

# Politique d'évaluation de l'AFD

Octobre 2013



*développeur d'avenirs durables*

Politique d'évaluation de l'AFD



# Sommaire

---

1	Pourquoi une politique d'évaluation	8
1.1	Contexte	8
1.2	Objectifs du document de politique d'évaluation	9
2	L'évaluation à l'AFD	11
2.1	Objectifs de l'évaluation à l'AFD	11
2.2	Principes	12
2.3	Concepts et critères	13
2.4	Evaluation et autres regards sur les opérations	14
2.5	Les principaux types d'évaluation	15
3	Les défis de l'évaluation à l'AFD	19
3.1	Améliorer l'évaluabilité des interventions	19
3.2	Programmer plus systématiquement les évaluations en fonction de leur objectif principal	20
3.3	Clarifier les responsabilités dans la conduite des évaluations	22
3.4	Concevoir des produits d'évaluation pratiques	23
3.5	Garantir la qualité des évaluations	23
3.6	Rendre les évaluations plus utiles	24
4	Un travail mené en collaboration avec nos partenaires	28
5	Organisation et ressources	30
5.1	Gouvernance de l'évaluation	31
5.2	Ressources humaines et financières	31
6	Annexes	33
	1 • Glossaire	34
	2 • Conditions d'évaluabilité	34
	3 • Charte de la Société française de l'Évaluation (SFE)	35
	4 • Critères de qualité d'une évaluation	36
	5 • La prise en compte par l'AFD des résultats des évaluations	37
	6 • Lien avec les documents du CAD de l'OCDE auxquels il est fait référence dans le document	38



---

# POLITIQUE D'ÉVALUATION DE L'AFD

---

Ce document constitue un texte de référence pour le personnel de l'Agence française de développement, au siège comme dans les agences, pour les ministères de tutelle, ainsi que pour les contreparties, les partenaires et interlocuteurs de l'AFD, c'est-à-dire tous les opérateurs qui mettent en œuvre les financements de l'AFD ou collaborent avec elle, y compris les ONG, les consultants et les autres bailleurs de fonds. Le document de politique d'évaluation de l'AFD est un document public et traduit en anglais.

L'évaluation à l'AFD fait partie du dispositif d'évaluation de l'APD française auquel participent les ministères de tutelle. Ce texte entend contribuer à la cohérence d'ensemble de ce dispositif.

## Le dispositif d'évaluation de l'aide publique au développement française

Le dispositif français d'évaluation de l'aide publique au développement repose sur les services d'évaluation des trois principaux acteurs publics de la coopération, reflétant ainsi l'organisation du dispositif français de coopération au développement :

- le pôle de l'évaluation du ministère des Affaires étrangères, rattaché au service des programmes et du réseau de la direction générale de la mondialisation (DGM) ;
- l'unité d'évaluation des activités de développement (UEAD) de la Direction générale du Trésor, qui est placée auprès du chef du service des affaires multilatérales et du développement ;
- la division de l'Évaluation et de la capitalisation de l'AFD, logée au sein de son département de la recherche.

Le Document cadre de coopération au développement s'engage à développer l'évaluation des actions en faveur du développement. Il précise que l'évaluation « vise à mesurer l'efficacité des actions bilatérales et les contributions multilatérales, afin de mieux piloter les modalités d'intervention et les canaux de financement de nos objectifs de coopération, d'améliorer le fonctionnement des institutions en charge de la coopéra-

tion... et d'informer le public et la représentation nationale sur l'utilisation des fonds publics et les résultats de cette politique publique ».

Les trois services d'évaluation ont pour mission première de conduire ou de superviser l'évaluation des interventions que leur structure pilote ou met en œuvre. Il est cependant prévu que les ministères de tutelle de l'AFD puissent procéder à l'évaluation des projets et des programmes mis en œuvre par l'AFD.

Ces trois services, bien qu'autonomes, travaillent de manière semblable. Ils se réfèrent aux mêmes principes et critères d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, et leurs protocoles d'évaluation sont similaires : structures de pilotage des évaluations ouvertes aux diverses parties prenantes à l'intervention évaluée, externalisation des évaluations, restitution des résultats de l'évaluation et publication des rapports d'évaluation. La réalisation d'évaluations conjointes et la participation croisée aux comités de pilotage des évaluations mis en place par chaque structure est également un facteur de convergence des approches et des méthodes d'évaluation.

Les trois structures se concertent sur la programmation de leurs évaluations, laquelle fait l'objet d'une validation annuelle par le co-secrétariat du Comité interministériel de la Coopération internationale et du développement (cosec-CICID). Selon la décision du CICID du 31 juillet 2013, les trois services devront préparer un programme d'évaluation pluriannuel consolidé. Ils arrêtent ensemble le programme d'évaluations conjointes menées au niveau national, européen ou international, comme l'évaluation de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

C'est dans le cadre de ce programme d'évaluations conjointes que sont menées les évaluations des politiques et stratégies de la coopération française en matière d'aide publique au développement. Le dernier exercice de ce type est le bilan évaluatif de la politique française de coopération au développement entre 1998 et 2010, qui a été achevé en décembre 2012.

L'AFD rend compte de son activité d'évaluation à ses ministères de tutelle qui, depuis la réunion du cosec-CICID du 15 décembre 2008, se sont engagés à adresser un

rapport consolidé sur l'évaluation de l'APD aux assemblées parlementaires. Le CICID du 31 juillet 2013 réaffirme cet engagement de produire tous les deux ans un rapport public sur les évaluations des résultats des interventions au titre de l'aide publique au développement française.

Le dispositif d'évaluation de l'aide publique au développement française a fait l'objet d'un examen par la Cour des comptes en 2010 dans le cadre de l'enquête sur la politique française d'aide publique au développement. Le rapport de la Cour des comptes a été publié en juin 2012.

# 1

---

## Pourquoi une politique d'évaluation ?

---

# 1

## Pourquoi une politique d'évaluation ?

### 1.1 | Contexte

**E**n 2010, la stratégie de coopération de la France a été définie dans un document cadre « Coopération au développement : une vision française », structurée autour de quatre priorités interdépendantes : une croissance durable et équitable, la lutte contre la pauvreté et les inégalités, la préservation des biens publics mondiaux et la promotion du droit et de la stabilité. La stratégie identifie quatre zones de partenariats, où la France ne poursuit pas les mêmes objectifs et ne met pas en œuvre les mêmes instruments financiers.

Le troisième Plan d'orientation stratégique de l'AFD 2012-2016 (POS3) encadre l'action de l'AFD, définie comme opérateur pivot de la coopération française, afin de mener à bien les objectifs fixés par le document cadre. L'un des objectifs du POS3 est de renforcer la production et l'échange de connaissances, objectif auquel l'évaluation contribue. Le POS3 souligne également la nécessité pour l'AFD d'être une agence exemplaire, ce qui implique un effort en matière de transparence et de redevabilité. Reconnaisant les progrès importants réalisés par la France en matière d'amélioration de l'efficacité, de la redevabilité et de la transparence, le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID), réuni le 31 juillet 2013, fait de cette évolution un des axes prioritaires de rénovation de la politique d'aide au développement.

La formalisation de la politique d'évaluation de l'AFD

s'inscrit dans cette perspective. Les éléments contextuels suivants confortent sa pertinence :

- le contexte économique et budgétaire actuel rend plus que jamais nécessaire l'appréciation des performances des politiques publiques ;
- l'AFD a connu ces dernières années de profonds changements : multiplication par cinq de son volume d'activité en dix ans, extension de son champ géographique et de ses secteurs d'intervention, diversification de ses contreparties et de son offre de produits financiers. Le suivi et l'évaluation systématiques de la pertinence et de la performance des interventions de l'AFD sont donc non seulement de plus en plus nécessaires, mais appellent des réponses de plus en plus complexes à mettre en œuvre ;
- les engagements pris à Busan en matière de redevabilité mutuelle impliquent un effort accru de l'évaluation des interventions de l'AFD. Le POS3 engage l'AFD à mettre en œuvre les principes de la Déclaration de Paris, du Programme d'action d'Accra et du Partenariat de Busan sur l'efficacité de l'aide et les principes de coordination et de division du travail agréés par les pays membres de l'Union européenne. La concrétisation de tels engagements n'est concevable que moyennant une amélioration des pratiques de suivi et d'évaluation.

