



Collection CAD Évaluation

Orientations relatives à la gestion des évaluations conjointes



Collection CAD Évaluation

Orientations relatives à la gestion des évaluations conjointes



ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements de 30 démocraties œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux, que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Corée, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

Avant-propos

Les orientations pratiques présentées dans cette brochure sont conçues pour aider les responsables de la gestion des évaluations à conduire des évaluations conjointes efficaces. C'est un aspect primordial à l'heure où la communauté internationale cherche à trouver des moyens plus efficaces de gérer l'aide et met en avant l'importance de la responsabilité mutuelle dans la concrétisation des résultats.

Les évaluations conjointes permettent aux organismes de développement et à leurs partenaires d'apprécier ensemble la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, la viabilité et l'impact de leurs efforts conjugués, au-delà des résultats que peut obtenir un seul organisme. C'est là une démarche des plus utile dans un contexte où une part substantielle de l'aide est désormais consentie selon des modalités communes (ex.: fonds communs, approches sectorielles ou soutien budgétaire) et dans le cadre de stratégies d'aide concertées et collectives.

Un autre objectif fondamental de cette démarche collective consiste à alléger autant que possible les coûts de transaction pour les pays en développement partenaires en limitant le nombre des évaluations. Pour ce faire, le plus grand nombre de donateurs doit prendre part à l'effort commun afin de réduire le nombre d'évaluations menées par leurs soins. Il nous faut également dépasser le simple partenariat avec les donateurs et trouver les moyens de collaborer efficacement avec les partenaires des pays en développement. C'est le seul moyen de faire en sorte que l'évaluation corresponde aux besoins des pays partenaires et que leurs conclusions et recommandations soient reprises à leur compte par les principales parties prenantes au plan local. Les conseils pratiques pour une collaboration efficace que présente cette brochure contribueront à l'efficacité de l'action menée en commun et nous espérons qu'elle encouragera un plus grand nombre de partenaires à prendre part dans l'avenir aux efforts de collaboration.



Richard Manning
Président du Comité d'aide au
développement



Eva Lithman
Présidente du Réseau du
CAD

Le Réseau sur l'évaluation du développement est un organe subsidiaire du Comité d'aide au développement (CAD). Il a pour objet de renforcer l'efficacité des programmes de développement international en favorisant une évaluation solide, informée et indépendante. Le Réseau est un organe unique en son genre, qui regroupe des représentants de 30 donateurs bilatéraux et organismes multilatéraux de développement : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Commission européenne, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Japon, Luxembourg, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse, Banque mondiale, Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement, Banque interaméricaine de développement, Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Programme des Nations unies pour le développement, et Fonds monétaire international. Pour toute information complémentaire sur les travaux du Réseau du CAD sur l'évaluation, veuillez consulter le site web www.oecd.org/dac/evaluationnetwork ou envoyer un courriel à dacevaluation.contact@oecd.org. Doivent être tout particulièrement remerciées l'Allemagne, l'Autriche et le Danemark – les membres du CAD dont les contributions financières ont soutenu ces travaux et permis la distribution gratuite de cette brochure.

Table des Matières

Avant-propos.....	3
Introduction and présentation succincte	7
Chapitre 1: Pourquoi mener une évaluation conjointe?	13
Avantages potentiels des évaluations conjointes	13
Inconvénients potentiels des évaluations conjointes	14
Décider d'entreprendre une évaluation conjointe	14
Chapitre 2: Principales étapes de la planification et de l'exécution des évaluations conjointes.....	17
Identification des partenaires de l'évaluation	17
Convenir d'une structure de gestion	22
Exécution et notification des résultats.....	25
Etablissement des règles communes pour l'évaluation.....	25
Définition d'un cadre de référence pour les consultants.....	26
Selection de l'équipe d'évaluation	27
Collecte et analyse des données, et communication des résultats	32
Diffusion des résultats et suivi	33
Diffusion: traduction, publication et communication des résultats aux publics visés	34
Suivi: s'assurer des suites données aux recommandations	34
Bibliographie.....	37

Encadrés

Encadré 1. Les évaluations conjointes selon le degré et les modalités de partenariat	9
Encadré 2. Brève présentation des évaluations conjointes, 1990-2006	10
Encadré 3. Les évaluations conjointes en Afrique du Sud.....	20
Encadré 4. Outils de communication	23
Encadré 5. La structure de gestion classique	23
Encadré 6. Questions à inclure dans le cadre de référence d'une évaluation conjointe	26
Encadré 7. Principaux points à prendre en considération lors de l'examen des soumissions émanant de consortiums de consultants.....	29
Encadré 8. Conseils relatifs aux questions financières dans le cadre d'évaluations conjointes	30

Introduction et présentation succincte

La présente brochure se veut un guide pratique à l'intention des responsables de la gestion des évaluations conjointes des programmes d'aide au développement. Il s'agit d'une révision et d'une mise à jour de la publication du CAD intitulée *Pratiques efficaces pour mener une évaluation conjointe associant plusieurs donneurs* (2000)¹. L'omission de l'expression «associant plusieurs donneurs» dans le nouveau titre est révélatrice de la dynamique de la coopération pour le développement, qui s'oriente vers des formes élargies de partenariat et, en particulier, vers des évaluations conjointes auxquelles participent des organismes non donneurs. L'actualisation de la brochure tient compte des conclusions et recommandations formulées dans un document de travail du Réseau du CAD sur l'évaluation établi par un consultant, M. Horst Breier, en 2005². Elle s'appuie en outre sur les résultats d'un atelier sur le thème *Evaluations conjointes: Une autre perspective - Le point de vue des partenaires des pays en développement (Joint Evaluations: Challenging the Conventional Wisdom the View from Developing Country Partners)* (Nairobi, 2005), et sur des contributions et informations en retour fournies par des membres et partenaires du Réseau sur l'évaluation.

Les évaluations conjointes sont des évaluations du développement conduites en collaboration par plusieurs organismes. L'optique n'est pas celle de l'évaluation participative, qui permet d'associer au processus les différentes communautés concernées, mais plutôt celle d'une évaluation entreprise collectivement par plusieurs organismes de coopération pour le développement³. Les évaluations conjointes peuvent différer sensiblement quant au nombre d'organismes participants et quant au sujet, aux objectifs et à l'approche. Les méthodes utilisées sont également très variables, allant d'une analyse sur documents des sources d'information existantes à des visites sur le terrain dans les pays en développement.

Ces évaluations conjointes peuvent être bénéfiques à tous les partenaires. Le travail en collaboration offre des possibilités mutuelles de développement des capacités et d'apprentissage entre partenaires, de même qu'il permet de renforcer la participation et l'appropriation, répartir la charge de travail, asseoir la légitimité des conclusions et réduire le nombre

global d'évaluations ainsi que le coût total des transactions pour les pays partenaires. D'un autre côté, l'action collective peut aussi être source de coûts et de difficultés, lesquels peuvent peser lourdement sur les organismes partenaires. Rechercher le consensus entre les partenaires et maintenir une coordination efficace peut être coûteux et prendre beaucoup de temps. Enfin, tout retard dans l'achèvement d'évaluations conjointes complexes peut nuire à leur pertinence et à leur actualité.

Face à ces inconvénients, certains organismes préfèrent se livrer à des évaluations individuelles (non conjointes). D'autres sont déterminés à mener des évaluations conjointes et sont plus nombreux encore à leur porter un intérêt grandissant, d'où une multiplication de ce type d'actions conjointes. La communauté internationale redouble d'efforts pour accroître le volume global de l'APD et à promouvoir des modalités plus efficaces d'acheminement de l'aide. La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement énonce l'engagement des organismes de développement et des pays partenaires à unir leurs efforts au profit d'une coopération plus efficace. La présente brochure aidera les responsables de la gestion des évaluations à surmonter certaines des difficultés évoquées et à mener des évaluations plus efficaces qui renforcent les avantages et minimisent les inconvénients de l'action conjointe. Le chapitre 1 étudie les avantages et les inconvénients de l'action en collaboration et le chapitre 2 propose des conseils pratiques.

Encadré 1. Les évaluations conjointes selon le degré et les modalités de partenariat

Le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation mis au point par le CAD donne de l'évaluation conjointe la définition suivante : “Évaluation à laquelle participent différents organismes bailleurs et/ou leurs partenaires”. Il précise un peu plus loin qu’“il peut y avoir plusieurs degrés de partenariat selon que les partenaires coopèrent plus ou moins au processus d'évaluation”¹. L'utilisation différenciée de l'expression ‘évaluation conjointe’ selon les définitions exposées dans les trois catégories suivantes permet de distinguer entre différents types d'action conjointe et contribuent à éviter les malentendus et à préciser les attentes des uns et des autres lorsque des partenaires travaillent ensemble².

Modalités de travail/Exemples

1. Évaluation conjointe classique

Participation ouverte à tous les organismes parties prenantes. Tous les partenaires participent et contribuent activement, sur un pied d'égalité. Parmi les exemples d'évaluations conjointes classiques, il convient de citer l'évaluation sur le Rwanda, l'Évaluation tripartite du PAM et l'Évaluation du soutien budgétaire.

