation du pays.

Samoa – Australie

Évaluation future du programme de redressement dans les secteurs de l'éducation et de la santé après le passage du cyclone tropical Evan, menée par les gouvernements de Samoa et d'Australie. Cette évaluation est intégrée dans une approche plus large de l'OCDE.

Vietnam – Australie

Série d'évaluations pilotes nationales intégrées dans un projet de renforcement des capacités d'évaluation.

Vietnam – Japon

Série d'évaluations ex post sur des projets d'investissement menés conjointement par les gouvernements du Vietnam et du Japon. Cette collaboration de cinq ans a allié l'apprentissage par la pratique à la formation. Cela a largement contribué au renforcement du système d'évaluation du pays.

Zambie – UNICEF

Évaluation du Programme de subventions à l'enfant mettant en œuvre un essai contrôlé randomisé. L'évaluation a été menée par l'UNICEF grâce aux financements du Royaume-Uni et de l'Irlande et avec la participation du gouvernement de Zambie. Cela a quelque peu contribué au renforcement du système d'évaluation du pays.

10.7 Questionnaire - Enquête auprès des bailleurs et des pays partenaires

Initiative d'évaluation collaborative partenaires – bailleurs de fonds

---

10.7.1 Introduction

Les questions suivantes sont posées aux membres du réseau d'évaluation du CAD de l'OCDE (EvalNet) et aux coordinateurs du pays partenaire pour qu'ils puissent exprimer ou confirmer leurs intentions à propos de futurs travaux d'évaluation collaborative.

Objectifs : Les réponses seront résumées et incluses au rapport final de l'étude CPDE. Les résultats de l'enquête aideront à alimenter les débats sur la direction à donner à l'initiative et au travail d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs.

Contexte : L'étude sur l'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds (CPDE) a été réalisée à la demande d'EvalNet en novembre 2012, en tant que suivi de l'évaluation de la déclaration de Paris (EDP) 2011 sur l'efficacité de l'aide. Depuis lors, 18 pays partenaires et 16 organismes bailleurs nationaux et multilatéraux ont manifesté leur intérêt à prendre part à la présente étude. L'étude a été lancée lors d'un atelier tenu à Kampala (Ouganda) les 24 et 25 mars 2014. Celui-ci a été organisé par le bureau du Premier ministre de la République d'Ouganda. Un atelier de synthèse s'est tenu du 2 au 4 décembre à Manille, coorganisé par l'Autorité nationale de développement économique (NEDA) de la République des Philippines et par la Banque asiatique de développement (BAD).

L'étude a compté sur la participation de 14 pays partenaires (Bénin, Bolivie, Cameroun, Colombie, Ghana, Mali, Mozambique, Samoa, Sénégal, Sri Lanka, Les Philippines, Ouganda, Vietnam et Zambie) qui ont réalisé une étude de cas. Quatre documents thématiques ont été produits à partir de l'atelier de synthèse et des études de cas. Tous les documents ont été soumis à une évaluation de qualité externe.

Un rapport d'étude CPDE en quatre volumes a été soumis à révision au groupe de référence. Ce rapport identifie des conclusions issues de l'étude, formule des propositions sur la façon d'approfondir l'initiative CPDE, et interroge les organismes bailleurs et les pays partenaires dans ce sens. Pour plus d'informations sur l'état de mise en œuvre, voir la note de mise à jour EvalNET de juin 2015, à : http://www.oecd.org/dac/evaluation/collaborativepartnerdonorevaluation.htm.

Nous vous saurions gré de bien vouloir remplir cette enquête avant le 27 octobre 2015.

Si vous avez des questions ou des commentaires au sujet de cette étude en général, ou sur cette enquête en ligne, vous pouvez contacter les personnes suivantes :

Julia Schwarz (responsable de l'enquête) Julia.Schwarz@particip.de

Claude Leroy Themeze (Conseiller du groupe de gestion de l'étude CPDE) cleroy@worldbank.org

Nous vous remercions par avance pour votre coopération.

10.7.2 Informations préliminaires sur le répondant

1) Veuillez indiquer le type d'organisation pour laquelle vous avez pris part à l'étude CPDE :*

(EDP = Évaluation de la déclaration de Paris | CPDE = Évaluation collaborative partenaires – bailleurs)

( ) Financeurs CPDE

( ) Collaborateurs (non financeurs) CPDE

( ) Autres membres EvalNet

( ) Coordinateurs pays CPDE

( ) Coordinateurs pays EDP

( ) Coordinateurs pays EDP & CPDE

2) Veuillez indiquer ici vos coordonnées

Prénom : _____

Nom : _____

Poste/Titre : _____

Institution et pays (le cas échéant)* : _____

Courriel : _____

_____

10.7.3 Organismes bailleurs

3) **Votre institution serait-elle prête à utiliser les systèmes nationaux dans des évaluations collaboratives partenaires - bailleurs ?**

( ) De façon récurrente

( ) Pour quelques collaborations pilote

( ) Absolument pas

4) **Si les systèmes nationaux d'évaluation sont faibles, votre institution serait-elle prête à**

[ ] Participer à des programmes combinant des projets CPDE pilote et des activités ciblées de développement des capacités d'évaluation ?

[ ] Participer à une collaboration orientée sur la capacité sur plusieurs années ?

[ ] Utiliser avec prudence les systèmes nationaux dans une optique d'apprentissage par la pratique ?

[ ] Éviter tout recours aux systèmes nationaux ?

5) **Votre institution serait-elle prête à**

Identifier quelques pays partenaires dont le contexte est propice (disponibilité de bailleurs de fonds au niveau national et possibilités de collaboration positive), et débattre d'un possible travail d'évaluation collaborative ?

( ) Oui

( ) Non

( ) Peut-être

( ) Je ne sais pas

Inclure quelques CPDE dans le plan de travail de l'agence afin d'optimiser l'apprentissage par la pratique dans le pays partenaire ?

( ) Oui

( ) Non

( ) Peut-être

( ) Je ne sais pas

Mener des évaluations collaboratives afin d'utiliser les systèmes du pays partenaire par exemple pour la planification, la conception, l'achat, l'orientation et l'utilisation des évaluations ?

( ) Oui

( ) Non

( ) Peut-être

( ) Je ne sais pas

Assurer le suivi des efforts d'évaluation collaborative et des résultats de l'apprentissage par la pratique qui en découlent dans les pays partenaires ?

Remarque : À cette étape, cette question concerne votre intérêt et vos intentions. Les modalités de mise en œuvre seront définies collectivement pendant l'étape postérieure à l'étude.

( ) Oui

( ) Non

( ) Peut-être
( ) Je ne sais pas

Inclure des évaluations collaboratives dans sa stratégie DCE ?
( ) Oui
( ) Non
( ) Peut-être
( ) Je ne sais pas

Confier au département central d'évaluation la responsabilité de promouvoir le plus possible l'apprentissage par la pratique dans les pays partenaires ?
( ) Oui
( ) Non
( ) Peut-être
( ) Je ne sais pas

Si votre institution n'est pas prête à utiliser les systèmes nationaux dans les évaluations collaboratives partenaires - bailleurs, est-ce que cela pourrait changer à l'avenir ?
( ) Oui
( ) Non
( ) Peut-être
( ) Je ne sais pas

À quelles conditions ?

_____

10.7.4 Pays partenaires

6) Votre institution serait-elle prête à :
Se charger de promouvoir autant que possible les CPDE dans un objectif d'apprentissage par la pratique ?
( ) Oui
( ) Non
( ) Peut-être
( ) Je ne sais pas

Se concerter avec la gestion de l'aide dans le pays pour identifier des opportunités de collaboration ?
( ) Oui
( ) Non
( ) Peut-être
( ) Je ne sais pas

Identifier un ou plusieurs organismes bailleurs propices à la collaboration ?
( ) Oui
( ) Non
( ) Peut-être
( ) Je ne sais pas

S'engager dans un petit nombre de collaborations pour optimiser l'apprentissage par la pratique ?

( ) Oui

( ) Non

( ) Peut-être

( ) Je ne sais pas

Inclure un travail collaboratif dans la politique d'évaluation du pays si une telle politique existe ?