## 1.2 | Objectifs du document de politique d'évaluation

Le document de politique d'évaluation énonce les principes, standards et approches d'évaluation auxquels l'AFD se réfère<sup>1</sup>. Son objectif premier est

d'afficher, tant au niveau interne qu'externe, l'importance accordée par l'institution à l'évaluation de son action.

L'OCDE définit l'évaluation comme « l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats<sup>2</sup>. Le terme évaluation désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel sont déterminées la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée. »

[Source : CAD, Evaluer la coopération pour le développement, récapitulatif des normes et standards de référence]

Ce document a pour objectif d'éclairer les différentes parties prenantes à l'évaluation en énonçant des règles qui concernent la conception, la conduite et l'utilisation des évaluations à l'AFD.

Il a également vocation à apporter de la lisibilité à cette activité au sein de l'AFD et à améliorer la cohérence et la complémentarité des dispositifs contribuant à la fonction d'évaluation ou interagissant avec elle.

Le document est conçu pour servir de cadre aux procédures de l'AFD ayant trait à l'évaluation et aux documents méthodologiques qui viendraient en préciser la mise en œuvre.

Le document de politique d'évaluation s'intéresse à :

- la conception des interventions\* de l'AFD ;
- le suivi des interventions et, en particulier, celui de leurs résultats\* ;
- la programmation des évaluations ;
- leur conception et leur conduite ; et :
- l'utilisation de leurs résultats.

La politique d'évaluation couvre :

- tous les projets et programmes menés par l'AFD (y compris les financements des initiatives ONG et les financements accordés Outre-mer)<sup>3</sup> ;
- les cadres d'interventions géographiques, sectoriels et thématiques dans lesquels ils s'insèrent, et
- les instruments que l'AFD met en œuvre.

### Révision de la politique

Les conceptions en matière d'aide publique au développement et en matière d'évaluation des politiques publiques évoluent rapidement. Si certains principes, ancrés dans des engagements pris au niveau international ou dans la politique d'évaluation de l'action publique en France, constituent un socle stable sur lequel la politique d'évaluation de l'AFD s'appuie, celle-ci sera très probablement amenée à évoluer au cours des années à venir. Afin de tenir compte de ces évolutions et des leçons tirées de sa mise en œuvre, le document de politique d'évaluation sera révisé lors de l'élaboration du prochain Plan d'orientation stratégique.

<sup>1</sup> Le document comporte un glossaire des termes employés en annexe. Un astérisque signale les mots dont la définition y figure.

<sup>2</sup> Pour éviter toute confusion, ce document utilise le terme évaluation pour désigner l'appréciation de la pertinence et de la performance des interventions en cours ou achevées, et le terme d'évaluation *ex ante* pour désigner l'appréciation de l'intérêt d'une intervention au moment de décider de l'engager.

<sup>3</sup> Les activités de PROPARCO et celles des filiales de l'AFD Outre-mer ne sont pas couvertes par ce document de politique.

# 2

---

## L'évaluation à l'AFD

---

# L'évaluation à l'AFD

## 2.1 | Objectifs de l'évaluation à l'AFD

L'évaluation à l'AFD sert d'abord à améliorer les stratégies, programmes et projets d'aide futurs, grâce aux enseignements tirés de l'expérience.

Elle contribue au capital de connaissances interne à l'AFD, mais aussi au capital de connaissances externe, alimentant ainsi le débat sur les enjeux de développement et ceux de l'APD.

L'évaluation participe, en outre, à l'obligation de rendre des comptes aux ministères de tutelle, aux différentes parties prenantes au processus de coopération en France et à l'étranger, et au grand public.

Le document de politique d'évaluation explicite la manière dont l'évaluation contribue à ces trois objectifs : amélioration des interventions, accumulation des connaissances sur le développement et redevabilité.

### EVALUATION ET REDEVABILITÉ

L'évaluation est l'un des outils qui répond à l'obligation de redevabilité. La redevabilité, selon l'OCDE, est la « responsabilité de fournir des rapports d'avancement précis, honnêtes et crédibles et des appréciations sur la performance [des interventions] ». La première dimension de la redevabilité relève en fait du suivi en exécution et renvoie à la capacité de renseigner des indicateurs de réalisation et de résultat et de les agréger ; la seconde dimension relève véritablement de l'évaluation.

Le dispositif de suivi des interventions doit renseigner sur les moyens mis en œuvre, les réalisations obtenues et les résultats atteints. C'est un instrument central de redevabilité car il peut répondre aux interrogations des différentes parties prenantes, y compris le public, sur les résultats de développement obtenus. C'est le sens du chantier de réforme des indicateurs « agrégeables » mené par l'AFD et des efforts menés pour renforcer la qualité des rapports d'achèvement de projets.

L'évaluation, de son côté, doit apporter un **jugement** sur les questions clefs que soulèvent le bien fondé, la mise en œuvre et les effets d'une intervention. Elle n'a pas pour objectif premier de fournir des données objectives sur les résultats obtenus, mais d'expliquer et d'apprécier ces derniers. On attend de l'évaluation une appréciation plus large de la performance que la seule analyse quantitative du degré d'atteinte des objectifs\* et, dans certains cas, une analyse approfondie des résultats qui peuvent être « attribués » à l'AFD.

La redevabilité c'est aussi, pour l'OCDE, le « devoir de rendre compte envers les contribuables et les citoyens », ce qui impose de respecter un certain nombre de principes en matière de champ des évaluations et de publication de leurs résultats.

Pour répondre à cette obligation, l'AFD :  
- s'est engagée à réaliser un programme d'évaluations *ex post* couvrant l'ensemble des projets et programmes qu'elle finance, sans biais de sélection dans le choix des opérations à évaluer qui serait lié à la qualité des projets. Ces

évaluations *ex post* se prononcent sur la notation des projets à l'achèvement qui est effectuée par les services opérationnels ;

- rend compte de sa performance en menant également un programme d'évaluations au champ plus large que celui des projets et programmes financés, couvrant notamment les instruments et les cadres d'interventions stratégiques qu'elle conçoit et met en œuvre. Ces évaluations sont systématiquement publiées et accessibles sur le site institutionnel de l'AFD ;

- communique chaque année un rapport sur ses activités d'évaluation qui a vocation à être intégré à un rapport rédigé pour le Parlement, conjointement avec les services d'évaluation de la Direction générale du Trésor et du ministère des Affaires étrangères. Ce document synthétise les principales conclusions et recommandations des évaluations menées sur la période ;

- participe aux évaluations conjointes avec les ministères de tutelle, qui portent sur les politiques et stratégies d'aide au développement de la France.

## 2.2 | Principes

L'évaluation obéit aux principes énoncés par la charte d'éthique professionnelle du groupe AFD et par la charte de l'évaluation des politiques publiques et des programmes publics de la Société française de l'Évaluation (SFE). [La charte de la SFE est annexée au présent document.](#)

A l'instar des autres bailleurs de fonds bilatéraux, l'AFD souscrit aux principes du CAD pour l'évaluation : impartialité et indépendance, crédibilité, utilité, participation (des partenaires locaux) et coordination (avec les autres bailleurs).