2. Évaluation conjointe à participation restreinte

Participation ouverte aux seules entités habilitées de par leur appartenance à certains groupements (ex. : CAD, UE, Groupe des pays nordiques, Groupe des Nations unies sur l'évaluation, ECG, Groupe d'Utstein) ou du fait de leur participation à l'activité (ex. : approches sectorielles, mécanismes de financement commun, programme collectivement mis en application) soumise à l'évaluation. Au nombre des exemples de ce type d'évaluation, il faut citer les évaluations de l'aide de l'UE, l'évaluation du sous-secteur routier au Ghana, l'Évaluation de l'éducation de base, l'Évaluation du CCI et l'étude du CAD relative aux enseignements dégagés du soutien des donateurs à l'appui de la décentralisation et de la gouvernance locale.

3. Évaluation conjointe hybride

Renvoie à un large éventail de modalités de collaboration : a) il y a délégation de pouvoir au profit d'un ou plusieurs organismes, les autres faisant office de ‘partenaires silencieux’ ; b) certaines composantes de l'évaluation sont menées à bien conjointement tandis que d'autres sont effectuées séparément ; c) diverses formes d'articulation existent entre des évaluations séparées, mais néanmoins parallèles et interdépendantes ; d) l'activité conjointe relève d'un cadre d'évaluation commun tandis que la responsabilité de l'exécution des évaluations individuelles est dévolue à différents partenaires ; e) les études, les entretiens et les missions relèvent d'une action conjointe, mais chaque partenaire établit son propre rapport.

1. OCDE/CAD (2002), Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, p.26, OCDE, Paris.
2. Le rapport intitulé Joint Evaluations: Recent Experience, Lessons Learnt and Options for the Future (Horst Breier), recense 50 évaluations conjointes classées selon leur thème central et les questions couvertes.

Encadré 2. Brève présentation des évaluations conjointes, 1990-2006

Selon les *Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement* adoptés en 1991, "les donateurs devraient s'attacher à faire des évaluations conjointes qui offrent le double avantage de favoriser une meilleure compréhension mutuelle des procédures et approches utilisées par les différents organismes d'aide et d'alléger le fardeau administratif pesant sur le pays d'accueil"¹. Ces principes soulignent également l'importance de la participation des bénéficiaires de l'aide au processus d'évaluation.

Au cours des années 90 ont été réalisées un certain nombre d'évaluations conjointes de référence, telles que l'évaluation du PAM conduite par le Canada, les Pays-Bas et la Norvège (1994), l'évaluation intitulée *International Response to Conflict and Genocide: Lessons from the Rwanda Experience* (1996) et l'évaluation de l'aide alimentaire de l'UE approuvée par le Conseil des ministres du développement (1997). En 1996, la stratégie du CAD publiée sous le titre *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXIème siècle* exhortait les donateurs à généraliser la pratique des évaluations conjointes et appelait à une collaboration non seulement entre les donateurs, mais aussi avec les bénéficiaires. Les participants à la réunion au niveau des hauts fonctionnaires du CAD de janvier 1998 faisaient en outre de la multiplication des expériences de suivi et d'évaluation conjoints l'une des 'onze recommandations' de nature à renforcer les partenariats pour le développement.

En 1998, il ressortait du *Réexamen des principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement* que les 16 membres ayant participé à des évaluations conjointes les avaient trouvées très - ou, plus souvent, parfois - satisfaisantes, et que ces dernières s'étaient "...révélées satisfaisantes en ce qu'elles procuraient une source d'information mutuelle de première main, donnaient de meilleurs résultats, facilitaient le retour d'informations, et permettaient de mobiliser les connaissances, d'améliorer le suivi et d'économiser des ressources"². Cependant, les réponses mentionnaient également des motifs de préoccupation, à savoir un coût plus élevé, dans la mesure où les évaluations conjointes demandent "...plus de temps et de ressources si l'on veut en assurer la coordination et favoriser la compréhension mutuelle. Des intentions cachées, des approches différentes, des conclusions trop générales sacrifiant à la diplomatie pour composer avec les intérêts en jeu, une complexité accrue, des retards et des objectifs stratégiques divergents, sont autant de facteurs qui jouent à l'encontre de l'efficacité des évaluations conjointes".

Depuis 1998, les évaluations conjointes sont de plus en plus nombreuses. Il convient de citer notamment : l'*Évaluation conjointe du programme relatif au sous-secteur routier au Ghana (Joint evaluation of the road sub-sector programme in Ghana)* (2000) lancée par le Danemark; l'étude intitulée *Toward Country led Development* (2003) conduite par la Banque mondiale ; une autre étude intitulée *Local Solutions to Global Challenges: Towards Effective Partnership in Basic Education* (2003) lancée par les Pays-Bas ; et enfin l'étude intitulée *Addressing the Reproductive Health Needs and Rights of Young People since ICPD - The Contribution of UNFPA and IPPF* (2004) conduite par l'Allemagne. Il en existe d'autres, telles que l'évaluation du FIDA, une évaluation du PAM intitulée *Enabling Development Policy of WFP*, une autre de l'International Trade Centre, une autre de la règle des trois C dans la politique de coopération pour le développement de l'UE (Triple C Concept in EU Development Co-operation Policy), et une autre enfin du soutien budgétaire général (General Budget

Encadré 2, suite

... Support) conduite par le Royaume-Uni. Des évaluations conjointes de l'aide humanitaire ont également été menées, telles que l'évaluation intitulée *Evaluation of Assistance to Internally Displaced Persons* et les travaux de la 'Tsunami Evaluation Coalition' coordonnés par l'Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP).

Le Réseau du CAD sur l'évaluation, qui s'emploie sans relâche à promouvoir la collaboration, a facilité le lancement d'un grand nombre d'évaluations conjointes et tient lieu de tribune où peuvent être confrontés les enseignements et l'expérience dégagés de la gestion des évaluations conjointes.

1. OCDE/CAD (1991), Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement, p. 8, OCDE.
2. OCDE/CAD (1998), Réexamen des principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement, p. 55, OCDE, Paris.

Notes

1. OCDE/CAD (2000), Pratiques efficaces pour mener une évaluation conjointe associant plusieurs donateurs, Série « L'évaluation et l'efficacité de l'aide » du CAD/OCDE, n° 4, OCDE, Paris.
2. Horst Breier (2005), Joint Evaluations: Recent Experiences, Lessons Learnt and Options for the Future.
3. Dans la présente brochure, on entend par 'organisme' les ministères des donateurs bilatéraux et des pays en développement ainsi que d'autres organisations de développement multilatérales et issues de la société civile.

Chapitre 1 : Pourquoi mener une évaluation conjointe ?

Avantages potentiels des évaluations conjointes

Renforcement mutuel des capacités. Les évaluations conjointes permettent aux organismes qui y ont recours d'apprendre au contact des autres et de procéder à des échanges de vues sur leurs méthodes d'évaluation, notamment grâce à la participation de consultants locaux et des pays partenaires.

Harmonisation et baisse des coûts de transaction. Lorsque l'évaluation conjointe est effectuée à la place de plusieurs évaluations individuelles, elle induit nécessairement une réduction des coûts de transaction pour les pays partenaires. Cela évite aussi une multiplication des messages qui ressortent des différentes évaluations et favorise une approche plus consensuelle des priorités à venir. Toutefois, si le processus n'est pas rationalisé et que l'évaluation conjointe ne fait que se surajouter à des évaluations individuelles, l'effet net revient plutôt à alourdir les coûts de transaction pour l'ensemble des partenaires.

Participation et alignement. Les évaluations conjointes doivent permettre la participation d'institutions des pays en développement, ce qui facilite l'alignement des évaluations sur les besoins des pays et l'adhésion de ces derniers aux conclusions qui en sont dégagées.

Objectivité et légitimité. Une collaboration efficace a pour effet de renforcer l'objectivité, la transparence et l'indépendance de l'évaluation et, par là même, sa légitimité et son impact. La participation d'un grand nombre de parties prenantes est propice à une plus forte adhésion aux conclusions des évaluations et rend plus probable qu'une suite soit donnée aux recommandations formulées.

Élargissement du champ couvert. Les évaluations conjointes peuvent porter sur des questions plus vastes et permettre de prendre du recul par rapport à l'impact des actions associant plusieurs organismes au-delà des résultats obtenus par un seul d'entre eux.

Inconvénients potentiels des évaluations conjointes

En dépit des avantages décrits, l'étude intitulée Réexamen des principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement jugeait "médiocre" le travail d'évaluation et en concluait que les évaluations conjointes ne suscitaient généralement pas un "grand enthousiasme"¹. Le nombre d'évaluations conjointes va croissant, mais un écart subsiste entre la théorie, favorable aux évaluations conjointes, et la pratique. Cet état de fait vient en partie de ce que tous les organismes ne disposent que de ressources limitées et que l'évaluation de la performance individuelle conformément aux exigences de reddition de comptes dans le pays concerné passe souvent avant l'évaluation conjointe des effets conjugués de l'action de plusieurs organismes. Cet aspect peut être corrigé s'il est donné aux pays partenaires de s'approprier le processus de planification de l'évaluation et son exécution. Deux difficultés subsistent toutefois, qui entament l'efficacité des évaluations conjointes :

- Les *sujets* qui se prêtent tout particulièrement à une évaluation conjointe – la contribution à un programme cofinancé au niveau budgétaire ou sectoriel, l'efficacité des organismes multilatéraux et l'évaluation de l'impact de plusieurs acteurs – sont plus difficiles à évaluer que les projets classiques menés par un seul organisme.
- Les *mécanismes* de coordination des actions menées collectivement peuvent être complexes et avoir pour effet d'alourdir le coût de l'évaluation et d'en prolonger la durée. Bien que, selon certaines indications, il semble que les évaluations conjointes "ni n'accroissent ni ne réduisent la charge financière pour les donateurs"², elles sont à l'origine de frais indirects supplémentaires, du fait du temps qu'y consacre le personnel et des déplacements, et ces mécanismes complexes peuvent entraîner des retards qui nuisent à l'actualité et à l'impact des évaluations. Ces difficultés sont étudiées plus en détail au chapitre 2.