( ) Oui

( ) Non

( ) Peut-être

( ) Je ne sais pas

Assurer le suivi des systèmes nationaux d'évaluation y compris les aspects liés à la demande et à l'utilisation ?

Remarque : À cette étape, cette question concerne votre intérêt et vos intentions. Les modalités de mise en œuvre seront définies collectivement pendant l'étape postérieure à l'étude.

( ) Oui

( ) Non

( ) Peut-être

( ) Je ne sais pas

Optimiser les bénéfices d'apprentissage par la pratique des évaluations collaboratives pour les différents acteurs du pays (ministères d'exécution, autorités régionales, professionnels de l'évaluation-VOPE, société civile, députés, etc.) ?

( ) Oui

( ) Non

( ) Peut-être

( ) Je ne sais pas

10.7.5 Bailleurs et pays partenaires

7) **Dans une étape postérieure à l'étude de l'initiative CPDE, votre institution serait-elle prête à participer à un groupe de gestion à la structure légère (trois réunions par an, échanges en ligne et par courriel principalement) ?**

( ) Oui

( ) Non

( ) Peut-être

( ) Je ne sais pas

8) **À moyen terme, votre institution serait-elle prête à participer à un groupe de travail informel composé des départements chargés de l'évaluation de l'aide au développement des organismes bailleurs et des pays partenaires ?**

( ) A un groupe de travail informel (par ex. à travers IDEAS ou un autre réseau d'évaluation du développement pertinent)

( ) A un groupe de travail formel sous l'égide d'un organisme international existant (par ex EvalNet, UNEG, CLEAR, etc.)

( ) Absolument pas

9) **Le groupe de travail cité ci-dessus devrait-il :**

Plusieurs réponses possibles

[ ] Coordonner les CPDE à travers un programme multi-annuel et un cadre d'apprentissage conjoint ?

[ ] Laisser les partenaires et les bailleurs collaborer en fonction des opportunités ?

[ ] Établir un cadre d'apprentissage et tirer parti des connaissances en matière d'évaluation collaborative ?

[ ] Échanger des nouvelles et des enseignements en fonction des opportunités ?

[ ] Inviter le groupe à promouvoir des collaborations orientées vers les capacités ?

[ ] Accumuler des connaissances sur les bénéfices de l'apprentissage par la pratique pour les pays partenaires et les organismes bailleurs dans le cadre des évaluations collaboratives ?

[ ] Étudier le passage d'évaluations collaboratives menées par les bailleurs aux évaluations menées par les pays ?

[ ] Tenir à jour le référentiel en ligne utilisé par l'étude sur la CPDE ?

[ ] Publier régulièrement des nouvelles au sujet de évaluations collaboratives partenaires-bailleurs sur le ou les canaux pertinents ?

[ ] Organiser, tous les deux ans au moins, des rencontres entre les membres du réseau ?

10) **Votre institution serait-elle prête à apporter au groupe de travail des ressources institutionnelles, humaines et financières ?**

( ) Oui

( ) Non

( ) Peut-être

( ) Je ne sais pas

11) **À long terme, le groupe de travail cité ci-dessus devrait-il devenir un lieu permanent d'échange et de collaboration entre tous les départements chargés de l'évaluation des bailleurs et des pays partenaires ?**

( ) Oui

( ) Non

( ) Peut-être

( ) Je ne sais pas

12**) Merci d'indiquer ici vos commentaires ou suggestions.**

_____

_____

_____

_____

_____

Merci !

Merci d'avoir répondu à ce questionnaire. Vos réponses sont très importantes pour nous.

_____

10.8 Résultats de l'enquête

Initiative d'évaluation collaborative partenaires – bailleurs de fonds

Enquête auprès des membres du réseau d'évaluation du CAD de l'OCDE (EvalNet) et des coordinateurs du pays partenaire

10.8.1 Introduction

L'enquête auprès des membres du réseau d'évaluation du CAD de l'OCDE (EvalNet) et des coordinateurs du pays partenaire a été menée en octobre/novembre 2015. Elle s'est faite à travers un questionnaire en ligne.

Les questions suivantes ont été posées aux membres du réseau d'évaluation du CAD de l'OCDE (EvalNet) et aux coordinateurs du pays partenaire pour qu'ils puissent exprimer ou confirmer leurs intentions à propos de futurs travaux d'évaluation collaborative.

Objectifs : Les réponses ont été résumées et incluses au rapport final de l'étude CPDE. Les résultats de l'enquête aideront à alimenter les débats sur la direction à donner à l'initiative et au travail d'évaluation collaborative partenaires-bailleurs.

Contexte : L'étude sur l'évaluation collaborative partenaires-bailleurs de fonds (CPDE) a été réalisée à la demande d'EvalNet en novembre 2012, en tant que suivi de l'évaluation de la déclaration de Paris (EDP) 2011 sur l'efficacité de l'aide. Depuis lors, 18 pays partenaires et 16 organismes bailleurs nationaux et multilatéraux ont manifesté leur intérêt à prendre part à la présente étude. L'étude a été lancée lors d'un atelier tenu à Kampala (Ouganda) les 24 et 25 mars 2014. Celui-ci a été organisé par le bureau du Premier ministre de la République d'Ouganda. Un atelier de synthèse s'est tenu du 2 au 4 décembre à Manille, coorganisé par l'Autorité nationale de développement économique (NEDA) de la République des Philippines et par la Banque asiatique de développement (BAD).

L'étude a compté sur la participation de 14 pays partenaires (Bénin, Bolivie, Cameroun, Colombie, Ghana, Mali, Mozambique, Samoa, Sénégal, Sri Lanka, Les Philippines, Ouganda, Vietnam et Zambie) qui ont réalisé une étude de cas.

Le questionnaire contenait une introduction et trois blocs de questions : le premier pour les membres d'EvalNet, le second pour les pays partenaires et le troisième avec des questions communes aux membres d'Evalnet et aux pays partenaires.

Les questions étaient pour la plupart de nature quantitative (bouton d'option ou choix multiple) et s'accompagnaient de deux champs libres pour y écrire des commentaires ou justifier les réponses. Les répondants étaient libres de répondre ou non aux questions posées dans les rubriques. Cela explique qu'il y ait parfois moins de réponses que le maximum possible. Pour la plupart des questions, les répondants pouvaient choisir l'option « je ne sais pas ».

10.8.2 Organismes bailleurs et pays partenaires participants

72 institutions au total ont été conviées à participer à l'enquête. 26 organismes bailleurs et 12 pays partenaires ont rempli le questionnaire, soit un taux de réponse de 53 % (50 % des organismes bailleurs et 60 % des pays partenaires). Les réponses ont été intégrées dans l'analyse ci-après.