Comme la mise en œuvre de ces principes peut varier d'un bailleur à l'autre, il importe de préciser l'interprétation qu'en fait l'AFD :

Indépendance :

- La conduite ou la supervision des évaluations sont réalisées par un service indépendant de celui qui est chargé de la conception et de la mise en œuvre de l'intervention ; le degré d'indépendance recherché varie toutefois en fonction de la finalité des travaux d'évaluation qui sont conduits.
- Le dispositif d'évaluation est chapeauté par un Comité des évaluations composé des représentants des ministères de tutelle de l'AFD et de personnalités indépendantes. Ce Comité formule un avis sur la pertinence et la qualité des travaux d'évaluation, leur programmation et les moyens alloués à l'évaluation. Il rapporte directement au Conseil d'administration de l'AFD sur une base annuelle.

Qualité :

- La qualité de l'évaluation s'apprécie au niveau des personnes chargées de conduire et de réaliser les travaux d'évaluation, au niveau du processus évaluatif et au niveau du produit de l'évaluation. Le présent document énonce les critères de qualité des évaluations, les règles de recrutement des évaluateurs et les engagements de l'AFD en matière de formation de ses agents.

Utilité :

- Une évaluation n'est programmée que lorsqu'elle est susceptible de contribuer aux objectifs suivants : améliorer les interventions, contribuer au capital de connaissances, rendre des comptes et elle est organisée en conséquence.

Partenariat :

- L'AFD s'est engagée à mettre en œuvre le partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement. Elle veut contribuer à la mise en place du cadre de redevabilité mutuelle en associant et impliquant ses partenaires aux processus d'évaluation qu'elle conduit.
- Toutefois, dans la mesure où l'intervention de l'AFD sert aussi la promotion de principes, de valeurs et d'intérêts propres, l'évaluation ne pose pas comme postulat une parfaite identité des objectifs poursuivis par l'AFD et par ses partenaires. Aussi l'AFD encourage-t-elle, en matière d'évaluation, l'affichage de tous les objectifs, dans un souci de transparence et de clarté du partenariat.

Coordination :

- L'AFD suit les orientations du CAD en matière d'évaluations conjointes.
- Pour faciliter la réalisation d'évaluations conjointes, l'AFD communique son programme d'évaluations au Réseau du CAD sur l'évaluation (EVALNET). Elle vérifie systématiquement au moment de lancer une évaluation s'il n'est pas plus approprié de mener un travail conjoint avec d'autres bailleurs de fonds.

Transparence :

- Conformément à la démarche de responsabilité sociétale de l'AFD, les évaluations sont systématiquement publiées en version papier et leur téléchargement est libre sur le site de l'AFD. En application des nouvelles dispositions de ses conventions de financement, l'AFD

publie également des « fiches de performance » des projets synthétisant les résultats des évaluations individuelles de projets. Ces fiches seront également accessibles sur le site internet de l'AFD.

• Tout en respectant les obligations légales et les règles édictées par la SFE, les données qui ont servi au travail d'évaluation sont également rendues accessibles au public dans un délai raisonnable.

## 2.3 | Concepts et critères

### Concepts

L'AFD utilise le glossaire du CAD comme référence principale pour la formulation de ses opérations et de ses évaluations.

L'AFD veille au travers d'efforts de formation et de communication à ce que l'ensemble des personnes concernées par la conception, la conduite, le suivi et l'évaluation de ses interventions partage les mêmes définitions des concepts de base utilisés dans le cycle de l'intervention.

### Critères

L'AFD appuie ses travaux d'évaluation, à l'image de l'ensemble de la communauté des bailleurs de fonds bilatéraux, sur les cinq critères définis par le CAD : pertinence\*, efficacité\*, efficience\*, soutenabilité\* et impact\*. La pertinence renvoie à la bonne adéquation des objectifs de l'intervention au problème à traiter et/ou aux besoins de ceux qui sont censés en être les bénéficiaires. La pertinence analyse également la cohérence de l'intervention par rapport aux stratégies du partenaire et aux priorités du bailleur de fonds. L'efficacité indique dans quelle mesure les objectifs spécifiques\* poursuivis ont été atteints ou sont en passe de l'être. L'efficience apporte un jugement sur les ressources mobilisées pour les atteindre. La soutenabilité apprécie dans quelle mesure l'intervention est susceptible de produire des résultats dans le temps, une fois qu'elle a cessé. L'impact recouvre l'ensemble des effets de l'intervention, qu'ils soient positifs ou négatifs, directs ou indirects, voulus ou non.

Les critères d'évaluation constituent un cadre de référence qui doit être adapté à chaque évaluation. L'importance accordée à chaque critère peut varier en fonction des objectifs de l'évaluation.

L'AFD attache une importance particulière à certains aspects spécifiques :

- Le POS3 fait du développement durable la référence commune à l'ensemble des activités opérationnelles de

l'AFD. En matière d'évaluation, cela implique d'analyser la contribution de l'intervention aux finalités du développement durable (développement économique, lutte contre la pauvreté, réduction des inégalités, protection de la biodiversité et lutte contre le changement climatique). **L'évaluation portera une attention particulière à la manière dont l'AFD et ses partenaires appréhendent l'équilibre entre les enjeux économiques, environnementaux et sociaux de l'intervention.** En matière d'évaluation de projet, l'AFD s'engage à examiner systématiquement les conséquences environnementales et sociales des projets classés A, c'est-à-dire ceux comportant des activités considérées comme à haut risque et/ou qui sont mises en œuvre dans une zone dite « sensible », justifiant, à ce titre, des mesures particulières de limitation, compensation ou accompagnement des effets négatifs.

- Parce qu'elle est d'abord un prêteur, l'AFD s'attache à apprécier les effets de ses concours financiers sur la situation financière de ses emprunteurs et nuance son appréciation des critères d'évaluation, notamment celui de la soutenabilité, en fonction de l'instrument financier mobilisé.

- A la suite de la remise au ministre délégué au Développement, en janvier 2010, des recommandations de l'évaluation de la stratégie française « Genre et développement », la prise en compte du genre dans les politiques françaises de développement a été renforcée. L'AFD intègre cette dimension genre dans l'analyse de la pertinence, de l'efficacité et de l'impact de ses interventions.

- Enfin, l'AFD tente d'identifier sa « valeur ajoutée » dans l'intervention évaluée. Il s'agit d'apprécier en quoi l'intervention de l'AFD est différente de celle de n'importe quel autre bailleur qui aurait pu financer l'intervention. Les effets des apports non financiers (expertise technique, dialogue avec le bénéficiaire, réactivité, implication,...) et leur spécificité à l'AFD seront ainsi systématiquement étudiés.

## 2.4 | Evaluation et autres regards sur les opérations

### LES OPÉRATIONS DE L'AFD SONT SOUMISES À PLUSIEURS « REGARDS CRITIQUES » QUI VISENT À EN AMÉLIORER LA PERFORMANCE

1. Le premier regard est celui que porte le chef de projet lui-même lorsqu'il instruit une opération en mobilisant son expertise, sa connaissance du secteur, des géographies et des contreparties et les leçons de l'expérience. Ce regard est formalisé dans les notes de présentation aux instances de décision de l'AFD. Ce travail est complété par des études de capitalisation menées au sein des divisions techniques de l'AFD.
2. Le deuxième regard, celui de la Seconde opinion de la direction des Risques, vérifie que les opérations ont été conçues de manière à ne pas exposer l'AFD à un niveau de risque excessif, la notion de risque étant défini en des termes assez larges. L'incapacité éventuelle de l'AFD de rendre compte des résultats de ses projets accroît son risque d'image. La Seconde opinion a donc pour mandat de s'assurer que les interventions soient conçues avec des objectifs spécifiques\* clairs et quantifiés, assortis de dispositifs de suivi réalistes.
3. Le troisième regard, porté par l'Inspection générale, s'assure que les opérations sont conduites en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, les normes et usages professionnels et déontologiques auxquels l'AFD est soumise ou qu'elle s'est engagée à respecter.
4. Le quatrième regard, supervisé par la cellule Qualité de la direction des Opérations, consiste à apprécier la qualité de la mise en œuvre des projets, ainsi que leur perspective d'atteinte des objectifs de développement sur la base d'une notation effectuée en cours d'exécution par les chefs de projet.
5. Le cinquième regard est celui porté par les équipes opérationnelles à l'achèvement du projet. Il s'agit d'établir un premier bilan, factuel et quantitatif, sur les moyens mobilisés, les réalisations obtenues et les résultats atteints dans un rapport d'achèvement de projet (RAP). Ce bilan donne lieu à une notation du projet. La consolidation annuelle des notes permet de renseigner un indicateur du contrat d'objectifs et de moyens sur la part des projets jugés satisfaisants à leur achèvement.
6. Le sixième regard est celui de l'évaluation.