Décider d'entreprendre une évaluation conjointe

La décision de mener une évaluation conjointe ou une évaluation individuelle doit être prise au cas par cas et il convient de peser avec soin les avantages et inconvénients qui peuvent être associés à l'une ou l'autre formule. Les facteurs à prendre en considération avant de prendre cette décision sont notamment les suivants:

- **Sujet de l'évaluation.** Les évaluations qui portent sur des programmes cofinancés, sur des objectifs sectoriels ou des objectifs

nationaux concernant l'efficacité de l'aide, sur l'évaluation d'un organisme de développement multilatéral ou régional, sur des questions trop sensibles ou controversées pour être traitées par un seul organisme, sur des thèmes généraux ou encore les méta-évaluations se prêtent de préférence à une évaluation en commun.

- **Objectif de l'évaluation.** Si elles visent à réduire les coûts de transaction, les évaluations conjointes doivent venir *remplacer* et non *se surajouter* aux évaluations menées par un seul donneur. Pour que les procédures d'évaluation soient effectivement rationalisées, il importe donc de mener des évaluations conjointes qui répondent aux exigences de reddition de comptes de chacun des partenaires ainsi qu'à des objectifs d'apprentissage par l'expérience.
- **Champ couvert par l'évaluation.** Le cadre de référence d'une évaluation conjointe est souvent de vaste portée du fait que chaque organisme participant veut y voir figurer les thèmes et les problèmes qui l'intéressent. Si un organisme souhaite qu'une évaluation reste très concentrée et veut avoir pleinement le contrôle des points couverts, il n'est sans doute pas recommandé de procéder à une évaluation conjointe. A l'inverse, si les questions couvertes sont très larges, une évaluation conjointe aura l'avantage de permettre le partage du travail et des frais entre les participants.
- **Calendrier.** Si une organisation est très pressée de voir mener à bien une évaluation, il peut être désavantageux de procéder à une évaluation conjointe. En effet, en raison de la collaboration qu'elles exigent, ces évaluations sont en général plus complexes, ce qui allonge souvent le temps à y consacrer. Toutefois, certaines évaluations très complexes ont été menées à bien dans des délais rapides. Par exemple, une vaste évaluation conjointe de l'aide internationale d'urgence consentie au Rwanda a été conduite - probablement en partie du fait de l'intérêt politique porté à ce sujet à haut niveau - en à peine plus d'un an. Les partenariats silencieux, la délégation de pouvoir à des organismes en particulier, ou l'élaboration collective d'un cadre d'évaluation commun applicables par les différentes parties prenantes dans différents contextes sont autant de formules qui permettent une collaboration tout en réduisant au maximum les retards que peut induire un lourd travail de coordination. Le chapitre 2 traite plus en détail cet aspect.

Notes

1. *Réexamen des principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement* (1998), p. 11.
2. Feinstein & Ingram (2003), *Lessons Learned from World Bank Experiences in Joint Evaluation*, p. 5, OED, Washington. Selon ces auteurs, des études de suivi peuvent être nécessaires pour obtenir des données fiables sur les coûts de transaction.

Chapitre 2 : Principales étapes de la planification et de l'exécution des évaluations conjointes

Le présent chapitre propose des orientations pratiques tirées de l'expérience à l'intention des responsables de la gestion des évaluations conjointes aux différentes étapes recensées, à savoir l'identification des partenaires de l'évaluation, l'accord sur la structure de gestion, l'exécution et le suivi.

Identification des partenaires de l'évaluation

Comme le montre le chapitre 1, faire participer à l'évaluation les principales parties prenantes en tant que partenaires est un moyen d'asseoir la légitimité et la crédibilité de cette dernière. Mais comment identifier les organismes partenaires qu'il convient d'y associer ? Le mieux est de commencer par déterminer si d'autres organismes prévoient ou envisagent de conduire une évaluation du même projet, programme ou thème. C'est en établissant des partenariats avec ces organismes qu'il est le plus facile de rationaliser le nombre global d'évaluations, d'éviter les recouvrements et de réduire les coûts de transaction pour les pays partenaires. Les problèmes surviennent lorsque des organismes ont connaissance du projet d'évaluation des autres trop tard pour convenir de l'entreprendre en commun. Il existe divers groupes de consultation internationaux ou relatifs à des pays en particulier où l'on peut soulever la question d'une évaluation conjointe et où il est facile de chercher des intéressés. Le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, grâce à la coopération établie de longue date entre ses membres, a favorisé la réalisation de nombreuses activités en commun.

Outre le fait d'entrer en contact avec les organismes qui prévoient de procéder à un travail d'évaluation dans le même secteur, les responsables de l'évaluation doivent dresser un état du cadre institutionnel au sens large et déterminer quels sont les autres organismes qui mènent d'importantes activités en rapport avec le projet, le programme ou la thématique faisant l'objet de l'évaluation et susceptibles d'être intéressés par ses conclusions. Faire de ces organismes des partenaires est un moyen de garantir que le

processus réponde aux attentes de l'ensemble des parties prenantes, favorise l'adhésion des intéressés aux conclusions et recommandations, et minimise le risque de double emploi.

Il arrive trop souvent que des évaluations conjointes soient lancées sans qu'y participent les principaux partenaires des pays en développement. Les Principes du CAD stipulent que "L'aide soutient des activités dont les pays en développement sont les maîtres d'ouvrage et dont ils assument la responsabilité en dernier ressort. Les résultats des projets dépendent des actions aussi bien des donateurs que des pays d'accueil. Les uns et les autres ont intérêt à ce que les rares fonds publics soient utilisés au mieux et il leur appartient d'y veiller. Les donateurs comme les pays d'accueil doivent donc s'intéresser à l'évaluation en la considérant comme un exercice permettant non seulement de rationaliser l'emploi des ressources consacrées au développement en tirant parti des leçons de l'expérience mais aussi de justifier les activités auprès des autorités politiques et du grand public"¹.

En dépit de la nécessité unanimement reconnue d'une collaboration entre donateurs et partenaires, une étude du CAD réalisée en 1998 avait établi que le respect de ce principe était "sérieusement déficient"² L'une des raisons qui expliquent cet état de fait est que l'évaluation est trop souvent perçue comme une réponse aux obligations de reddition de comptes des donateurs. Cet aspect a certainement son importance, mais les évaluations contribuent aussi à répondre aux besoins des pays partenaires en la matière, à assurer la responsabilité mutuelle et à élaborer des recommandations concrètes à partir des enseignements dégagés au bénéfice de l'ensemble des partenaires.

Les donateurs s'appuient de plus en plus sur les propres systèmes de gestion de l'information des pays en développement pour fournir les données qui alimentent les systèmes de suivi et les cadres d'évaluation des performances harmonisés. En Tanzanie, par exemple, un vaste éventail de partenaires se servent d'informations recueillies auprès du Groupe de suivi indépendant. Cela étant, rares sont les exemples de donateurs qui se livrent à des évaluations dans le cadre de véritables partenariats avec des organismes nationaux, publics ou non publics, ou qui s'appuient sur les propres systèmes d'évaluation des pays partenaires. L'encadré 3 donne un exemple de bonnes pratiques qui montre comment l'Afrique du Sud conduit des évaluations conjointes en partenariat avec plusieurs donateurs. Sont présentées ci-après quelques suggestions de nature à renforcer l'appropriation des évaluations par les pays partenaires :

- Une communication efficace concernant les évaluations prévues est nécessaire entre les pays partenaires, les bureaux des pays donateurs et les services d'évaluation au siège des donateurs. Les autorités des

pays partenaires doivent pouvoir prendre en main la coordination de la planification des évaluations conjointes.