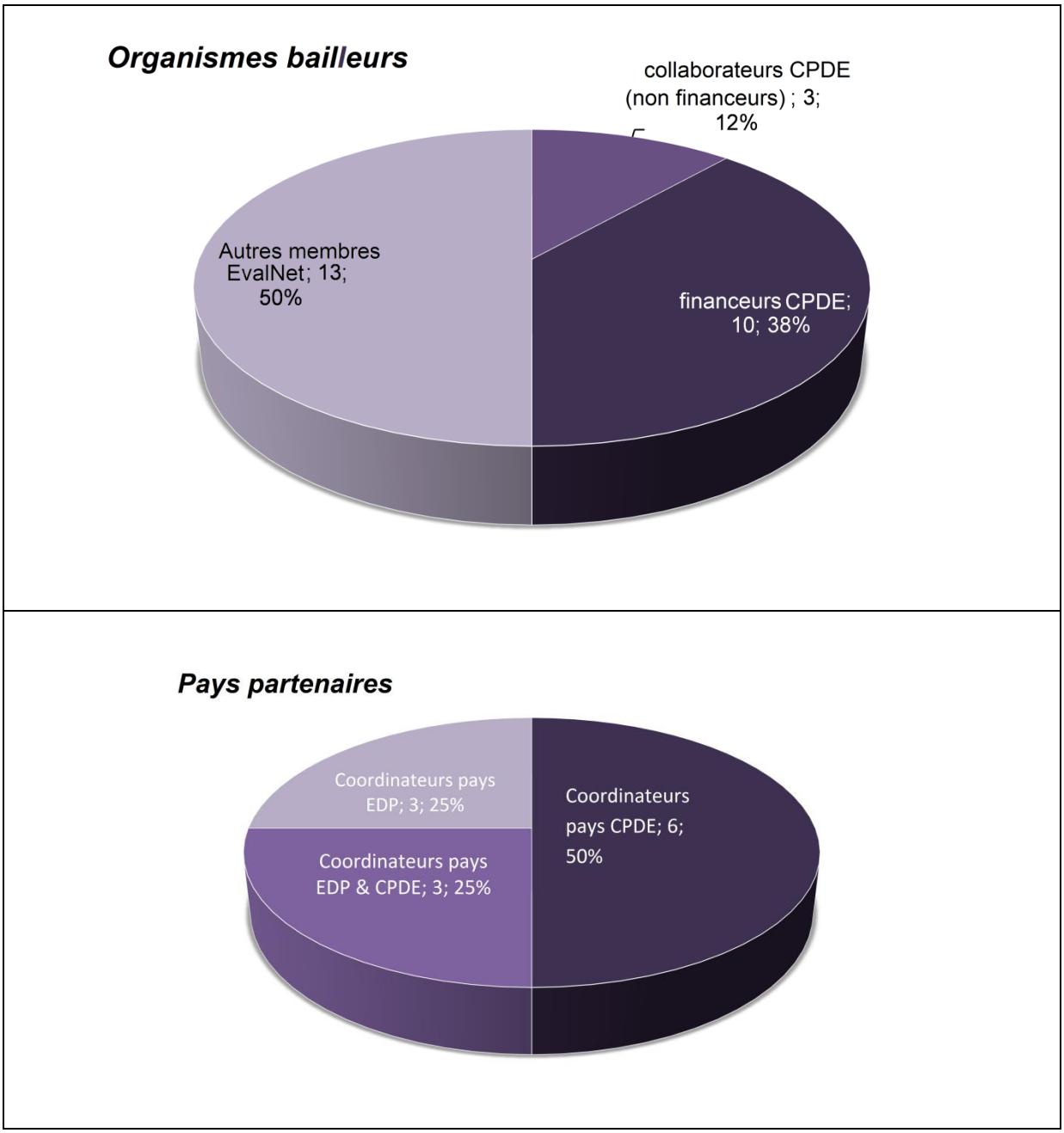
Tableau 8 Organismes bailleurs et pays partenaires participants

Australie	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce extérieur	Cameroun	Ministère de l'Économie, de la Planification et du Développement régional
Autriche	Agence autrichienne de développement	Colombie	Agence présidentielle de coopération internationale
Canada	Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement	Ghana	Commission nationale de la planification du développement
Danemark	Danida – Ministère des Affaires étrangères	Mozambique	Ministère de la Planification et du Développement
Espagne	Ministère des Affaires étrangères et	Népal	Ministère des Finances

	de la Coopération
États-Unis	Département d'État
États-Unis	USAID
Finlande	Ministères des Affaires étrangères
France	Ministère des Finances et des Comptes Publics
Irlande	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce
Japon	Secrétariat du ministre - Ministère des Affaires étrangères
Japon	Agence de coopération internationale (JICA)
Corée	Agence coréenne de coopération internationale (KOICA)
Corée	Fond de développement économique (EDCF)
Luxembourg	Ministère des Affaires étrangères
Pays Bas	Ministère des Affaires étrangères
Portugal	Camões – Institut de la Coopération et de la Langue (IP)
Slovaquie	Ministère des Affaires étrangères et européennes
Slovénie	Ministère des Affaires étrangères
Suède	Agence suédoise de coopération au développement international
Suisse	Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR)
BAfD	Département d'évaluation indépendant
Banque asiatique de développement	Département d'évaluation indépendant
BERD	
Banque Mondiale	Groupe d'évaluation indépendant
PNUD	
Philippines	Office national pour l'économie et le développement
Sénégal	Ministère de l'Économie, des Finances et de la Planification
Sri Lanka	Ministère de la Réhabilitation, du Repeuplement et des Affaires religieuses hindoues
Afrique du Sud	Ministère de la Planification
Ouganda	Bureau du Premier ministre
Vietnam	Ministère de la Planification et du Développement
Zambie	Institut zambien pour l'analyse et la recherche politiques

Le graphique ci-dessous décrit le nombre et le taux d'institutions participantes, désagrégées en financeurs CPDE, collaborateurs non financeurs CPDE, autres membres d'EvalNet, coordinateurs pays EDP & CPDE, coordinateurs pays CPDE et coordinateurs pays EDP.

Figure 4 Organismes bailleurs et pays participants



Source : Enquête CPDE

10.8.3 Organismes bailleurs

Les questions suivantes s'adressaient aux organismes bailleurs (financeurs CPDE, collaborateurs non financeurs CPDE, autres membres d'EvalNet).

10.8.3.1 Votre institution serait-elle prête à utiliser les systèmes nationaux dans des évaluations collaboratives partenaires - bailleurs ?

D'après l'enquête, environ 2/3 des répondants seraient prêts à utiliser les systèmes du pays *pour quelques collaborations pilote*. Trois organismes bailleurs pourraient envisager de l'utiliser *de façon récurrente*, tandis que cinq autres ne le feraient *absolument pas*.

Figure 5 Votre institution serait-elle prête à utiliser les systèmes nationaux dans des évaluations collaboratives partenaires - bailleurs ?

Source : Enquête CPDE

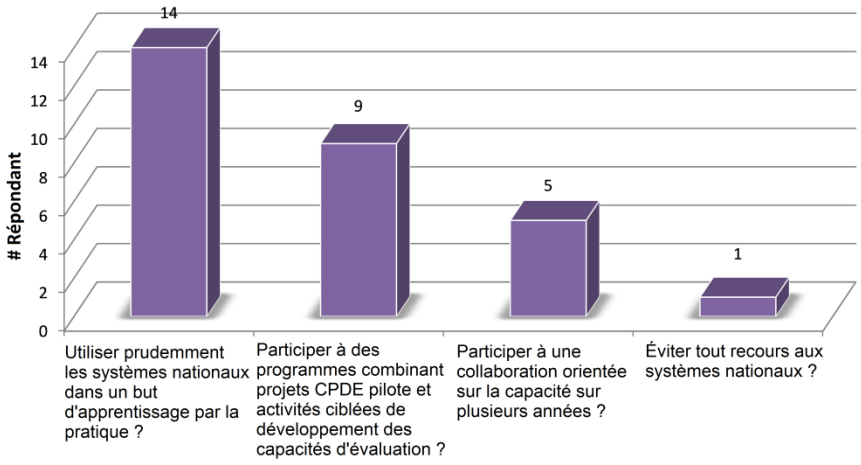
Suite à la question précédente, on demandait aux institutions n'étant pas prêtes à utiliser les systèmes nationaux dans des évaluations collaboratives partenaires - bailleurs si leur posture pourrait changer à l'avenir. Sur cinq répondants, trois estiment que leur posture pourrait *peut-être* changer à l'avenir, et un *ne savait pas*. Concernant les conditions sous lesquelles leur posture pourrait changer, les institutions ont répondu :

- L'institution a besoin de mener sa première évaluation
- La posture dépend du cadre normatif
- En raison du type de travail, le concept de CPDE n'est pas forcément pertinent

10.8.3.2 Si les systèmes nationaux d'évaluation sont faibles, votre institution serait-elle prête à

Pour cette question, plusieurs réponses pouvaient être données. Plus de la moitié des organismes bailleurs seraient prêtes à *faire un usage prudent des systèmes nationaux* si ceux-ci sont faibles. Un seul organisme pense qu'il faudrait *éviter* les systèmes nationaux dans ce cas.