La politique d'évaluation ne concerne que ce sixième regard, mais tient compte de l'articulation avec les cinq autres. En particulier,

- ▶ L'évaluation ne porte pas explicitement sur la manière dont l'AFD gère le « cycle du projet ». Cette appréciation est portée par l'Inspection générale, dont les missions relèvent, d'une certaine manière, de l'audit de performance. La qualité de l'instruction et du suivi des opérations est toutefois examinée lors de l'évaluation et elle est prise en compte dès lors qu'elle agit sur les critères d'évaluation.
- ▶ L'évaluation ne débouche pas sur une notation indépendante des opérations. La notation à l'achèvement

des projets est conçue à l'AFD comme un exercice d'autoévaluation. Toutefois, lorsque le projet fait l'objet d'une évaluation *ex post*, il est demandé à l'évaluateur de se prononcer sur la notation effectuée par les services opérationnels.

- ▶ Les démarches de suivi en exécution et d'évaluation, tout en étant fondamentalement différentes (cf. encadré évaluation et redevabilité) sont complémentaires : la qualité du suivi conditionne en effet la qualité, voire la faisabilité, de l'exercice d'évaluation. Les évaluations *ex post* de projet sont désormais réalisées après la production du rapport d'achèvement de projet, afin de pouvoir disposer d'une information précise sur les moyens mis en œuvre, les réalisations du projet et ses résultats.

La qualité du suivi est conditionnée par la qualité de la conception de l'opération : le service d'évaluation de l'AFD peut donc intervenir en appui méthodologique au chef de projet pour la conception des dispositifs de suivi afin de s'assurer de l'évaluabilité\* de l'opération.

Cette anticipation des besoins d'informations et de données est indispensable, notamment dans le cas des évaluations d'impact qui réclament de pouvoir suivre les effets de l'intervention, depuis une situation de référence initiale jusqu'à son achèvement.

## 2.5 | Les principaux types d'évaluation

Les différents types d'évaluations menées par l'AFD viennent s'insérer dans un continuum entre suivi, évaluation et recherche.

L'OCDE distingue plusieurs catégories d'évaluations selon leur champ d'analyse (projet, secteur, pays, thématique, ...), leur finalité (récapitulative ou formative\*), le moment où elles sont réalisées (*ex ante*, *in itinere* ou *ex post*), leur approche (évaluation par rapport aux objectifs affichés de l'intervention, évaluation partici-

pative et évaluation d'impact) et leur relation avec les responsables de l'intervention évaluée (évaluation indépendante, auto-évaluation). Les évaluations menées par l'AFD empruntent à toutes ces catégories.

### Catégories d'évaluations

L'AFD mène surtout quatre catégories de travaux d'évaluation qui sont définies par le champ évalué, l'approche et les méthodes utilisées, et leurs objectifs :

Type d'évaluations	Champ	Approche/méthodes	Objectif principal (secondaires)
Evaluations <i>ex post</i> de projet	Projets	Évaluation par rapport aux objectifs ( <i>goal-based evaluation</i> ), revues (pour les projets complexes)	Amélioration des interventions, dialogue avec les maîtrises d'ouvrage sur les résultats
Evaluations approfondies	Projets, grappes de projets, instruments	Méthodes « basées sur la théorie », méthodes expérimentales et quasi expérimentales	Production de connaissances, (amélioration des interventions, redevabilité)
Evaluations stratégiques	Cadres d'interventions sectoriels, géographiques, transversaux	Évaluation par rapport aux objectifs, revues	Amélioration des interventions (redevabilité)
Synthèses d'évaluations	Grappes de projets	Méta-évaluation	Amélioration des interventions

- **Evaluations *ex post* de projet.** Ces évaluations portent sur toutes les catégories de concours financiers de l'AFD. Ces évaluations sont assez sommaires sur le plan méthodologique et se focalisent sur le processus de mise en œuvre et le degré d'atteinte des objectifs spécifiques\* des projets. Lorsqu'ils ne font pas appel à des méthodes d'évaluation spécifiques, les projets de l'AFD sont évalués selon une procédure décentralisée : les évaluations sont conduites par les agences locales de l'AFD selon un protocole défini, sous la supervision de la division de l'Évaluation (cf. *infra*). Les projets pour

lesquels il n'est pas possible d'isoler la contribution de l'AFD à l'atteinte de ses objectifs de développement (aides sectorielles passant par un fonds commun, aides budgétaires globales ou sectorielles, ...) font l'objet de revues analytiques lorsqu'il n'est pas possible de mener une évaluation conjointe (cf. *infra*). Les financements des initiatives ONG font également l'objet d'évaluations par grappes de projets dans un pays ou un secteur donné, qui sont co-pilotées par la division du Partenariat avec les ONG et la division de l'Évaluation<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Ces évaluations viennent compléter les évaluations externes réalisées par les ONG elles-mêmes.

## LES ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES DE PROJETS

Les évaluations décentralisées de projet sont pilotées par les agences et les départements géographiques de l'AFD, avec l'appui de la division de l'Évaluation.

Ce dispositif, mis en place par l'AFD à partir de 2007, présente trois précieux atouts :

- La proximité avec les contreparties qui sont impliquées dans le processus évaluatif. L'évaluation participe ici de la démarche d'aide au développement au même titre que la mise en œuvre des opérations. L'un des objectifs centraux des évaluations décentralisées est d'organiser progressive-

ment un dialogue sur les résultats avec les parties prenantes des opérations financées.

- La possibilité de recours à l'expertise locale. La mobilisation de l'expertise locale est, autant que possible, privilégiée par l'AFD, afin de bénéficier de sa bonne connaissance du contexte et de pouvoir accompagner le développement des capacités locales d'évaluation.

- La diffusion de la culture d'évaluation dans les services opérationnels et auprès des partenaires de l'AFD.

- **Évaluations approfondies.** Leur champ d'analyse est le plus souvent un projet ou un ensemble de projets relevant d'un même secteur ou mettant en œuvre le même instrument financier. L'objectif de l'évaluation est de répondre à un déficit de connaissances sur les résultats et les impacts d'une intervention et, lorsqu'ils sont établis, de comprendre les mécanismes liant l'intervention à ces résultats et ces impacts. Les évaluations approfondies portent souvent sur les projets innovants ou ceux qui mettent en œuvre des modèles promus par l'AFD. Ces travaux d'évaluation se situent à la croisée des chemins entre la recherche et l'évaluation. L'AFD a recours à une pluralité d'approches et méthodes d'évaluation. Les évaluations approfondies font appel aux méthodes « basées sur la théorie » (ex. : analyse qualitative comparative, analyse de contribution) et aux méthodes expérimentales et quasi expérimentales propres aux évaluations d'impact basées sur une comparaison « avec-sans » l'intervention. **Pour l'AFD, l'exigence centrale en termes de méthode est l'adéquation de la méthodologie utilisée avec la nature de l'intervention évaluée, l'objectif de l'évaluation et le type de question posée.** L'AFD conduit de manière spécifique des évaluations d'impact qui, dans leur conception la plus stricte, cherchent à mesurer les effets uniquement attribuables à l'intervention. Les évaluations d'impact peuvent s'appuyer sur une approche dite « empirique », consistant à comparer la situation des bénéficiaires de cette intervention à une situation « contrefactuelle », c'est-à-dire à une situation hypothétique qui aurait prévalu en l'absence de toute intervention.