- La possibilité de mener une évaluation conjointe doit être envisagée dès le stade de la conception des nouveaux projets ou programmes, ce qui facilite en outre le démarrage en temps voulu de l'évaluation.
- Les responsables doivent se poser systématiquement la question de savoir si une évaluation donnée doit être conduite avec la participation des pays partenaires. Les partenaires doivent être associés au processus avant que les décisions soient prises quant aux règles de base à respecter, à la délimitation du cadre de référence et à la sélection de l'équipe d'évaluation³.
- Lorsque plusieurs partenaires dans les pays en développement participent à des évaluations conjointes, il leur est plus facile de se rencontrer pour coordonner leurs contributions. Les comités de pilotage doivent aussi se réunir dans les pays partenaires.
- La conduite des évaluations conjointes, de fait, reste souvent aux mains des donneurs plutôt que des partenaires des pays en développement en raison de l'origine du financement. Les responsables de l'évaluation du côté des donneurs estiment parfois que, du fait que l'organisme dont ils dépendent finance l'évaluation, ils auront à rendre compte de sa qualité et qu'ils doivent pour cette raison contrôler de près le processus. Pour corriger ce déséquilibre, donneurs et pays partenaires devraient mettre en place et financer de concert dans les pays partenaires des lignes budgétaires affectées à l'évaluation. Les pays partenaires devraient avoir des facilités pour recruter au moins une partie de l'équipe de consultants chargée de l'évaluation.
- Un autre facteur qui limite la participation des pays partenaires et leur prise en main des évaluations conjointes tient aux exigences en termes de capacité. Donneurs et partenaires doivent établir des priorités dans le soutien qu'ils apportent au renforcement des capacités d'évaluation, qui peut prendre la forme d'indemnités de faible montant à l'appui de visites d'études et de cours de formation à l'évaluation à l'intention des gestionnaires des programmes, mais aussi englober des activités de plus longue haleine de nature à consolider les capacités institutionnelles. Ce type d'activité pourrait notamment s'articuler autour d'un module de renforcement des capacités d'évaluation s'inscrivant dans le cadre de programmes d'assistance technique, d'une aide à la création d'unités d'évaluation

ou de points de contact au sein des services ministériels, et contribuer à l'élaboration de politiques et principes d'évaluation.

La tâche peut être facilitée si l'on choisit de travailler avec des organismes ayant une philosophie du développement, une culture institutionnelle et des procédures d'évaluation semblables⁴. C'est pour ces raisons par exemple que les pays nordiques collaborent fréquemment à des évaluations conjointes. On peut aussi souhaiter limiter le nombre de participants à un chiffre raisonnable. Les organismes chefs de file doivent opérer au plus tôt des arbitrages qui fassent la part entre une large participation et le souci de suivre des procédures d'évaluation qui restent rationnelles et efficaces.

Encadré 3. Les évaluations conjointes en Afrique du Sud

Au sein du Trésor national, la direction de la Coopération pour le développement international (IDC) s'est dotée d'un système lui permettant de procéder à des évaluations conjointes en vue de d'apprécier la pertinence, l'impact et les résultats des différents programmes d'aide. Il s'agit de garantir ainsi la transparence, de systématiser la reddition de comptes et d'approfondir le processus d'acquisition de connaissances qui peut contribuer au recentrage ou à la restructuration des programmes. Les conclusions de ces évaluations servent à élaborer les cadres stratégiques nationaux qui sont convenus entre la direction IDC et les donateurs. *Un rapport sur la coopération pour le développement* (www.finance.gov.za/documents.htm), dont l'objet était d'apprécier l'efficacité et l'impact de la coopération pour le développement entre 1994 et 1999 et qui formulait des recommandations pour l'avenir, a été publié en 2000. Par la suite, de nouvelles modalités ont été mises au point pour les évaluations conjointes avec les donateurs bilatéraux.

Des évaluations conjointes ont été menées depuis avec la Norvège, la Suisse, l'Irlande, l'UE, la Suède, les Pays-Bas, les États-Unis et la Belgique. Ces évaluations, et c'est là une caractéristique importante, s'inscrivent dans le cadre plus général des relations avec le donneur, qui s'articulent autour des relations économiques, des échanges, de l'investissement et de la coopération culturelle. Elles permettent de passer en revue les possibilités d'améliorer l'intégration des diverses relations de coopération et leur cohérence. La prochaine étape consistera à mener des évaluations conjointes autour de thématiques intéressant plusieurs donateurs et, également, à étudier les possibilités de réaliser des évaluations conjointes avec des groupes de donateurs partageant les mêmes intérêts, comme les pays nordiques ou encore l'UE et ses États membres.

Chaque évaluation conjointe suit une procédure établie qui se déroule comme suit :

- La direction IDC du Trésor national propose l'évaluation conjointe. Elle est normalement prévue lors de la conception du programme de coopération du donneur et un budget est prévu à cet effet ;

Encadré 3 <Suite>

- Le cadre de référence, la structure de gestion et les modalités de passation des marchés sont convenus entre la direction IDC et le donneur. On prête attention à ce que l'équipe comprenne une composante sud-africaine ;
- L'équipe d'évaluation met alors au point une méthodologie lors de la phase de démarrage, puis soumet un projet de rapport à l'ensemble des partenaires de l'évaluation conjointe ;
- L'IDC facilite la tenue de consultations et d'ateliers – aussi bien en interne pour les agents de l'administration qu'avec les représentants des donneurs – pour débattre du projet de conclusions ;
- Le rapport d'évaluation est finalisé et devient une importante source d'information pour l'élaboration d'un nouveau cadre de coopération entre l'Afrique du sud et le donneur concerné.

Au nombre des difficultés et sources de tension qui peuvent survenir à l'occasion de telles opérations conjointes figurent : un éventuel désaccord sur le cadre de référence, les modalités de passation des marchés ou l'équipe d'évaluation ; la tentation pour le donneur de vouloir dominer le processus ; des conclusions 'sensibles' que les deux parties hésitent à partager avec leur hiérarchie ; des idées préconçues sur la raison pour laquelle des projets ont rencontré des difficultés ; un déficit de culture institutionnelle ; la pesanteur de la gestion ; de mauvais indicateurs de performance ; ou encore une sous-estimation du temps et des capacités nécessaires. Toutefois, le bilan global des évaluations conjointes est très positif. Elles ont notamment pour avantages :

- d'encourager l'harmonisation entre les donneurs et l'alignement ;
- de renforcer l'appropriation de l'APD au plan national ;
- d'alléger la charge de gestion pour les institutions gouvernementales ;
- de faire mieux connaître aux donneurs les stratégies, les priorités et les procédures des instances gouvernementales ;
- de favoriser l'apprentissage mutuel, l'échange de bonnes pratiques, les innovations et l'amélioration des programmes.

Convenir d'une structure de gestion

Il est essentiel pour qu'une évaluation conjointe donne de bons résultats de mettre en place une structure de gestion efficace.

Lorsque l'opération ne concerne qu'un petit nombre d'organismes, la structure de gestion est en général très simple. Les partenaires peuvent décider de se réunir régulièrement et de prendre ensemble toutes les décisions concernant la gestion, l'un des organismes assumant le rôle de coordinateur. Dans d'autres cas, ils peuvent décider de déléguer la gestion à

l'un d'entre eux tandis que les autres se bornent à parrainer l'évaluation et à en examiner les principaux résultats.

Chaque évaluation conjointe est certes différente, mais les plus importantes d'entre elles ont généralement une structure de gestion commune qui consiste en un comité de pilotage assez nombreux et en un groupe de gestion de composition plus restreinte (voir encadré 5: La structure de gestion classique). Les évaluations conjointes associant un grand nombre de participants se prêtent aussi à d'autres approches flexibles ou décentralisées. Par exemple, plusieurs organismes peuvent assurer la gestion de composantes parallèles, mais distinctes, de l'évaluation, ou certains partenaires peuvent unir leurs efforts pour mettre au point un cadre d'évaluation commun, mais déléguer sa mise en application à un organisme en particulier, à un groupe plus restreint ou à différents partenaires, selon le contexte. Il est également possible de combiner les approches, certains volets de l'évaluation étant traités conjointement alors que d'autres font l'objet d'un traitement séparé. Ainsi, les études, les entretiens et les visites sur le terrain peuvent relever d'une approche conjointe même si les organismes continuent à préparer des rapports distincts. D'où une réduction des coûts de transaction pour le pays partenaire qui ne prive pas pour autant les donateurs de la possibilité d'adapter la teneur de leurs rapports aux obligations qui leur sont imposées en matière de reddition de comptes.

Les approches flexibles et décentralisées présentent l'avantage de permettre de décomposer les études portant sur des questions diverses en plusieurs volets plus faciles à gérer. Lorsqu'elle est efficace, la délégation des responsabilités ou la division du travail facilite en outre une rationalisation des procédures tout en minimisant les difficultés liées à la gestion d'un travail en collaboration. Ce type d'approche permet également de confier des responsabilités à un plus grand nombre de partenaires. A l'inverse, ces approches décentralisées limitent la contribution et l'influence que les partenaires peuvent avoir sur chacun des volets du processus d'évaluation dans une démarche réellement participative. Par ailleurs, il y a un risque de duplication des efforts, tandis que d'autres éléments peuvent 'passer entre les mailles du filet'. En outre, les communications entre les équipes travaillant sur des volets différents risquent aussi de poser des problèmes et méritent qu'on y prête attention dès les premières étapes du processus (voir encadré 4).

Encadré 4. Outils de communication

Des communications efficaces entre les partenaires constituent l'un des plus importants aspects d'une évaluation conjointe.

La messagerie électronique est un outil de communication rapide, qui peut néanmoins engendrer des échanges d'informations un peu lourds. C'est souvent le cas avec les évaluations conjointes et les partenaires doivent faire preuve de discernement dans l'utilisation de la fonction 'copie à'. La création d'un site web où sont placés les informations essentielles et autres rapports est un autre moyen de communiquer. Si besoin est, l'accès à une partie du site peut être protégé par un mot de passe. Le site du Réseau du CAD sur l'évaluation qui héberge le site consacré à l'évaluation du soutien budgétaire général en offre une illustration.