Figure 6 Si les systèmes nationaux d'évaluation sont faibles, votre institution serait-elle prête à

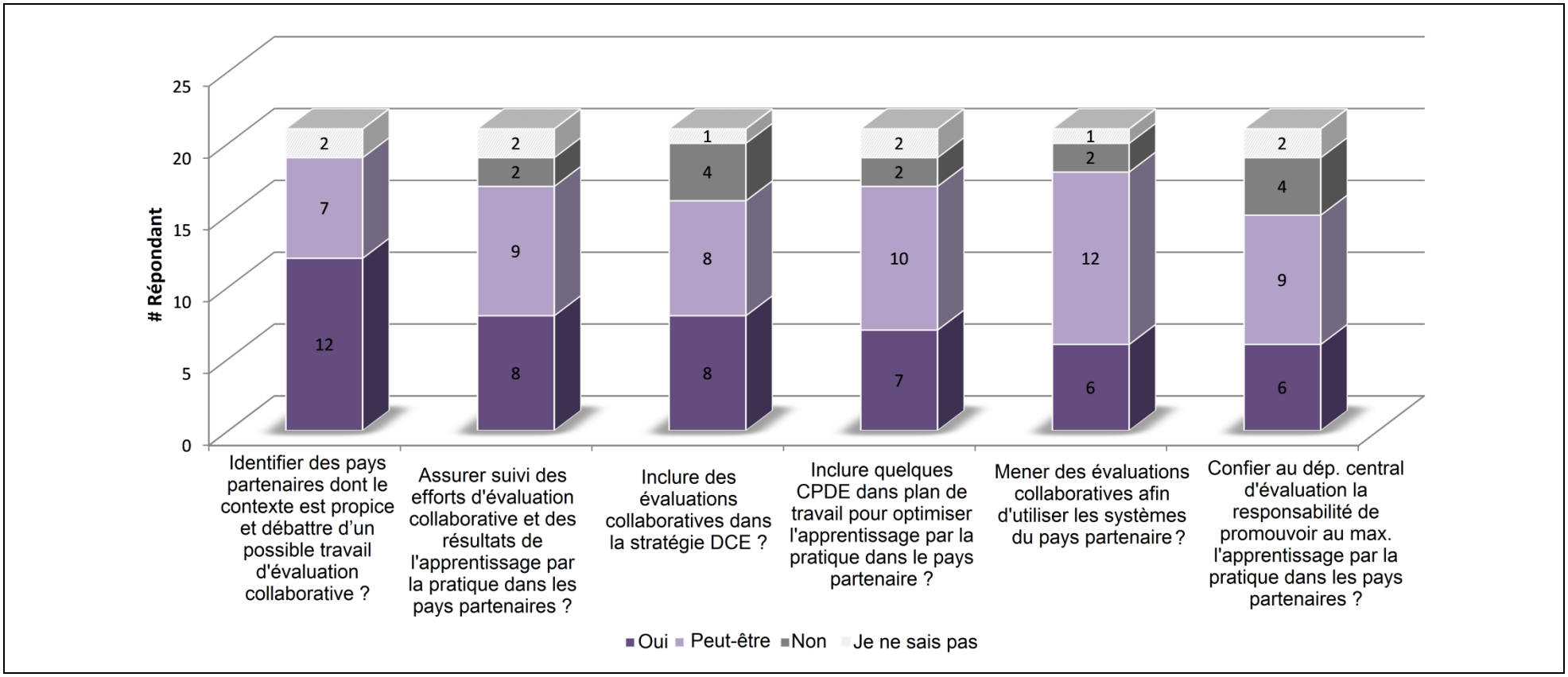


Source : Enquête CPDE

10.8.3.3 Votre institution serait-elle prête à

Cette question portait sur la disponibilité des institutions concernent une série d'activités. Pour chaque activité, les institutions pouvaient répondre oui, non, peut-être ou ne sait pas. D'après les réponses, près de la moitié des institutions seraient prêtes à *identifier quelques pays partenaires dont le contexte est propice et débattre d'un possible travail d'évaluation collaborative*. L'activité consistant à *confier au département central d'évaluation la responsabilité de promouvoir au maximum l'apprentissage par la pratique* a été la moins retenue, avec six organismes disposés et quatre non disposés à le faire.

Figure 7 Votre institution serait-elle prête à

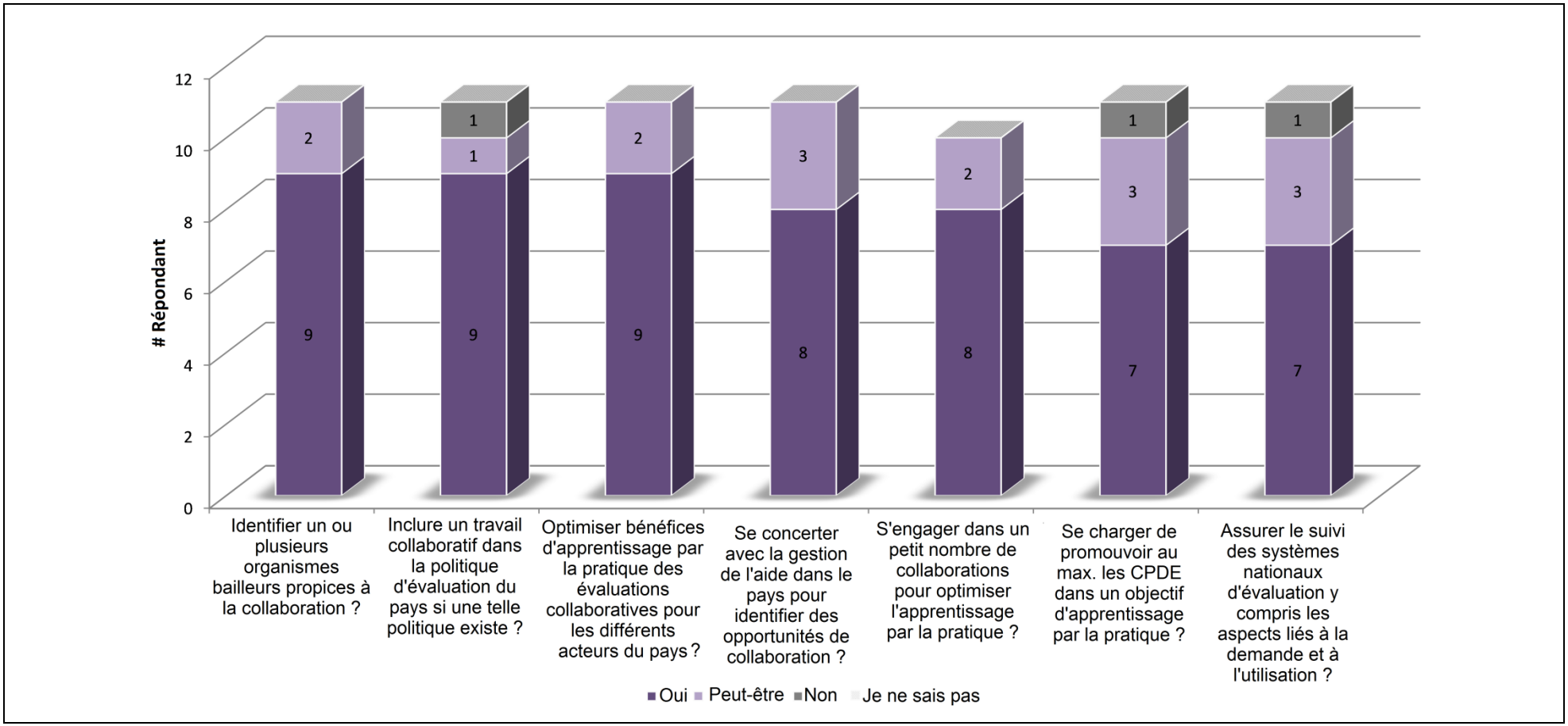


Source : Enquête CPDE

10.8.4 Pays partenaires

La question suivante s'adressait aux pays partenaires (coordinateurs pays EDP et CPDE, coordinateurs pays CPDE et coordinateurs pays EDP). Cette question avait le même format que la précédente.