- **Évaluations stratégiques.** Les cadres d'interventions (géographiques, sectoriels et transversaux) traduisent

la manière dont l'AFD interprète les missions qui lui sont confiées par ses tutelles, et constituent le cadre analytique par lequel l'AFD entend obtenir des résultats de développement par sa production financière et non financière. Le champ des évaluations stratégiques couvre les cadres d'intervention\* ou un sous-ensemble homogène de ces cadres d'intervention, ou bien des éléments de stratégie qui ne sont pas encore formalisés. Les évaluations stratégiques devraient avoir pour effet, en retour, d'améliorer la qualité de ces outils de cadrage stratégique. Ces évaluations de type formatif\* servent également l'objectif de redevabilité. Ces évaluations sont souvent moins exigeantes sur le plan méthodologique que la seconde catégorie d'évaluations et peuvent donner lieu à des revues analytiques (cf. *infra*).

- **Synthèses d'évaluations et méta-évaluations.** La division de l'évaluation réalise des synthèses d'évaluations de projets par thème, secteur ou géographie, destinées à améliorer les opérations grâce aux enseignements tirés des évaluations déjà réalisées. Les méta-évaluations, qui « évaluent les évaluations », permettent quant à elles de jeter un regard critique sur le processus évaluatif et son efficacité en termes de contribution aux besoins de connaissances et de redevabilité.

Revue analytiques

La division de l'Évaluation peut également mener des travaux de « revue analytique », traduction imparfaite du terme anglais *reviews*. Ces travaux dont l'objectif est délibérément formatif\* ne répondent pas strictement aux critères et méthodologies de l'évaluation, ni ne traitent nécessairement de tous les critères d'évalua-

tion du CAD, mais simplement des questions identifiées comme utiles. Ils peuvent prendre différentes formes : cartographies, analyses de grappes d'opérations, revue de portefeuille, bilans... Ces travaux sont menés lorsqu'il s'agit d'apprécier la performance des interventions complexes difficilement évaluables (cf. *infra*). Plus pré-

cisément, les revues se focalisent sur les aspects opérationnels et ne cherchent pas autant que les évaluations à apprécier les résultats et l'impact des interventions. Ces travaux sont diffusés de manière interne à l'AFD, mais ils peuvent aussi être publiés s'ils présentent un intérêt pour le public.

## EVALUATION DES ACTIVITÉS OUTRE-MER DE L'AFD

La politique d'évaluation présentée dans ce document s'applique aux interventions de l'AFD Outre-mer sous une forme adaptée qui tient compte notamment des spécificités du mandat de l'AFD et des missions confiées à la Direction Générale des outre-mer en matière d'évaluation.

L'AFD a une mission d'accompagnement des politiques publiques de l'Etat en faveur du développement économique et social des Outre-Mer. Elle intervient comme opérateur ou comme partie prenante à la mise en œuvre de ces politiques que la DGOM a mandat d'évaluer. Ce positionnement spécifique se traduit, en matière d'évaluation, par :

- une faible légitimité de l'AFD à s'interroger seule sur la pertinence de ces interventions, ce qui suppose d'adapter le contenu et l'interprétation des critères d'évaluation du CAD qu'elle utilise habituellement ;

- l'intégration des interventions de l'AFD dans le champ couvert par les évaluations conduites par la DGOM. La DGOM et l'AFD s'inscrivent toutefois davantage dans une logique d'apprentissage mutuel en matière d'évaluation, qui se traduit notamment par des participations croisées aux comités de pilotage des évaluations qu'elles conduisent ;

- la possibilité de se voir confier par la DGOM la réalisation d'évaluations d'impact de politiques publiques dans les départements d'Outre-mer.

Les évaluations des activités Outre-mer visent principalement des objectifs d'apprentissage, d'aide à la décision et de renforcement du dialogue avec les parties prenantes à l'intervention évaluée. Les évaluations mettent l'accent sur la dimension participative, soit dans l'approche évaluative retenue, soit dans l'implication des parties prenantes dans le processus évaluatif. Le champ de l'évaluation Outre-mer comprend (i) les cadres d'intervention géographiques et les parties des cadres d'interventions sectoriels consacrées à l'Outre-mer et (ii) un nombre réduit de projets de financement où l'évaluation contribue au partenariat de l'AFD avec les collectivités territoriales et les établissements publics locaux qui les mettent en œuvre. L'évaluation porte alors à la fois sur les concours financiers accordés par l'AFD et sur les activités d'appui-conseil auprès des contreparties.

L'appréciation des effets des concours financiers accordés par l'AFD Outre-mer peut s'avérer complexe (prêts budgétaires, ...). L'AFD consent, en conséquence, un effort méthodologique particulier pour évaluer ces interventions.

# 3

## Les défis de l'évaluation à l'AFD

# Les défis de l'évaluation à l'AFD

Les défis que l'AFD s'engage à relever en matière d'évaluation sont : l'amélioration de l'évaluabilité des interventions, une meilleure allocation des ressources consacrées à l'évaluation grâce à une pro-

grammation plus stratégique, la clarification des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes aux évaluations, le renforcement de la qualité des travaux et, plus globalement, de leur utilité et utilisation.

---

## 3.1 | Améliorer l'évaluabilité des interventions

---

Une intervention évaluable est idéalement une intervention dont la théorie de l'action\*, les objectifs, les indicateurs et les dispositifs de suivi sont clairement formulés dès la conception et dont les réalisations et les résultats ont été effectivement suivis. [L'amélioration de l'évaluabilité des interventions est une priorité de la politique d'évaluation de l'AFD pour les prochaines années.](#) Ceci implique un engagement constant des différentes personnes impliquées dans les phases de conception, de décision et d'exécution des stratégies et des opérations.

A cette fin, l'AFD s'engage à :

- développer une culture de l'évaluation d'application générale, dans le sens où la nécessité d'évaluer l'action de l'AFD est reconnue à tous les niveaux de l'institution ;
- ancrer l'évaluation dans le cycle du projet et celui de la production des cadres d'intervention stratégiques ;
- utiliser les approches et méthodes adaptées au degré d'évaluabilité de l'intervention, en reconnaissant que toutes les interventions ne peuvent pas être évaluées avec le même degré de rigueur et selon la même approche ;

- développer un travail méthodologique spécifique permettant d'améliorer l'évaluabilité des interventions les plus complexes (ex. aides budgétaires).

Les autres « regards » (cf encadré p.14) contribuent à cet effort, notamment *via* :

- le contrôle qualité à l'entrée des projets, effectué par le département technique à la fin de la phase d'instruction par le chef de projet ;
- l'avis formulé par la Seconde opinion, dont le contrôle porte sur le système de suivi prévu dans le projet ;
- les notes de présentation aux instances de décision qui explicitent le dispositif de suivi et évaluation mis en place pour chaque opération ;
- les revues annuelles sur les résultats de la notation qualité des projets en exécution et sur les performances de la supervision, qui sont réalisées par la cellule qualité de la direction des opérations ;
- le renforcement de la qualité du contenu des rapports d'achèvement de projet et l'amélioration du *reporting* à l'achèvement.

## 3.2 | Programmer les évaluations en fonction de leur objectif principal

La programmation des évaluations est un exercice d'optimisation de l'allocation des ressources d'évaluation. La programmation consiste d'abord à assigner à chaque type d'évaluations un « objectif principal » et à organiser en conséquence le processus d'élaboration du programme d'évaluations de l'AFD.

*Programmer les évaluations approfondies en fonction de l'objectif de production de connaissances*

L'évaluation doit répondre à des questions concrètes que soulèvent le bien-fondé, la mise en œuvre et les effets des interventions financées. Ces questions sont soulevées par la direction des Opérations et, parfois, par les ministères de tutelle ou les organes de contrôle.