La vidéoconférence et la téléconférence sont également des outils efficaces qui permettent de réduire le nombre d'entretiens en face à face et les frais de voyage qui y sont associés. L'expérience indique toutefois qu'il est néanmoins nécessaire d'organiser quelques réunions en face à face pour instaurer des relations de travail efficaces et éviter les problèmes de communication. La transparence est de toute première importance et il importe que le compte rendu de chaque réunion soit diffusé.

Encadré 5. La structure de gestion classique

Dans les grandes évaluations conjointes, la structure de gestion la plus courante consiste en : a) un comité de pilotage assez nombreux et b) un groupe de gestion de composition plus restreinte qui s'occupe de la gestion au quotidien de l'évaluation. Ce type de structure offre une grande latitude pour déterminer si le rôle de certains organismes sera limité à celui de partenaires silencieux, à quel niveau de détail le comité de pilotage doit être associé à la prise de décision, et combien de partenaires doivent faire partie du groupe de gestion et quels pouvoirs doivent lui être délégués.

Le comité de pilotage s'occupe normalement de partager les coûts de l'évaluation ; il donne une direction et une orientation d'ensemble à l'évaluation, assume la responsabilité des grandes décisions concernant l'approbation des termes de référence et la diffusion des produits de l'évaluation et rédige des rapports d'évaluation et documents d'orientation. Il est chargé de superviser l'évaluation et est comptable de la validité des résultats. Le comité de pilotage doit toutefois veiller à éviter une centralisation à outrance de la gestion et déléguer suffisamment de pouvoirs de décision au groupe de gestion afin que le processus se déroule sans heurts. L'équipe d'évaluation doit également bénéficier de suffisamment d'indépendance dans l'élaboration de ses conclusions et recommandations. Le comité de pilotage doit trouver l'équilibre optimal entre supervision et contrôle.

Dans le cadre d'évaluations thématiques ou sectorielles, le comité de pilotage gagne à compter parmi ses membres du personnel aussi bien administratif qu'opérationnel. Le débat de fond est ainsi éclairé par l'expérience concrète de façon à garantir la pertinence et l'utilité des conclusions. Les spécialistes de l'évaluation dans le groupe sont chargés de veiller à la rigueur de la méthodologie et à la bonne diffusion des conclusions, même lorsqu'elles présentent un

Encadré 5 <suite> caractère sensible. Il est parfois difficile cependant d'inclure dans le comité de pilotage du personnel administratif et des agents opérationnels pour l'évaluation de programmes individuels dans la mesure où ils peuvent être perçus comme ayant trop d'intérêts en jeu pour conserver leur neutralité vis-à-vis des résultats de l'évaluation.

Le groupe de gestion assure la gestion au quotidien de l'évaluation et fonctionne mieux s'il ne dépasse pas 5-6 membres. Il est essentiel que le groupe se voit déléguer suffisamment de pouvoirs de décision et que ses attributions soient bien définies pour que le processus d'évaluation fonctionne bien. Corollaire de cette délégation de pouvoirs, l'ensemble des partenaires doit veiller à ce que le groupe de gestion soit doté des capacités et des compétences requises pour assumer ses responsabilités. Le groupe de gestion se compose en général de responsables de la gestion dont les capacités techniques leur permettent de dûment évaluer la performance des consultants. Cela étant, les membres du groupe doivent aussi posséder des compétences administratives et de communication et il importe qu'ils soient en mesure de travailler efficacement en équipe dans un climat de confiance. Les organismes qui se portent volontaires pour faire partie du groupe doivent aussi être certains de pouvoir assumer les frais encourus en termes de voyage et de personnes/ressources pour toute la durée de l'évaluation. Il est des plus important de confier la présidence du groupe à une personne solide et efficace, dotée de compétences en gestion, administration et communication, apte à mener une équipe et à résoudre les problèmes, et qui ait par ailleurs l'expérience des évaluations et du sujet.

L'une des principales tâches du groupe de gestion consiste à instaurer des relations étroites, efficaces et régulières avec l'équipe chargée de l'évaluation. Il est essentiel que des relations ouvertes et satisfaisantes existent entre l'un et l'autre et que soient régulièrement organisées des réunions, aux stades clés de l'évaluation.

Au début d'une évaluation de grande envergure, le comité de pilotage et le groupe de gestion doivent envisager de faire appel à des compétences extérieures pour les appuyer dans leurs travaux. Il peut s'agir d'aider à la rédaction des comptes rendus de réunions, de jouer un rôle de catalyseur en portant à l'attention du groupe des questions nouvelles ou qui commencent à se faire jour, ou de dispenser des conseils sur des problèmes de fond ou des questions controversées. L'expert peut aussi revoir les premiers projets de rapports d'évaluation et donner un retour d'information directement à l'équipe d'évaluation. Cela contribue à simplifier la phase de révision des versions provisoires des rapports tout en apportant un recul pouvant aboutir à des critiques discrètes à l'équipe d'évaluation. Le consultant peut aussi suivre l'intégralité du processus et servir de banque de connaissances, en enregistrant les leçons tirées de l'expérience dans un journal de bord propre à servir de base à une évaluation ex-post de l'évaluation.

Exécution et notification des résultats

Un certain nombre de membres du CAD ont publié des manuels détaillés sur la marche à suivre pour mener des évaluations. Plutôt que de reproduire des informations disponibles par ailleurs, le présent chapitre donne des orientations concrètes propres aux évaluations conjointes⁵. Les partenaires à une évaluation conjointe doivent s'entendre sur un certain nombre de points clés :

- Établissement de règles communes pour l'évaluation.
- Définition d'un cadre de référence pour les consultants ('équipe d'évaluation').
- Sélection de l'équipe d'évaluation : appel d'offres et recrutement.
- Élaboration du budget, chiffrage des coûts et financement.
- Collecte et analyse des données et communication des résultats.

Établissement de règles communes pour l'évaluation

Il ne faut pas partir du principe que les partenaires participant à une évaluation conjointe poursuivent les mêmes objectifs. L'expérience a montré que les évaluations, au fur et à mesure de leur déroulement, nourrissent des motivations contradictoires, voire des intentions cachées. Il est impératif de tenir au plus tôt des discussions afin de prendre acte des intentions et motivations des différents partenaires et de parer aux problèmes susceptibles de se poser.

Pour dégager le consensus nécessaire entre les partenaires quant à la finalité, aux objectifs et au sujet de l'évaluation conjointe ainsi qu'à la méthodologie retenue, il peut être intéressant de demander que soit élaboré un premier document qui précise les questions à couvrir, les options possibles et l'approche envisagée. Ce document passerait en revue les principaux thèmes, défis et opportunités liés à cette évaluation et constituerait un point de départ pour des échanges de vues éclairés entre l'ensemble des partenaires sur une approche globale de l'évaluation.

Cette première vague de discussions et consultations devrait aboutir à l'établissement d'un ensemble de règles de base convenues d'un commun accord, qui précisent le rôle et les responsabilités de chaque partenaire et définissent clairement les modalités de la prise de décision et du partage des coûts/de la charge de travail. Ces règles de base doivent établir les normes qui gouverneront l'évaluation, par exemple si l'évaluation se conformera aux Principes du CAD pour l'évaluation et aux normes d'évaluation du CAD. Elles devront déterminer si et comment un partenaire peut se retirer en cours d'évaluation, garantir le respect des opinions des partenaires les moins influents et préciser l'engagement des partenaires vis-à-vis des conclusions et recommandations.

Définition d'un cadre de référence pour les consultants

Une autre des difficultés que soulèvent les évaluations conjointes consiste à parvenir à un accord sur un cadre de référence gérable qui

prennent en compte les thématiques et les intérêts propres à chacun des organismes participants. Il est particulièrement important de définir précisément les attributions de chacun dans le cadre de référence d'une évaluation conjointe dans la mesure où celui-ci constitue un document écrit qui reçoit l'aval de l'ensemble des participants. Il n'y a certes pas de recette universelle pour l'établissement d'un bon cadre de référence, mais les principes directeurs énoncés dans l'encadré 6 peuvent s'avérer utiles à cet égard.

Encadré 6. Questions à inclure dans le cadre de référence d'une évaluation conjointe

Finalité de l'évaluation, objet et destinataire

Les objectifs de l'évaluation doivent être clairement définis (aider à prendre des décisions de financement, donner des orientations pour améliorer le fonctionnement des organismes d'exécution ou influencer sur leurs politiques et stratégies, par exemple). Il convient d'établir s'il s'agit de l'évaluation d'un secteur, d'une institution, d'un programme ou d'un projet en particulier. Dans le cas d'une évaluation conjointe, la pluralité des destinataires rend nécessaire une approche rationnelle et cohérente.