Figure 8 Votre institution serait-elle prête à



Source : Enquête CPDE

Cette question portait sur la disponibilité des *pays partenaires* concernent une série d'activités. Environ 2/3 des pays partenaires seraient prêts à :

- Identifier un ou plusieurs organismes bailleurs propices à la collaboration
- Inclure un travail collaboratif dans la politique d'évaluation du pays si une telle politique existe
- Optimiser les bénéfices d'apprentissage par la pratique des évaluations collaboratives pour les différents acteurs du pays.

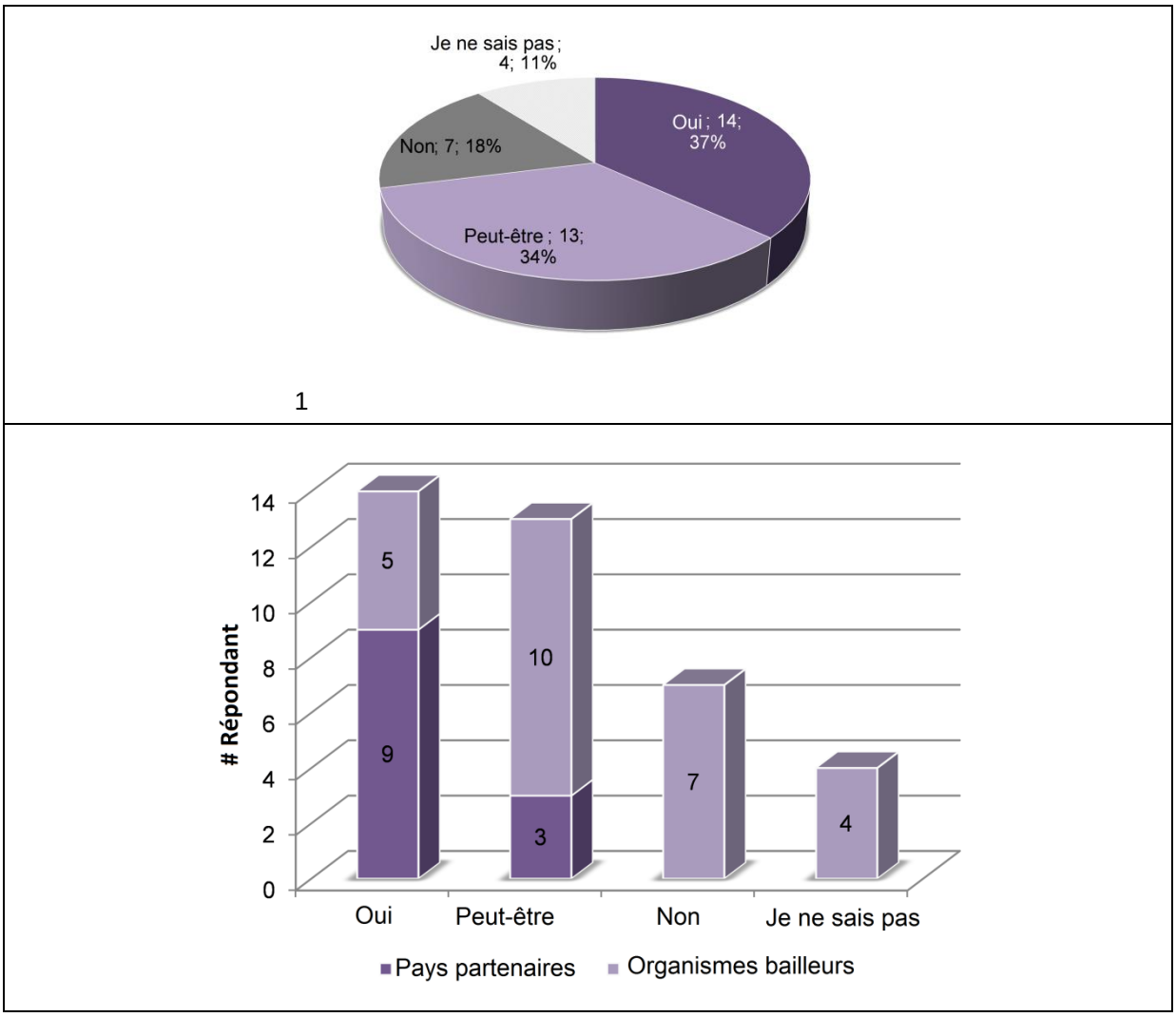
Pour les activités restantes, la disponibilité ne baisse que légèrement, avec huit et sept pays partenaires prêtes à les engager.

10.8.5 Organismes bailleurs et pays partenaires

La rubrique suivante présente les questions qui ont été posées à la fois aux organismes bailleurs et aux pays partenaires.

10.8.5.1 Dans une étape postérieure à l'étude de l'initiative CPDE, votre institution serait-elle prête à participer à un groupe de gestion à la structure légère (trois réunions par an, échanges en ligne et par courriel principalement) ?

Figure 9 Dans une étape postérieure à l'étude de l'initiative CPDE, votre institution serait-elle prête à participer à un groupe de gestion à la structure légère ? (réponse agrégée et désagrégée)



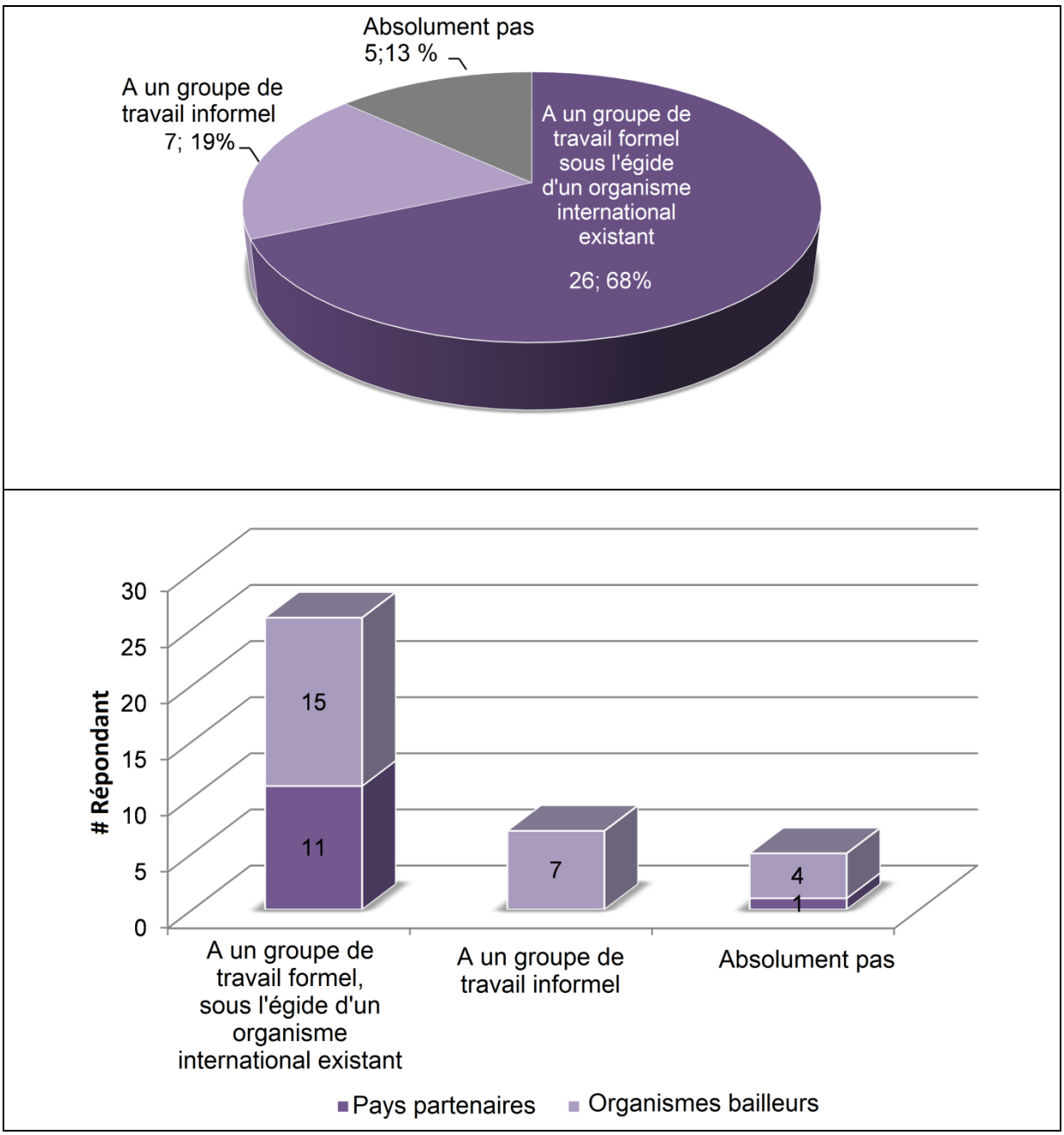
Source : Enquête CPDE

Comme le montrent les graphiques ci-dessous, l'enquête confirme une forte prédisposition à participer à l'étape postérieure à l'étude dans le cadre d'un groupe de gestion à la structure légère. 14 institutions ont ainsi exprimé leur volonté d'y prendre part. En général, l'intérêt des pays partenaires semble largement supérieur, puisque 9 pays sur 12 seraient prêts à y prendre part.