La programmation des évaluations approfondies résulte donc, dans un premier temps, d'un processus de consultations menées par la division de l'Évaluation avec les services opérationnels, notamment les divisions techniques de la direction des Opérations.

Les évaluations sont sélectionnées selon trois critères : la plus-value de l'évaluation, le déficit de preuves et l'évaluabilité de l'intervention

- Plus-value de l'évaluation : la question n'a-t-elle pas déjà été traitée par une autre évaluation réalisée par l'AFD ou par d'autres bailleurs de fonds ? Dans ce dernier cas, à quelles conditions peut-on se contenter des enseignements obtenus par ces évaluations ? N'est-ce pas un exercice de revue systématique\* qui doit répondre à la question ?

- Déficit de preuves (*evidence gap*) : a-t-on un doute spécifique sur la pertinence ou l'efficacité de l'intervention ? Présente-t-elle un caractère innovant et/ou est-elle destinée à être reproduite/étendue ?

- Evaluabilité : l'intervention est-elle évaluable à un coût raisonnable, y compris en termes d'investissement méthodologique ?

En sus des sollicitations des services opérationnels, la division de l'Évaluation peut également prendre l'initiative de travaux d'évaluation. C'est le cas, notamment, des évaluations qui portent sur des instruments dont l'efficacité fait l'objet d'interrogations de la part du conseil d'administration ou des organes de contrôle de l'AFD.

Les évaluations approfondies sont présentées au Comité études et recherche de l'AFD qui est une enceinte de discussions sur le programme et le contenu des travaux d'études, de recherche, d'évaluation et de prospective de l'AFD.

Les évaluations approfondies mobilisent environ la moitié des ressources humaines et budgétaires de l'AFD allouées à l'évaluation (*i.e.* hors programme 2009). Une partie de ces ressources est réservée aux évaluations d'impact, qui sont les plus difficiles à réaliser. L'AFD prévoit de réaliser chaque année un nombre suffisant d'études pour développer une expertise interne et se mettre en position d'influencer le débat international sur les évaluations d'impact. Ce programme concrétise les engagements pris par l'AFD en matière d'impacts dans sa politique de responsabilité sociétale.

### LES ÉVALUATIONS D'IMPACT À L'AFD

Les Évaluations d'impact sont pilotées par la division de l'Évaluation en étroite collaboration avec les services opérationnels de l'AFD. A travers cette collaboration, l'AFD :

- identifie les projets pertinents à la fois en termes de recherche (« déficits de connaissances ») et dans un but opérationnel (« utilisation des résultats ») ;
- s'assure que les conditions opérationnelles se prêtent à une évaluation rigoureuse et identifie les méthodes les plus adaptées pour cette étude ;
- permet une diffusion et une utilisation effective (directe ou plus stratégique) des résultats obtenus.

L'implication de la division de l'Évaluation est particulièrement forte dans l'identification des partenaires de recherche, la définition du protocole des évaluations d'impact et leur pilotage (suivi des différentes enquêtes, analyse critique des méthodes utilisées, interprétation et diffusion des résultats, etc.).

Cette implication forte des équipes internes doit permettre à l'AFD de participer activement au débat international sur les évaluations d'impact.

Compte tenu de la dimension scientifique de ce type d'évaluations, l'AFD conclut des partenariats de recherche avec les laboratoires les plus expérimentés en la matière (IRD – DIAL,

...

...

J-Pal, université de Californie, Berkeley, etc.), en recherchant davantage la mixité des approches et des équipes. Dans la mesure du possible, elle associe aux travaux d'évaluation les centres de recherche des pays d'intervention.

Parmi les évaluations d'impact, les évaluations expérimentales sont capables d'établir la relation de causalité entre l'intervention et ses résultats avec un bon niveau de confiance statistique. Les évaluations expérimentales ne peuvent tou-

tefois pas être menées dans tous les cas. Les méthodes quasi expérimentales peuvent être utilisées de manière alternative, en tenant compte des contraintes opérationnelles et budgétaires.

Le cas échéant, l'AFD privilégie pour la collecte de données nécessaires aux évaluations d'impact les Instituts nationaux de la statistique. Quand cela est possible, cette collecte est adossée à des enquêtes en cours ou prévues.

#### *Les évaluations stratégiques sont dédiées à l'amélioration des cadres d'intervention de l'AFD*

Compte tenu des ressources allouées à l'évaluation, l'ensemble des cadres d'intervention ne peut pas être évalué au cours de la période de 5 ans couverte par le POS de l'AFD. La programmation des évaluations stratégiques, qui viennent en fait compléter les bilans systématiques réalisés avec l'appui de la direction de la Stratégie doit être sélective et répondre à un critère d'opportunité : l'évaluation concerne-t-elle une priorité du POS ? L'évaluation sera-t-elle utile à la direction des Opérations pour la définition ou la refonte d'un cadre d'intervention stratégique ? L'évaluation répond-elle à un questionnement spécifique du Conseil d'administration ?

*Les évaluations ex post de projets servent un objectif d'apprentissage, en lien avec les contreparties.*

L'évaluation systématique de toutes les opérations n'est pas une option à privilégier : elle conduit à une dispersion des moyens peu favorable à la recherche de qualité et à des évaluations dont l'utilité peut être faible. Les projets à évaluer sont donc sélectionnés selon plusieurs critères : opportunité d'un dialogue sur les résultats avec le bénéficiaire, intérêt de l'évaluation en termes d'apprentissage, ... La qualité des projets, en revanche, ne doit pas interférer dans le choix des projets évalués afin d'éviter que la sélection ne soit biaisée en faveur des projets considérés comme les plus satisfaisants. En pratique, la programmation des évaluations courantes de projets est élaborée conjointement par la direction des Opérations et la division de l'Évaluation qui veille à ce que le programme des évaluations *ex post* soit représentatif du portefeuille

de projets achevés en termes de secteur et de géographie. En participant ainsi à la programmation des évaluations, la division de l'Évaluation s'assure que les évaluations *ex post* puissent également être un instrument par lequel l'AFD peut rendre compte de sa performance comme opérateur de l'aide au développement.

*L'AFD s'engage donc à étendre le périmètre des évaluations ex post de projets, mais à l'intérieur de ce périmètre, l'AFD ne recherche pas un objectif de couverture exhaustive des projets évalués à leur achèvement.*

Comme le prévoient les statuts de l'AFD, les financements accordés aux ONG font l'objet d'une activité régulière d'évaluation. Le champ pertinent pour l'évaluation des financements des initiatives ONG est celui du pays et du secteur.

#### *Le programme d'évaluations*

Pour faciliter la réalisation de ces différents objectifs, le programme d'évaluations est présenté dans une perspective triennale : il comporte des orientations sur une période de trois ans précisant notamment les priorités stratégiques de l'activité d'évaluation et le programme détaillé des évaluations de l'année à venir.

Le programme d'évaluations ainsi élaboré – et auquel s'ajoutent les évaluations conjointes avec les ministères de tutelle – est soumis à l'avis du Comité des évaluations, qui se prononce sur sa contribution à l'objectif de redevabilité et sur sa faisabilité. Il est ensuite présenté pour approbation à la Directrice générale de l'AFD sous la forme d'une liste d'évaluations à engager au cours de l'exercice budgétaire de l'année à venir. Cette liste est alors communiquée aux ministères de tutelle de l'AFD et à l'OCDE.

### 3.3 | Clarifier les responsabilités dans la conduite des évaluations

Les responsabilités dans la conduite des évaluations doivent être énoncées avec précision pour garantir leur indépendance et leur qualité. Les évaluations à proprement parler – ce qui exclut les travaux de revues analytiques – sont traitées ici en deux groupes distincts : les évaluations pilotées par la division de l'Évaluation et les évaluations menées de manière décentralisée.