Questions à couvrir dans l'évaluation et méthodologie

Il convient de trouver un compromis entre la nécessité de tenir compte des intérêts particuliers des organismes participant à l'évaluation et celle de rester clairs et de ne pas se perdre dans les détails pour que le processus global reste gérable. La méthodologie retenue doit être définie dans le cadre de référence, ou bien les consultants doivent avoir pour mission de la mettre au point lors de la phase de démarrage (il est préférable de choisir une approche ou une autre plutôt que d'avoir recours à un compromis). Il est bien malaisé de définir une fois pour toutes s'il faut privilégier une méthode quantitative ou qualitative, mais il est souvent possible d'opter pour une méthode mixte. Les critères applicables à la sélection des pays qui doivent être inclus dans les études doivent être énoncés dans le cadre de référence.

Rapports à fournir

Il importe de donner des détails suffisants sur la présentation des rapports, leur teneur, leur longueur et la langue dans laquelle ils seront rédigés. Il faut mentionner les procédures d'examen des rapports et, notamment, préciser les modalités prévues pour résoudre les conflits éventuels liés aux résultats de l'étude ou à l'indépendance de l'équipe d'évaluation. Le cadre de référence doit en outre spécifier si les consultants sont censés ou non élaborer des recommandations. Les études consacrées à un pays en particulier pourront ne recevoir un soutien dans le pays en question que si le cadre de référence met en évidence l'intérêt de l'étude pour le pays.

Équipe d'évaluation

Il convient de définir le rôle et les responsabilités des membres de l'équipe ainsi que les lignes de communication avec le groupe de gestion. Il importe de préciser les critères et les modalités de sélection des membres de l'équipe et de déterminer la taille optimale de l'équipe

Encadré 6 < suite > et les compétences qu'on attend d'elle. Il est en outre souhaitable de spécifier que des consultants nationaux doivent faire partie de l'équipe, de s'assurer d'une bonne connaissance du contexte local et de la langue, de prendre en compte le point de vue des pays partenaires et de promouvoir le renforcement des capacités d'évaluation.

Soutien administratif

Il convient de définir les services de soutien administratif qui seront mis à la disposition de l'équipe. La logistique peut être particulièrement compliquée dans le cas des évaluations conjointes, les différents organismes ayant leurs propres politiques et procédures concernant les déplacements ou la sous-traitance. Dans certaines évaluations conjointes, on a simplifié les choses en demandant à un seul organisme de se charger de tous les aspects administratifs ou en les sous-traitant. Lorsque l'évaluation conjointe est divisée en éléments distincts, la méthode habituelle consiste à laisser chaque organisme se charger des aspects administratifs inhérents à la composante qu'il supervise.

Budget et calendrier

Dans la mesure du possible, il est souhaitable d'estimer le budget à prévoir et de définir les modalités de partage des coûts. Il convient d'établir un calendrier et de définir les dates auxquelles devront être soumis les rapports et autres produits. Les échéances doivent être réalistes, et tenir compte de l'ampleur du champ couvert par les thèmes sur lesquels porte l'évaluation, de la taille de l'équipe et des contraintes en termes de ressources. Les évaluations conjointes exigent plus de temps que les évaluations menées par un seul organisme lorsqu'il est nécessaire pour collecter des données d'organiser des entretiens avec des représentants de chacun des organismes participants.

Diffusion

Un plan relatif à la diffusion et à la circulation de l'information en retour doit être élaboré bien avant la rédaction du rapport final.

Sélection de l'équipe d'évaluation

Procédures d'appel d'offres

Il n'est pas facile dans le cadre d'évaluations conjointes de sélectionner une équipe d'évaluation acceptable par l'ensemble des partenaires. La difficulté s'accroît lorsque chaque partenaire souhaite que la procédure de sélection soit conforme à ses propres procédures d'appel d'offres. Un délai suffisant doit être prévu pour le dépôt des soumissions, la sélection et la négociation. A titre indicatif, un minimum de trois à quatre mois est nécessaire entre la publication d'un appel d'offres et l'achèvement des négociations.

Pour les évaluations conjointes, on préfère l'appel à la concurrence que la passation de marchés par entente directe. Le coût direct d'une évaluation conjointe dans le cadre de laquelle sont réalisées des études par pays peut dépasser 1 million d'euros et les règles de passation des marchés exigent

souvent l'appel à la concurrence pour des initiatives de cette ampleur. Pour des opérations de plus faible montant, la sous-traitance directe peut présenter des avantages en ce qu'elle raccourcit le délai avant le démarrage, demande moins de ressources pour l'examen des dossiers d'appel d'offres et permet un recrutement ciblé sur des qualifications précises, ce qui réduit le risque de performance inférieure aux prévisions. Toutefois, l'appel à la concurrence prévaut dans la mesure où c'est la formule qui répond le mieux à l'exigence de transparence, d'utilisation optimale des ressources et de concurrence sur le fond. Les procédures d'appel à la concurrence sont variables et dans le cas des évaluations conjointes, ce sont souvent les règles en vigueur à la Banque mondiale, aux Nations unies ou dans l'UE qui sont suivies. Parfois, on procède à une sélection préalable des soumissionnaires en vue d'identifier des consultants qualifiés qui sont alors invités à soumettre un dossier d'appel d'offres dans les conditions normales.

Les consultants se regroupent souvent au sein d'un consortium lorsqu'ils soumissionnent pour une évaluation conjointe de grande envergure. Cette démarche a son utilité en ce qu'elle permet de réunir une équipe dont l'expérience et les compétences sont diverses, mais la sélection des membres de l'équipe repose parfois sur des considérations moins légitimes. Par exemple, on a souvent le sentiment, même si cela demanderait confirmation, que le consortium a plus de chances d'emporter le marché s'il comprend des consultants venant des pays représentés au comité de pilotage. Il ne faut pas oublier que plus le consortium est étendu, plus il lui faudra de ressources pour s'organiser et gérer ses relations internes.

L'équipe d'évaluation doit être compétente et objective. Les critères de sélection doivent porter sur les compétences techniques, les aptitudes linguistiques et l'expérience du pays. Le chef de l'équipe doit être sélectionné avec soin du fait qu'il devra posséder de solides compétences en matière de gestion, de communication et de négociation et bien connaître son sujet. Il faut également veiller à ce qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêts entre les membres de l'équipe.

L'équipe d'évaluation comprend parfois des membres venant des organismes partenaires, y compris de l'organisme qui fait l'objet de l'évaluation, ce qui peut faciliter la communication et l'adhésion aux conclusions. Cela peut toutefois faire naître des conflits d'intérêts susceptibles de compromettre la neutralité et la crédibilité de l'évaluation. Pour renforcer la participation tout en minimisant le risque de conflits d'intérêts, il peut être envisagé d'accorder aux intéressés le statut d'observateur ou d'inclure dans l'équipe des ressortissants nationaux qui ne soient pas employés dans l'organisme soumis à l'évaluation.

Certains consultants cherchent à présenter sous un jour favorable leurs soumissions en minimisant les dépenses à prévoir, puis en renégociant le budget une fois le marché acquis. Cette tactique est tout aussi répréhensible que celle qui, à l'inverse, consiste à gonfler les coûts chiffrés de façon à pouvoir les réduire au cours des négociations initiales. Établir un budget réaliste est la condition d'un processus sans heurts et les partenaires doivent consacrer du temps à une analyse rigoureuse des soumissions (voir encadré 8: Conseils relatifs aux questions financières dans le cadre d'évaluations conjointes). Les consultants doivent aussi être encouragés à faire connaître les éventuelles motivations autres que financières les poussant à répondre à l'appel d'offres, telles que la réputation qu'ils pourraient y gagner ou bien l'intérêt qu'ils portent au sujet ou leur expérience particulière de la question. La définition des attentes, l'entente sur des mécanismes de contrôle de la qualité ainsi que la définition des termes utilisés dans le cadre de référence et le dossier d'appel d'offres constituent d'autres éléments qui comptent pour établir de bonnes relations de compréhension avec l'équipe chargée de l'évaluation. La stabilité des membres clés de l'équipe d'évaluation est également indispensable au bon fonctionnement du processus et peut faire partie intégrante des accords contractuels.

**Encadré 7. Principaux points à prendre en considération
lors de l'examen des soumissions émanant de consortiums de consultants**

- Le consortium est-il de taille raisonnable (pas plus de trois organismes en règle générale) ?
- La composition du consortium dénote-t-elle une expérience, des compétences et des connaissances complémentaires ?
- Y a-t-il, en filigrane, une volonté d'ordre tactique de sélectionner les membres en fonction de leur pays d'origine ?
- Les pays en développement sont-ils représentés dans le consortium ?
- Les membres du consortium ont-ils déjà travaillé ensemble dans un contexte comparable ?
- Les membres du consortium se sont-ils entendus sur une approche méthodologique et sur les modalités de division du travail ?
- Les tâches, devoirs, responsabilités et revenus de chacun sont-ils répartis de façon juste et transparente ?
- Un mécanisme d'assurance-qualité est-il prévu pour garantir le respect des normes prescrites ?
- L'administration et la gestion financière de l'évaluation sont-elles éclatées entre les membres du consortium ou concentrées aux mains d'un seul partenaire, comme ce devrait être le cas ?