10.8.5.2 À moyen terme, votre institution serait-elle prête à participer à un groupe de travail informel composé des départements chargés de l'évaluation de l'aide au développement des organismes bailleurs et des pays partenaires ?

Là encore, les réponses illustrent une forte prédisposition à continuer l'initiative dans le cadre d'un groupe de travail formel sous l'égide d'une institution internationale existante. La totalité ou presque des pays partenaires ayant répondu à l'enquête ont confirmé leur intérêt à cet égard.

Figure 10 *À moyen terme, votre institution serait-elle prête à participer à un groupe de travail informel composé des départements chargés de l'évaluation de l'aide au développement des organismes bailleurs et des pays partenaires ? (réponse agrégée et désagrégée)*

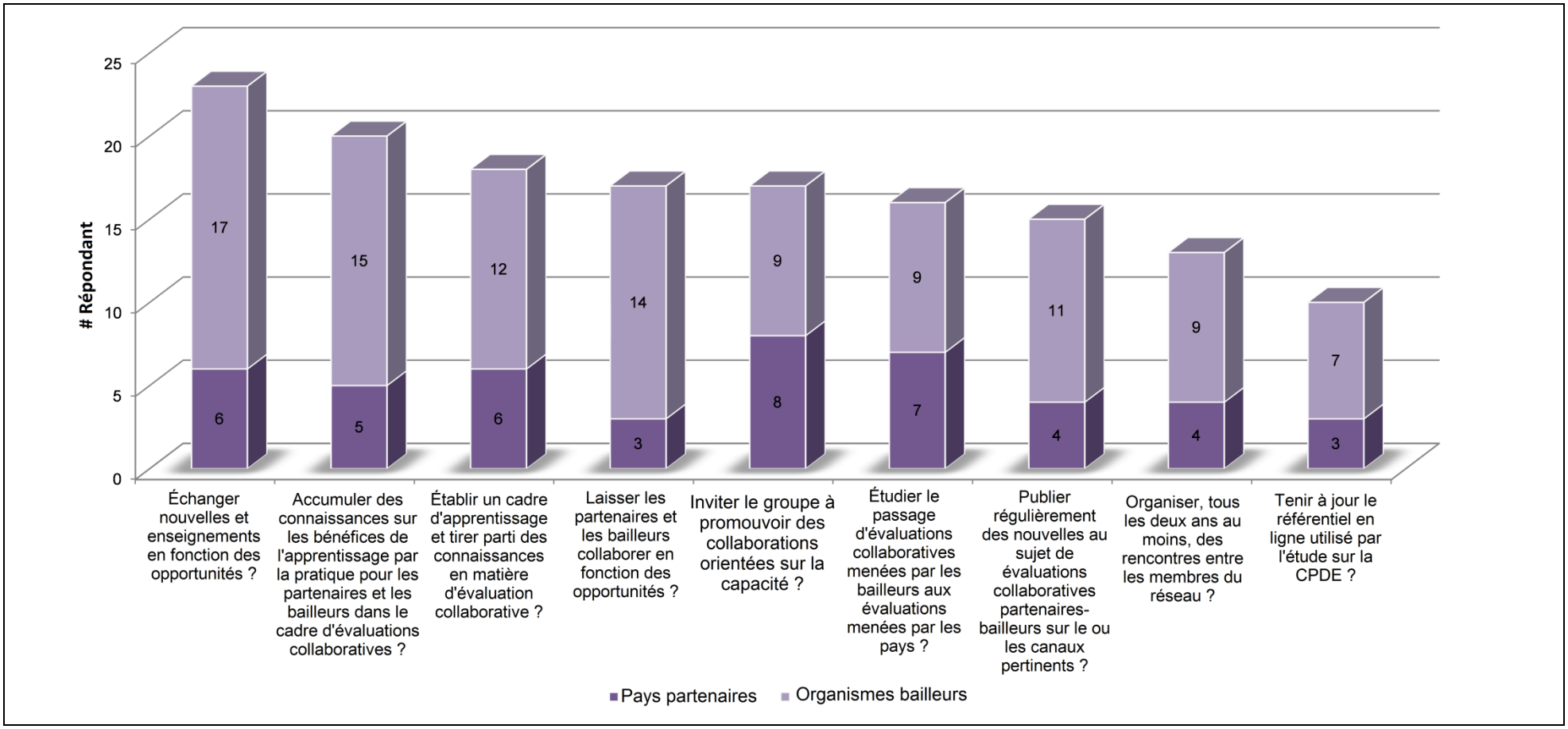


Source : Enquête CPDE

10.8.6 Le groupe de travail cité ci-dessus devrait-il :

Pour cette question, plusieurs réponses pouvaient être données.

Figure 11 Le groupe de travail cité ci-dessus devrait-il :