#### *Evaluations pilotées par la division de l'Évaluation*

##### Préparation de l'évaluation

La qualité d'une évaluation repose en partie sur le travail préalable à sa conduite. La division de l'Évaluation commence par expliciter la finalité de l'évaluation (pourquoi évalue-t-on, mais également pour qui ?). Un travail préalable est ensuite systématiquement mené, afin de préciser au maximum le champ de l'évaluation et de confirmer son intérêt. Ces travaux préalables peuvent être des revues de littérature ou des revues analytiques\* telles que les cartographies des projets.

Les termes de référence sont ensuite rédigés avec l'appui des membres du groupe de référence. Ceux-ci expliquent le contexte, le champ et proposent un nombre limité de questions évaluatives. Ils précisent l'approche et les méthodes d'évaluation qui seront mises en œuvre. Les termes de référence incluent le plan de dissémination, y compris les règles de publication des résultats de l'évaluation.

##### Sélection de l'évaluateur

Les évaluations sont le plus souvent externalisées. Le processus de choix des consultants doit, en conformité avec les règles applicables aux achats de l'AFD, privilégier la qualité des offres. Le choix des évaluateurs donne lieu à un échange au sein du groupe de référence, mais il est *in fine* du ressort de la division de l'Évaluation, responsable du budget et garante de la qualité de l'évaluation. Les évaluations d'impact relèvent de partenariats de recherche (cf. encadré sur les évaluations d'impact).

##### Groupe de référence

Toutes les évaluations sont pilotées par la division de l'Évaluation en liaison avec un groupe de référence qui se réunit aux échéances fixées dans les termes de référence. Le plus souvent, la division de l'Évaluation est assistée par des experts sectoriels issus de la direction des Opérations et « mis à disposition » de la division de l'Évaluation.

Le groupe de référence est constitué d'un nombre

limité de représentants des services opérationnels de l'AFD concernés, des parties prenantes à l'intervention évaluée, d'experts du département de la recherche et de personnes qualifiées extérieures, y compris des personnes qualifiées en matière d'évaluation. Les ministères de tutelle peuvent être invités à participer au groupe de référence. La présidence est assurée par une personnalité qualifiée ou, à défaut, par le chef du Département de la recherche ou le responsable de la division de l'Évaluation de l'AFD.

**La diversité de la composition du groupe de référence est un élément essentiel pour assurer la qualité des travaux et garantir l'indépendance de l'exercice d'évaluation.** L'AFD favorise la participation au groupe de référence de personnalités issues du monde universitaire, de la recherche, des entreprises et des ONG.

Le groupe de référence est consulté pour la sélection des évaluateurs, le suivi et la validation de leurs travaux réalisés par les évaluateurs. Il participe à l'appréciation de la qualité de l'évaluation, selon une grille établie sur la base des standards de qualité du CAD de l'OCDE (cf. annexe IV).

#### *Evaluations menées de manière décentralisée*

**Les évaluations *ex post* de projet sont conduites par les agences en suivant des procédures simples et standardisées.**

Le rôle de l'agence est :

- d'assurer le pilotage de l'ensemble du processus d'évaluation, depuis la rédaction des termes de référence jusqu'à la diffusion du rapport final ;
- de coordonner l'activité des différents acteurs impliqués dans le processus, et notamment les partenaires locaux de l'AFD associés au groupe de référence de l'évaluation.

**La division de l'Évaluation assure la supervision des évaluations décentralisées, c'est-à-dire l'encadrement méthodologique et le contrôle qualité de ces évaluations, sous forme d'une notation *ex post* suivant une grille qualité reprenant de manière simplifiée les standards du CAD de l'OCDE.** Cet encadrement inclut la mise à jour des procédures et des documents de référence, la formation des services opérationnels, la formulation d'avis sur les termes de référence et les livrables s'ils sont sollicités, voire un appui plus direct dont l'importance est fonction de la capacité et des besoins de l'agence concernée.

La division de l'Évaluation a enfin pour mandat de valoriser la connaissance issue des évaluations décentralisées en conduisant des travaux de synthèse d'évaluations.

Les évaluations des financements ONG suivent un pro-

tole spécifique, avec une implication de la division de l'Évaluation dans l'élaboration des termes de référence, les choix méthodologiques, la sélection des consultants, la validation des livrables et la diffusion du rapport d'évaluation. La division de l'Évaluation participe le plus souvent au groupe de référence qui est constitué.

### 3.4 | Concevoir des produits d'évaluation pratiques et utiles

Les évaluations contribuent à la connaissance et à la redevabilité par leurs différents « produits » :

- les constats, basés sur les données de suivi et les observations spécifiques des évaluateurs, les analyses et, surtout, les conclusions, qui constituent le produit principal de l'évaluation. Ces conclusions peuvent avoir un caractère spécifique et une validité limitée à l'intervention évaluée ou avoir une portée plus générale. On distinguera ces deux types de conclusions afin de faciliter l'utilisation des évaluations : les conclusions de portée générale, seront identifiées par les évaluateurs et pourront faire l'objet de synthèses sur une base sectorielle, thématique ou géographique.

Les recommandations déduites des conclusions permettent d'établir le lien entre la démarche évaluative et le processus décisionnel. Pour s'assurer de l'appropriation des recommandations par les services en charge de la conception et de la conduite des opérations ou des stratégies, un autre type de relation doit être établi entre évaluateurs et opérationnels. Autant il est important de s'assurer que les conclusions soient formulées par les évaluateurs en toute indépendance, autant la formulation des recommandations gagne à impliquer les services susceptibles de les mettre en œuvre, compte tenu notamment du décalage dans le temps entre la période passée de conception des opérations évaluées et le présent où s'identifient les projets à venir.

### 3.5 | Garantir la qualité des évaluations

L'AFD assure la meilleure qualité possible aux évaluations tout au long du processus. Elle s'engage en particulier à améliorer la qualité des évaluations décentralisées en visant une programmation plus stratégique, en impliquant les divisions techniques dans la préparation et le suivi des évaluations décentralisées de projet et en s'assurant que les rapports d'achèvement fournissent les informations objectives et quantitatives nécessaires à la réalisation d'évaluations *ex post* de qualité.

#### Qualité à l'entrée et au cours de l'évaluation

En amont, l'AFD s'appuie sur la division de l'Évaluation pour assurer :

1. une meilleure évaluabilité des projets dès la phase de conception ;
2. une formulation de termes de référence de qualité, clarifiant la finalité de l'évaluation, son contexte, et énonçant un nombre restreint de questions évaluatives ;
3. une sélection des prestataires extérieurs focalisée sur la qualité de leurs offres ;
4. un choix de la bonne approche méthodologique ;
5. une participation d'experts en évaluation au sein des groupes de référence.

### Qualité à la sortie

L'AFD s'est dotée d'une grille d'appréciation de la qualité des évaluations. Celle-ci se réfère aux standards du CAD qui portent à la fois sur la qualité du travail de l'évaluateur et sur le processus évaluatif lui-même.

Cette grille figure en annexe IV. Elle est utilisée par le groupe de référence et par la division de l'Évaluation pour décider de la publication d'une étude.

L'AFD ne soutient pas l'idée d'un *rating* des projets, pour éviter les biais liés à l'agrégation de notes relatives à des jugements portés par une grande diversité d'évaluateurs, sur des projets de natures très différentes menés dans des contextes différents. En revanche, elle encourage les évaluateurs à apprécier de façon à la fois synthétique et quantitative les différents critères d'évaluation pour renforcer la clarté du positionnement pris dans leur analyse.