Passation des marchés et questions d'ordre juridique

Comme lors de la phase de soumission des offres, des difficultés particulières peuvent survenir dans le cadre d'évaluations conjointes lorsque chaque partenaire souhaite que les procédures suivies soient conformes à ses propres règles juridiques et de passation des marchés. Une question qui peut faire débat, par exemple, est de déterminer s'il faut préférer un accord sur un montant forfaitaire ou un contrat négocié (avec ou sans une partie importante de dépenses remboursables). Par ailleurs, faut-il prévoir une clause d'annulation de façon à pouvoir résilier le contrat en cas de médiocre performance, ou une clause optionnelle qui exige du client qu'il demande explicitement que soient poursuivis les travaux à certaines étapes du processus. Le moyen le plus simple d'éviter les contestations au sein des partenaires dans le cadre d'une évaluation conjointe consiste à respecter le système juridique de l'organisme chef de file et les pratiques qu'il a établies.

Le financement commun d'évaluations conjointes peut soulever des questions juridiques délicates. Certains pays soumettent à restrictions l'apport de concours financiers au gouvernement d'un autre pays, même si ces concours sont préaffectés à des activités conjointes. Des difficultés peuvent se faire jour si l'accord de cofinancement stipule que le pays qui centralise les fonds doit soumettre des rapports d'étape attestant que ceux-ci sont dûment utilisés, étant donné qu'il se voit contraint de rendre compte de l'utilisation de ressources qu'il ne contrôle pas pleinement (car les décisions sont prises par le comité de pilotage). Il peut y avoir problème lorsque les pays qui participent au cofinancement souhaitent se ménager le droit de vérifier les comptes tenus par le pays qui centralise les fonds. La vérification des comptes publics, en effet, est normalement du ressort exclusif d'une cour des comptes ou de son équivalent.

Plusieurs types de contrats et d'accords sont nécessaires pour établir des relations contraignantes entre les différents partenaires et pour surmonter les difficultés d'ordre juridique qui peuvent se faire jour. La plupart des évaluations conjointes attestent d'un bon esprit de coopération, ce qui aide les partenaires à dépasser ce type de problèmes.

Encadré 8. Conseils relatifs aux questions financières dans le cadre d'évaluations conjointes

- Le chiffrage des coûts d'une évaluation conjointe doit être réaliste et couvrir toute la durée du cycle d'évaluation. Le budget doit prendre en compte les frais liés à l'assurance-qualité, la publication, la traduction et l'impression, ainsi qu'aux ateliers de suivi, rencontres et séminaires. Prévoir une ligne budgétaire pour faire face aux imprévus peut contribuer à éviter des procédures compliquées et d'éventuels désaccords lorsqu'il est nécessaire de revoir à la hausse les estimations initiales.

Encadré 8 <suite>

- Le cycle budgétaire doit commencer par une discussion entre les partenaires qui porte sur le coût probable de l'évaluation et non sur le volume de financement disponible. Il y aura possibilité ultérieurement d'équilibrer les dépenses et les recettes.
- Le premier chiffrage des coûts doit reposer sur l'expérience acquise dans des contextes comparables, et prévoir en plus une marge de sécurité. Aucun engagement définitif ne doit être arrêté sur la base de ces chiffres préliminaires. Un engagement prématuré de quelques partenaires seulement risque d'imposer aux autres la charge de tous les coûts supplémentaires imprévus.
- Il faut consacrer beaucoup de temps et d'efforts à l'examen et à l'appréciation du volet financier des offres soumises par les consultants.
- Le budget final ne sera connu qu'après l'attribution du marché et l'aboutissement des négociations avec l'équipe d'évaluation. Lorsque c'est possible, ce n'est qu'à ce moment-là que les partenaires devront annoncer leurs contributions. Cette approche n'est toutefois pas toujours possible du fait que certains donneurs exigent que l'intégralité du financement soit assurée avant même le lancement de la procédure d'appel d'offres.

Rendre compte à l'équipe d'évaluation

Composées de personnes de nationalités et de cultures différentes, parlant diverses langues et ayant des qualifications et des compétences variées, les équipes d'évaluation conjointe présentent souvent une grande diversité. Si cette diversité peut enrichir les conclusions de l'évaluation, les barrières linguistiques peuvent entraver la communication, comme peuvent le faire les différences de perspectives et d'opinions si elles entraînent des conflits au lieu de compromis. Pour aider l'équipe à prendre un bon départ, il est bon, au début d'une évaluation conjointe, d'organiser un séminaire de planification auquel participent les membres de l'équipe d'évaluation et les représentants des organismes partenaires. Ce séminaire vise à mettre en place une équipe efficace ayant une idée commune des objectifs de l'évaluation et de sa planification. Il peut contribuer à préciser les rôles et responsabilités de chacun et à s'entendre sur les modalités de fonctionnement de l'équipe et de coordination.

Collecte et analyse des données, et communication des résultats

La phase d'exécution est souvent la période où se concentrent les difficultés imprévues et qui demande à l'ensemble des partenaires de faire preuve de flexibilité, de compréhension mutuelle et de patience. L'expérience a permis de dégager des enseignements qui sont présentés ci-après.

Examen de documents et entretiens complémentaires

Il s'agit de procéder à un examen systématique de la documentation existante sur le sujet afin de répondre aux questions particulières que peut se poser l'équipe d'évaluation. Cet examen peut donner lieu à une étude de synthèse fort utile pour résumer les expériences, conclusions et leçons qui ont pu être dégagées dans un secteur donné. L'examen des documents présente néanmoins l'inconvénient de ne pas se prêter facilement à des méthodes participatives. En outre, la documentation existante ne couvre pas toujours les questions soulevées par l'évaluation ou ne les traite pas dans le détail. Tout le processus peut être mis à mal si les documents ne sont pas reçus en temps voulu et s'ils n'ont pas été triés en fonction de leur qualité et de leur intérêt. S'il y a lieu, la traduction des documents doit être prévue et organisée à l'avance. L'examen des documents peut être utilement complété par d'autres techniques de collecte d'information, prenant par exemple la forme d'entretiens avec des représentants des organismes concernés.

Activités de terrain dans les pays en développement

Les études de cas sur les pays améliorent la qualité et la teneur de l'évaluation et permettent à l'équipe d'évaluation de vérifier les résultats préliminaires tirés de l'analyse des documents. Dans le choix des pays faisant l'objet d'études de cas, il faut établir des critères de sélection de façon à assurer que tous les aspects importants sont couverts. L'activité de terrain suppose de rassembler des renseignements auprès de fonctionnaires du pays, d'agents des organismes, d'experts locaux et d'autres parties prenantes. Les équipes d'évaluation peuvent faire appel à diverses techniques : observation sur place, réunions de groupe, entretiens, ateliers et mini-enquêtes. Il arrive trop souvent que les équipes d'évaluation ne recueillent pas de renseignements auprès des bénéficiaires que visait le programme et s'appuient sur des sources d'information secondaires. Il existe diverses méthodes peu coûteuses d'évaluation rapide permettant de rassembler des informations précieuses de manière structurée. Les équipes d'évaluation doivent veiller à étayer systématiquement les informations recueillies par leurs soins.

Il y a tout intérêt à organiser un séminaire auquel assisteront tous les membres de l'équipe, qui participeront tous à l'analyse et à la validation des constatations, conclusions et recommandations des études de cas. Les tensions qui peuvent survenir entre les membres de l'équipe peuvent être gérées plus facilement si tous les membres de l'équipe sont réunis, et il est utile de convenir à l'avance des moyens de résoudre les éventuels différends. Les institutions des pays partenaires sont souvent favorables à la tenue d'un séminaire au début et à la fin du travail sur le terrain. Ces

institutions doivent aussi avoir la possibilité d'examiner le projet d'étude de cas, à la fois pour confirmer l'exactitude des conclusions, mais aussi pour faire part de leurs propres perspectives et de leurs opinions.

Rédaction du rapport de synthèse

Les évaluations conjointes complexes comprenant de nombreuses composantes ou études de cas par pays donnent généralement lieu à un rapport de synthèse. Dans certains cas, le rapport de synthèse ne fait que colliger les résumés de chacune des études individuelles. Une autre approche consiste à aller au-delà du contenu des études individuelles pour arriver à des constatations, conclusions et recommandations d'ensemble. Cette méthode présente l'avantage de créer des synergies et d'aboutir à un produit qui est plus que la somme de ses composantes. On peut minimiser le risque de contestation des nouvelles conclusions par les membres des équipes individuelles en confiant la rédaction du rapport de synthèse à une équipe ayant également participé aux études individuelles. Pour que tous les membres de l'équipe puissent souscrire au rapport de synthèse, il est également possible d'organiser un séminaire où ils décideront en commun des conclusions et recommandations d'ensemble du rapport final.

Les études individuelles comme le rapport de synthèse sont généralement examinés par l'ensemble des partenaires de l'évaluation conjointe, ce qui aide à rallier leur adhésion aux conclusions du rapport et à en améliorer la qualité. Il est essentiel de préserver l'indépendance de l'équipe d'évaluation et les révisions susceptibles d'être apportées au rapport final doivent faire l'objet de restrictions convenues d'avance, par exemple qu'il ne soit pas possible de modifier la teneur des constatations, conclusions ou recommandations de l'équipe. On peut aussi minimiser le risque de désaccord, de conflit ou de controverse en faisant en sorte que les conclusions et recommandations s'appuient sur des preuves empiriques, que des modalités de résolution des différends soient prévues, et que la communication entre l'équipe et les organismes partenaires aux premières étapes du processus ait été bonne.