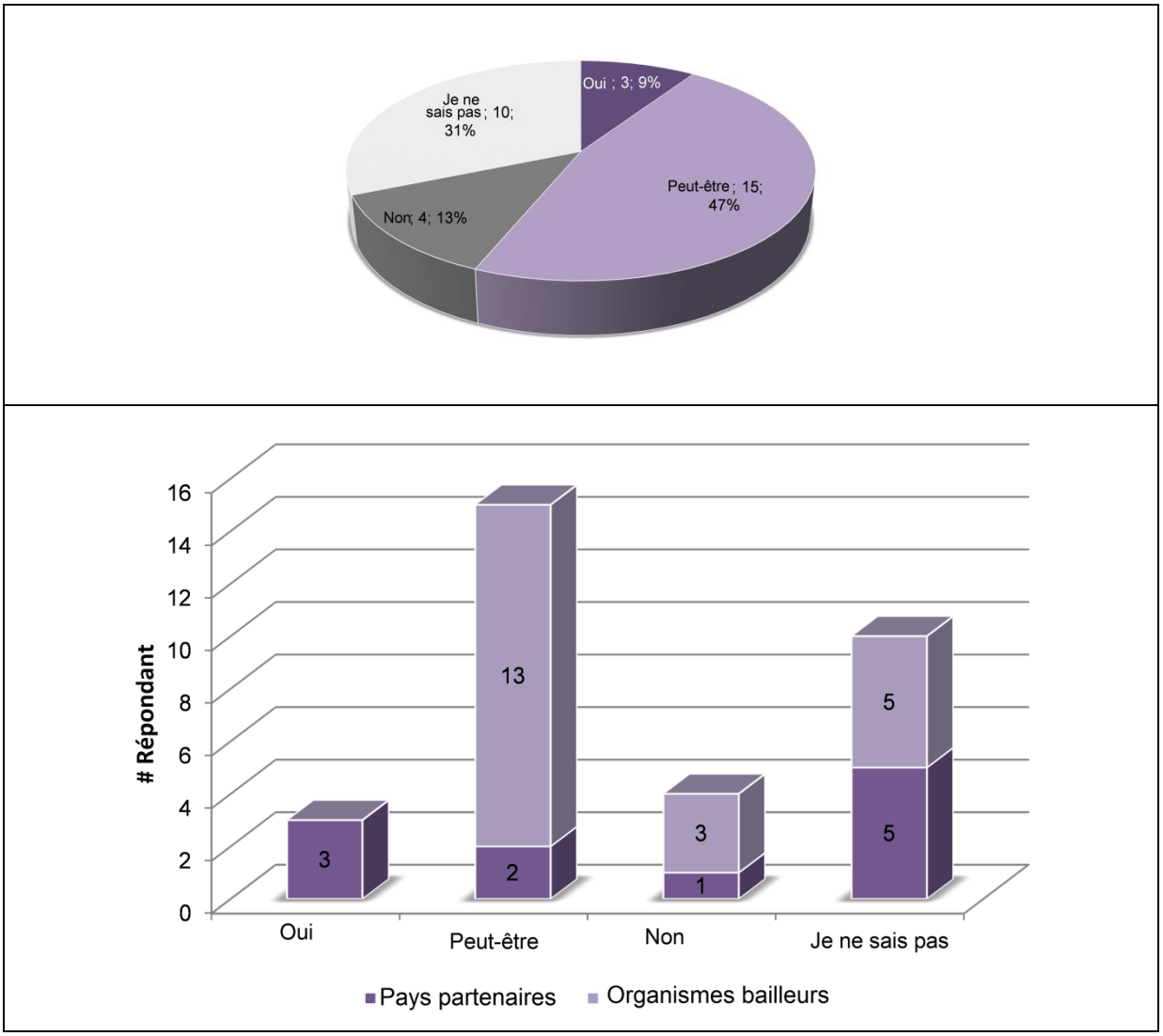
Source : Enquête CPDE

La plupart des répondants seraient prêts à *échanger des nouvelles et des enseignements en fonction des opportunités.* Cependant, il faut noter que les pays partenaires ont exprimé un plus grand intérêt vis-à-vis de l'idée d'*étudier le passage d'évaluations collaboratives menées par les bailleurs aux évaluations menées par les pays*.

10.8.7 Votre institution serait-elle prête à apporter au groupe de travail des ressources institutionnelles, humaines et financières ?

Près de la moitié des répondants se montrent *peut-être* prêts à apporter au groupe de travail des ressources institutionnelles, humaines ou financières. Trois institutions, toutes issues des pays partenaires, sont prêtes à le faire. Deux répondants ont précisé en commentaires que si leur institution peut paraître réticente à soutenir un tel effort, ce n'est pas parce qu'elle ne le considère pas important mais plutôt du fait que ses ressources humaines et financières sont limitées.

Figure 12 Votre institution serait-elle prête à apporter au groupe de travail des ressources institutionnelles, humaines et financières ? (réponse agrégée et désagrégée)

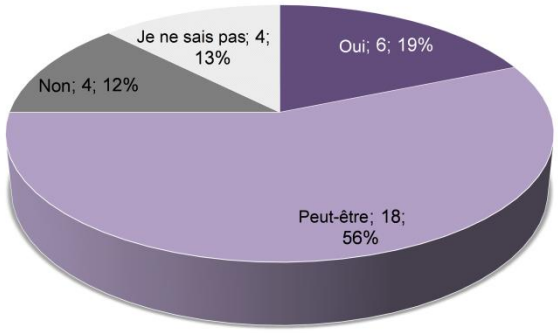


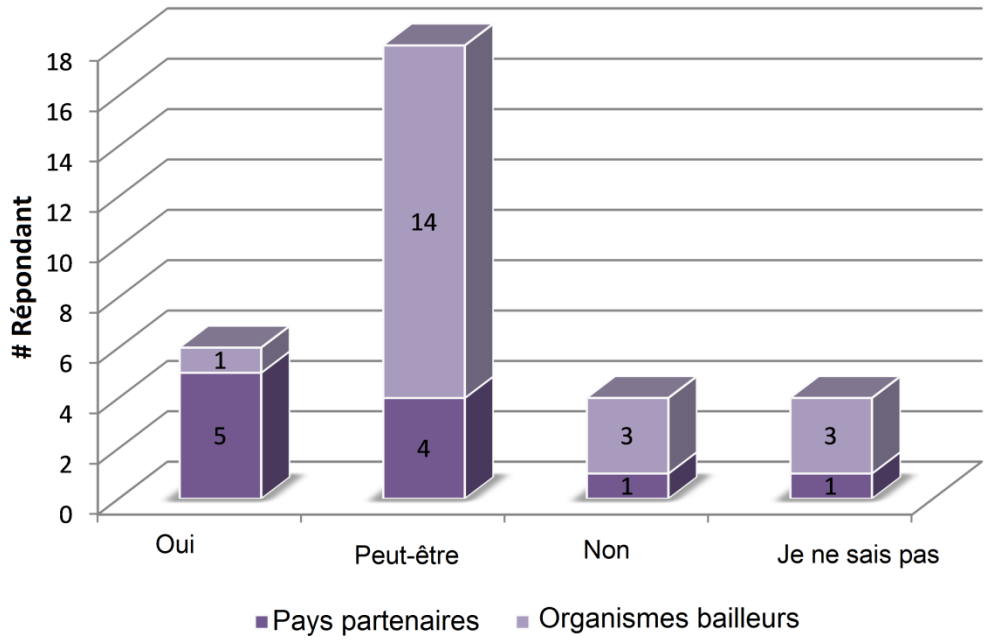
Source : Enquête CPDE

10.8.8 À long terme, le groupe de travail cité ci-dessus devrait-il devenir un lieu permanent d'échange et de collaboration entre tous les départements chargés de l'évaluation des bailleurs et des pays partenaires ?

Plus de la moitié des répondants estiment que le groupe de travail devrait *peut-être* devenir un lieu permanent. Là encore, on remarque un intérêt supérieur parmi les pays partenaires : cinq pays ont confirmé qu'un organe permanent serait utile pour que les départements chargés de l'évaluation des bailleurs et des pays partenaires puissent échanger leur point de vue et collaborer.

Figure 13 *À long terme, le groupe de travail cité ci-dessus devrait-il devenir un lieu permanent d'échange et de collaboration entre tous les départements chargés de l'évaluation des bailleurs et des pays partenaires ? (réponse agrégée et désagrégée)*





Source : Enquête CPDE

Par ailleurs, les participants à l'enquête ont formulé les suggestions et les commentaires suivants :

- Si l'approche CPDE est bien structurée, elle servira d'outil catalyseur pour défendre les évaluations au niveau de l'impact. L'apprentissage par la pratique et le renforcement des capacités doivent être la cible d'évaluations aux ressources importantes et bien ciblées.
- On espère qu'à l'avenir les cas concrets soient expliqués plus en profondeur afin de tirer des enseignements à partir des pratiques et des difficultés rencontrées.
- Il faut procéder par étapes, en commençant par quelques projets pilote, de préférence sous l'égide d'EvalNet et de l'UNEG.

L'évaluation collaborative partenaires-bailleurs contribue à la professionnalisation de l'évaluation, renforce l'apprentissage, aide à développer la capacité et renforce les systèmes nationaux.

10.9 Bibliographie

Beck, T.; Buchanan-Smith, M. (2008), Joint evaluations coming of age? The quality and future scope of joint evaluations (L'avènement des évaluations conjointes ? Qualité et portée future des évaluations conjointes). Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP). http,//www.alnap.org/resource/5232

Breier, H. (2005), Joint-evaluations, recent experiences, lessons learned and options for the future (Évaluations conjointes, expériences récentes, enseignements tirés et possibilités pour l'avenir). Réseau CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement

Études nationales menées dans le cadre de la CPDE dans les pays suivants : Bénin, Bolivie, Cameroun, Colombie, Ghana, Mali, Mozambique, Ouganda, Philippines, Samoa, Sénégal, Sri Lanka, Vietnam et Zambie.

CPDE (2014), descriptif du projet. Mimeo.

Dabelstein, N. (1997), Evaluation at a crossroads (L'évaluation à la croisée des chemins). Non publié.

Dabelstein, N. (2013), The DAC Network on Development Evaluation – 30 years of strengthening learning in development (Réseau CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement : 30 ans à renforcer l'apprentissage au développement). OCDE. http,//www.oecd.org/dac/evaluation/Eval%20history%20booklet%20web.pdf

DANIDA (2006), Evaluation guidelines (Directives sur l'évaluation). http,//www.netpublikationer.dk/um/7571/index.htm

DANIDA (2009), Evaluation study on experiences with conducting evaluations jointly with partner countries (Rapport sur les expériences issues des évaluations conjointes menées avec des pays partenaires). http,//www.oecd.org/derec/denmark/43962974.pdf

DIIS (2011), L'évaluation de la Déclaration de Paris, Phase 2, Rapport final. https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/48278425.pdf

Donor Support for Evaluation Capacity Development (2003), From the Perspective of Recipient-country- Report for DAC Working Party on Aid Effectiveness - Workshop on "Development partners in evaluation learning and accountability" (Point de vue d'un pays bénéficiaire - Rapport du Groupe de travail du CAD sur l'efficacité de l'aide - Atelier sur "Les partenaires du développement sur l'apprentissage de l'évaluation et la responsabilité), Paris, 25-26 mars 2003.

DPME (Service sud-africain de planification, de suivi et d'évaluation) (2014), Annual Report on National Evaluation System (Rapport annuel sur le système national d'évaluation), Afrique du Sud. http,//www.thepresidency-dpme.gov.za/news/Pages/Annual-Report-on-Evaluations.aspx

Feinstein, O.; Porter S. (2014), Reframing Evaluation Capacity Development in Africa (Repenser le renforcement des capacités d'évaluation en Afrique), EES Evaluation Connections, Juillet 2014. Pour de plus amples informations, voir www.clear-aa.co.za/publications/.

Feinstein, O.; Ingram, G. (2003), Lessons Learned from World Bank experiences in Joint Evaluation (Enseignements tirés des expériences de la Banque mondiale sur l'évaluation conjointe). OCDE, Paris, France.

Furubo, I.E.; Rist, R.R.; Sandhal, R. (2002), International Atlas of Evaluation (Atlas international de l'évaluation). Londres, Transaction.

Garcia, O.; Bester, A. (2009), Joint Evaluation of the role and contribution of the UN system in South Africa, Lessons Learned(Évaluation conjointe du rôle et de la contribution du système onusien en Afrique du Sud : enseignements tirés) publié dans From Policy To Results, édité par Marco Segone. Unicef, New York.

Holvoet N.; Dewashter S. (2013), Building National M&E Systems in the context of changing aid modalities, the underexplored potential of National Evaluation Societies (Élaborer des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation dans un contexte de changement des modalités d'octroi de l'aide : le potentiel inexploré des sociétés nationales d'évaluation). Publié dans Evaluation and Program Planning (41, 2013).

OCDE CAD (2004), Evaluation Capacity Development (Actualités sur le renforcement des capacités d'évaluation), juillet 2004.

OCDE CAD (2005), Workshop on Joint Evaluations Challenging the Conventional Wisdom - the View from Developing Country Partners (Atelier sur les évaluations conjointes et leur remise en question des idées reçues : le point de vue des pays partenaires en développement) Nairobi, 20-21 avril 2005.

OCDE CAD (2005), Recent Experiences, Lessons Learned and Options for the Future (Expériences récentes, enseignements tirés et possibilités pour l'avenir), 2005.

OCDE CAD (2005), Evaluation and Aid Effectiveness, Effective Practice in Conducting multi-Donor Evaluation (Évaluation et efficacité de l'aide : pratiques efficaces dans le cadre des évaluations multi-bailleurs), 2005.

OCDE CAD (2006), Orientations relatives à la gestion des évaluations conjointes, Paris, France.

OCDE CAD (2010), Managing Joint Evaluation (Gestion des évaluations conjointes).

OCDE CAD (2010a), Towards a Strategic Approach for Evaluation Capacity Development (Vers une approche stratégique pour le renforcement des capacités d'évaluation).

OCDE CAD (2010b), Supporting Evaluation Capacity Development, Tips for “capacity-friendly” evaluation in development agencies (Soutien au renforcement des capacités d'évaluation : conseils pour une évaluation plus en accord avec les capacités dans les agences de développement).

http,//www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/49366153.pdf

OCDE CAD (2012), Evaluation of the implementation of the Paris Declaration. (Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris). Consulté en décembre 2014, . Consulté en décembre 2014, http,//www.oecd.org/dac/evaluation/evaluationoftheimplementationoftheparisdeclaration.htm

OCDE CAD (2012a), Working Consensus on Evaluation Capacity Development (Consensus fonctionnel sur le renforcement des capacités d'évaluation). http,//www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/ECD_%20concept%20note_final%20(2).pdf

OCDE CAD (2012b), Workshop on Lessons Learned From International Joint Evaluations (Atelier sur les enseignements tirés des évaluations internationales conjointes). Ministère français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Secrétariat de l'évaluation de la Déclaration de Paris, Paris,

6-7 février 2012.

OCDE CAD (2013), The DAC Network on Development Evaluation – 30 years of strengthening learning in development (Réseau CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement : 30 ans à renforcer l'apprentissage au développement). Paris.

Patton, M.Q.; Gornick, J. (2011), Evaluation of the Phase 2 Evaluation of the Paris Declaration, an independent review of strengths, weaknesses, and lessons (Évaluation de la phase 2 de l'évaluation de la Déclaration de Paris, un compte-rendu indépendant des points forts, des faiblesses et des enseignements à tirer). Saint Paul, Minnesota.

Porter S.; Goldman I. (2013), A Growing Demand for Monitoring and Evaluation in Africa (Une demande accrue pour le suivi et l'évaluation en Afrique). Rapport original, septembre 2013.

Rao, M. (2005), Knowledge management tools and techniques (Outils et techniques de gestion de la connaissance). Elsevier, Oxford, Royaume-Uni.

Rosenstein, B. (2013), Mapping the Status of National Evaluation Policies (Bilan des politiques nationales d'évaluation). Commandé par le forum parlementaire de l'évaluation du développement en Asie du Sud en collaboration avec EvalPartners. Décembre 2013.

Sivagnanasothy, V. (2010), Monitoring and Evaluation System in Sri Lanka, Experiences, Challenges and the Way Forward (Système de suivi et d'évaluation au Sri Lanka : expériences, défis et voie à suivre). http,//siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/Paper_Velayuthan_Sivagnanasothy.pdf

Tarsilla, M. (2014a), Evaluation capacity development in Africa, Current Landscape, lessons learned and the way forward, keynote speech presented at the African Evaluation Association Conference (Développement des capacités d'évaluation en Afrique : contexte actuel, enseignements tirés et voie à suivre. Discours introductif présenté lors de la conférence de l'association de l'évaluation africaine), Yaoundé, Cameroon, 3–7 mars 2014.

Tarsilla, M. (2014b), From RBM-ization to normalization, A field practitioner’s reflection on ECD current trends trends (De la gestion axée sur les résultats à la normalisation : une réflexion par un professionnel de terrain sur les tendances actuelles du DCE), consulté le 18 août 2014.

From http,//www.oecd.org/fr/cad/evaluation/ecdnewsletter.htm#Rbmization

Le partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement, juillet 2012.

Toulemonde, J. (1999), Incentives, Constraints and Culture-building as Instruments for the Development of Evaluation Demand (Motivations, contraintes et développement de la culture comme réponses à la demande de développement de l'évaluation). In Boyle, R., Lemaire, D. (1999), Building Effective Evaluation Capacity (Développer une capacité d'évaluation efficace). Transaction Publishers, New Brunswick, p. 153-174.

GNUE (2014), Resource Pack on Joint Evaluations (Ensemble de ressource sur les évaluations conjointes), consulté le 18 décembre 2014.

http,//www.uneval.org/document/detail/1620

ONU Femmes, Evalpartners (OICE) (2013), Advocating for Evaluation, A toolkit to develop advocacy strategies to strengthen an enabling environment to evaluation (Recommandation pour l'évaluation, vadémécum pour le développement des stratégies de sensibilisation afin de renforcer un cadre propice à l'évaluation).