Diffusion des résultats et suivi

Il convient de s'intéresser dès le début du processus aux modalités de diffusion des résultats et aux suites qui seront données à l'évaluation. Les responsables de la gestion des évaluations doivent s'assurer que la production du rapport d'évaluation ne devient pas une fin en soi et que les changements recommandés dans le rapport en termes de stratégie ou de mise en œuvre sont bien relayés. Ces changements peuvent intervenir lors du

processus d'évaluation dans la mesure où les premières discussions avec les gestionnaires de programme, de même que le projet de conclusions, peuvent donner lieu à des modifications *avant la rédaction du rapport* final.

Diffusion : traduction, publication et communication des résultats aux publics visés

Les frais d'impression et de publication doivent être pris en compte dès le début du processus d'élaboration du budget. Les rapports sur les études de cas par pays et autres études individuelles sont généralement publiés par l'organisme chef de file. Il arrive souvent que l'un des partenaires du groupe de gestion propose de publier le rapport de synthèse final.

La diffusion comprend généralement l'expédition du rapport et d'une courte note de synthèse aux destinataires visés. La publication sur Internet permet d'atteindre un public plus large parmi les intéressés. Il importe de s'assurer que les versions traduites des rapports publiés soient adaptées aux principaux destinataires appelés à mettre en pratique les conclusions et recommandations qui y sont formulées.

Les résultats des évaluations conjointes peuvent être communiqués non seulement dans les rapports publiés, mais aussi dans le cadre de conférences ou de séminaires. Il est important d'y inviter les chefs des services opérationnels et les responsables des institutions des pays donateurs, des pays partenaires et des ONG auxquels s'adressent les recommandations. L'avantage de telles manifestations est de donner aux participants l'occasion de débattre des conclusions de l'évaluation et de convenir ensemble de mesures à prendre en conséquence, ce qui facilite la collaboration et le travail de coordination au niveau du suivi.

Suivi : s'assurer des suites données aux recommandations

Chaque organisme a son propre angle d'approche vis-à-vis des suites à donner aux recommandations formulées à l'issue d'une évaluation conjointe. Certains ne font pas de distinction avec leurs propres évaluations et sollicitent une réaction de la part de leur hiérarchie, soumettent les recommandations à leurs comités d'audit et d'évaluation pour examen ou les transmettent au parlement pour information. Quelques-uns mettent au point des plans d'action pour mettre en œuvre ces recommandations. D'autres, toutefois, procèdent de façon plus prudente au cas par cas, s'occupant du suivi a posteriori en fonction de l'intérêt que présentent pour eux les conclusions. Une telle approche peut aboutir à la décision d'archiver le rapport plutôt que de donner suite aux recommandations. Pour limiter ce risque, il serait souhaitable que chaque organisme élabore, aux premiers

stades du processus d'évaluation, un plan de communication de nature à faire naître de l'intérêt pour l'évaluation au plan national et à renforcer l'adhésion qu'elle suscite. De cette manière, les hauts responsables et les agents chargés du programme sont informés avant la publication des résultats et devraient donc être plus disposés à en accepter les conclusions et recommandations.

Du fait que les évaluations conjointes soulèvent souvent des questions qui portent sur l'ensemble du système et donnent lieu à des recommandations qui ont trait à tout un éventail d'organisations, on ne peut pas obliger les institutions à appliquer les recommandations. Il peut cependant être utile d'assurer un suivi de leur mise en œuvre, de façon à responsabiliser les organismes concernés. Un système de suivi bien structuré peut encourager les organismes à rendre compte des suites qu'ils ont données à l'évaluation. Parmi les bonnes pratiques, on peut citer l'exemple du Joint Evaluation Follow-up Monitoring and Facilitation Network (JEFF) mis en place après l'évaluation des opérations au Rwanda pour institutionnaliser le suivi des mesures prises.

Notes

1. *Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, op.cit., p.4.
2. *Réexamen des principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, op.cit., p.11.
3. Les évaluations conjointes de portée mondiale soulèvent une difficulté, à savoir de déterminer quels pays partenaires doivent faire partie du comité de pilotage avant que ne soit arrêtée une stratégie d'échantillonnage. La stratégie d'échantillonnage devra être approuvée par le comité de pilotage, mais le comité de pilotage doit prendre ses décisions en concertation avec les participants des pays en développement. C'est le problème de « l'œuf et de la poule » auquel il n'y a pas de solution tranchée.
4. Chaque organisme devrait publier des informations sur son site web qui décrivent les grandes lignes de sa politique générale en matière d'évaluations conjointes et la façon de procéder en vue de mener avec lui une évaluation conjointe.
5. Se reporter à la bibliographie pour d'autres orientations et manuels relatifs aux évaluations.

Bibliographie

- Breier, H. (2005), *Joint Evaluations: Recent Experiences, Lessons Learnt and Options for the Future*, document de travail du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, OCDE, Paris.
www.oecd.org/dataoecd/28/9/35353699.pdf
- Agence canadienne de développement international (2004), *Guide de l'évaluation à l'ACDI*, ACDI, Ottawa.
[www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancerevi ew5/\\$file/English_E_guide.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancerevi ew5/$file/English_E_guide.pdf)
- Ministère des Affaires étrangères du Danemark (1999), *Évaluation Guidelines*, MFA, Copenhague.
www.um.dk/en/menu/DevelopmentPolicy/Evaluations/Guidelines/
- Department for International Development (2005), *Guidance on Évaluation and Review for DFID Staff*, DFID, East Kilbride.
www.dfid.gov.uk/aboutdfid/performance/files/guidance-evaluation.pdf
- Office de coopération EuropeAid (2001), *Evaluation in the European Commission*, EuropeAid, Bruxelles.
http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/guidelines_en.pdf
- Feinstein O., et G. Ingram (2003), document de séance soumis au Réseau sur l'évaluation, *Lessons Learned from World Bank Experiences in Joint Evaluation*, OECD, Paris.
www.oecd.org/dataoecd/secure/15/13/31736431.pdf.
- Ministère finlandais des Affaires étrangères et de la coopération pour le développement, *Guidelines for Programme Design, Monitoring and Evaluation*. <http://global.finland.fi/julkaisut/yleis/pdme/evaluation.htm>
- Fonds international de développement agricole (2003), *A Methodological Framework for Project Evaluation*, FIDA, Rome.
www.ifad.org/gbdocs/eb/ec/e/34/EC-2003-34-WP-3.pdf
- Ministère japonais des Affaires étrangères (2003), *ODA Évaluation Guidelines*, MFA, Tokyo.
www.mofa.go.jp/policy/oda/evaluation/guideline.pdf

- OCDE (1991), *Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, OCDE, Paris.
www.oecd.org/dataoecd/secure/9/11/31779367.pdf
- OCDE (1998), *Réexamen des principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, OECD, Paris.
www.oecd.org/dataoecd/63/50/2065863.pdf
- OCDE (2000), *Pratiques efficaces pour mener une évaluation conjointe associant plusieurs donneurs*, Série L'évaluation et l'efficacité de l'aide, Numéro 4, OCDE, Paris. www.oecd.org/dataoecd/10/28/2667318.pdf
- OCDE (2002), *Glossaire du CAD des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, OCDE, Paris.
www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf
- Sida (2004), *Looking Back, Moving Forward: Sida Evaluation Manual*, Sida, Stockholm.
www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA3753en_mini.pdf&a=3148

LES ÉDITIONS DE L'OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16
IMPRIMÉ EN FRANCE
(00 2006 3Y 2 P) – n° 83910 2006

Orientations relatives à la gestion des évaluations conjointes

La présente brochure se veut un guide pratique à l'intention des responsables de la gestion des évaluations conjointes des programmes d'aide au développement. Ce guide reflète la dynamique de la coopération pour le développement, qui s'oriente vers des formes élargies de partenariat, et en particulier, vers des évaluations conjointes auxquelles participent des pays en développement partenaires.

Le guide est basé sur les conclusions et recommandations formulées dans une étude détaillée des expériences propres aux pays membres du Réseau du CAD sur l'évaluation. Il s'appuie en outre sur les résultats d'un atelier sur le thème : « Évaluations conjointes : une autre perspective – Le point de vue des partenaires des pays en développement » (« Joint Evaluations: Challenging the Conventional Wisdom – the View from Developing Country Partners ») et sur des contributions et informations fournies en retour par les organismes de développement et des partenaires du Réseau sur l'évaluation.

Cette brochure est la seconde publication de la série CAD Évaluation qui remplace désormais la série « Evaluation and Aid Effectiveness ».

Les titres précédents comprennent :

Série CAD Évaluation :

- Lessons Learned on Donor Support to Decentralisation (2004).

Série « Evaluation and Aid Effectiveness »

- N° 1 - Conseils pour l'évaluation de l'assistance humanitaire dans les situations d'urgence complexes (Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies) (1999).
- N° 2 - Evaluating Country Programmes. Vienna Workshop (1999).
- N° 3 - Donor Support for Institutional Capacity Development in Environment: Lessons Learned (2000).
- N° 4 - Effective Practices in Conducting a Joint Multi-Donor Evaluation (2000).
- N° 5 - Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability (2001).
- N° 6 - Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats (Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management) (2002).