Le contrôle qualité est organisé à trois niveaux :

- premier niveau : pour les évaluations décentralisées, par l'agence et le département géographique ; pour les évaluations menées par la division de l'Évaluation et pour les évaluations de projets ONG, par le dispositif d'assurance qualité de l'évaluateur externe ;

- deuxième niveau : par la division de l'Évaluation, pour les évaluations décentralisées ; par la division de l'Évaluation assistée du groupe de référence pour les évaluations qu'elle pilote et les évaluations des projets ONG. Certaines évaluations peuvent justifier le recours à un prestataire externe spécialement engagé pour le contrôle qualité ;

- troisième niveau : le Comité des évaluations, qui a pour mandat d'appuyer l'AFD dans l'exercice de sa mission de rendre des comptes et d'évaluer ses actions de façon crédible, indépendante et transparente ; il se prononce notamment sur la qualité des travaux d'évaluation menés par l'AFD.

## 3.6 | Rendre les évaluations plus utiles

L'AFD est déterminée à renforcer de manière systématique l'utilisation des évaluations qu'elle produit.

L'Agence reprend la distinction des trois types d'utilisations de l'évaluation de Rossi *et al*<sup>6</sup> :

1. l'utilisation directe ou instrumentale, c'est-à-dire l'utilisation des constats, conclusions et recommandations de l'évaluation par les décideurs et parties prenantes ;
2. l'utilisation conceptuelle, qui vise à contribuer au débat intellectuel en général ;
3. l'utilisation persuasive ou symbolique de l'évaluation, qui vise à défendre une position politique.

Cette distinction recoupe les concepts plus classiques de rétroaction, de capitalisation et de plaidoyer. L'objectif de production de connaissances de l'évaluation à l'AFD recoupe les deux premières catégories. L'AFD assume le « plaidoyer » que peut nourrir l'évaluation et entend donc dans certains cas en faire aussi une « utilisation persuasive ».

### L'utilisation directe à des fins de rétroaction

L'un des objectifs principaux de l'évaluation est d'améliorer les opérations grâce à la rétroaction des leçons apprises sur les interventions nouvelles et éventuellement sur les interventions en cours.

#### La pratique actuelle

Cette rétroaction est organisée dès l'amont de l'évaluation au travers des modalités suivantes :

- l'implication des services opérationnels dans la programmation des évaluations et dans la rédaction des termes de référence, qui sont rédigés pour répondre à des questions opérationnelles ;

- la prise en compte d'un critère d'opportunité pour sélectionner les sujets à évaluer, qui vise à s'assurer autant que possible que l'évaluation est conduite au bon moment pour éclairer les projets, programmes et cadres d'interventions stratégiques de l'AFD.

L'implication des services opérationnels dans le choix des sujets à évaluer, dans la préparation de l'évaluation

<sup>6</sup> Rossi P.H., M. Lipsey et H.E. Freeman (2004), "Evaluation: A Systematic Approach", 7th Edition.

et dans la conduite des évaluations est une garantie de l'utilisation ultérieure de l'évaluation. L'influence du processus évaluatif sur les acteurs est souvent aussi importante que celle du « produit » final de l'évaluation.

#### *La réponse aux conclusions de l'évaluation*

Toute évaluation doit donner lieu à une réponse formelle des services. Ainsi, les services concernés par l'intervention évaluée prennent position par rapport aux conclusions de l'évaluation formulées par les évaluateurs. Conformément aux principes du CAD, l'AFD assure l'indépendance de l'évaluation jusqu'au stade des conclusions.

Dans certains cas, lorsque l'évaluation débouche sur des conclusions qui peuvent remettre en cause la poursuite d'une activité ou qui suggèrent un changement radical d'orientation, il appartient au Comité exécutif de l'AFD d'apporter la réponse aux conclusions.

Ce processus, qui concerne d'abord les évaluations conduites par la division de l'Évaluation, peut être mobilisé, lorsque cela s'avère utile, pour certaines évaluations décentralisées et travaux de synthèse d'évaluations de projets.

#### *La formulation des recommandations*

Pour favoriser l'utilisation directe des évaluations, les services opérationnels sont directement impliqués dans la formulation des recommandations.

Deux voies alternatives sont possibles, suivant les cas :

1. une formulation des recommandations par les évaluateurs. Les recommandations sont alors débattues avec les services opérationnels dans une logique d'appropriation et de responsabilisation des différents acteurs ;

2. une formulation conjointe des recommandations par les évaluateurs et les services concernés. Cette seconde solution vise à améliorer la qualité des recommandations, la faisabilité de leur mise en œuvre et leur bonne appropriation par les opérationnels. Une fois que l'AFD a pris position sur les conclusions de l'évaluation, les services concernés participent avec les évaluateurs à la formulation de recommandations. Les évaluateurs jouent alors le rôle de facilitateurs pour faire émerger les recommandations crédibles. La division de l'Évaluation s'assure toutefois que les recommandations formulées découlent des conclusions, sont hiérarchisées et classées par acteur concerné.

#### *Le suivi des recommandations*

Comme recommandé par la Cour des comptes et l'Inspection Générale, l'AFD s'engage à mettre en place un système de suivi des recommandations. Le dispositif de suivi sera mis en place au sein de la direction des Opérations (et au sein de la division du Partenariat avec les ONG, pour ce qui concerne l'évaluation des financements des initiatives ONG).

Outre ce mécanisme, l'AFD mentionne, lorsque c'est pertinent, les enseignements tirés de l'évaluation dans les notes de présentation des nouveaux projets aux instances de décision. La division de l'Évaluation s'engage à appuyer les équipes opérationnelles dans la phase d'instruction pour enrichir leurs connaissances des enseignements tirés des évaluations pertinentes réalisées antérieurement.

Afin de renforcer la boucle rétroactive entre le suivi des recommandations et l'amélioration des nouvelles interventions, la programmation devra prévoir des évaluations portant régulièrement sur le même objet (thématique et instrument, notamment). Une telle répétition permet d'apprécier dans les nouvelles interventions la prise en compte des leçons apprises.

La démarche de l'AFD pour renforcer l'utilisation des évaluations à des fins de rétroaction est illustrée dans le tableau « Processus de rétroaction des évaluations » présenté dans l'annexe 5.

#### *L'utilisation conceptuelle à des fins de capitalisation*

L'évaluation sert aussi à comprendre des situations, à mettre en débat des conclusions et à tirer des leçons de l'expérience. A ce titre, elle participe à la production de connaissances opérationnelles sur l'aide au développement.

Pour favoriser ce processus de capitalisation, l'AFD renforce sa politique de gestion des connaissances. Dans ce cadre, elle veille à faciliter l'accumulation, l'accès et l'appropriation des connaissances issues des évaluations.

#### *Des rapports plus lisibles*

La clarté et la concision des rapports est un des critères de qualité des évaluations. Chaque évaluation prévoit, dans les termes de référence, la production d'une synthèse de quatre pages, qui pourra être publiée dans la série « Question de développement ».

### *Des restitutions systématiques des travaux d'évaluation*

L'AFD organise des restitutions de ces travaux en interne et, lorsque cela est pertinent et possible, dans le(s) pays concerné(s).

En outre, l'AFD communique par différents canaux sur ces travaux, en organisant ou en participant à des événements ponctuels, des séminaires d'échanges de pratiques et à des initiatives prises par d'autres bailleurs et groupes de réflexion au niveau international.

### *L'utilisation des réseaux thématiques*

Des réseaux thématiques se sont constitués de manière informelle au sein de l'AFD pour mettre en partage les informations et les réflexions utiles sur ces thèmes. Ces réseaux peuvent être un vecteur de valorisation des connaissances produites par les évaluations.

### *La publication des évaluations*

L'AFD publie ses évaluations dans deux séries : « Évaluation de l'AFD », intitulée série *Ex post*, et « Évaluation conjointe ». Certains travaux d'évaluation qui peuvent être utiles à un public académique pourront être publiés dans la série « Document de travail » du département de la Recherche.

Ces publications sont diffusées, notamment *via* le site internet de l'AFD, et distribuées gratuitement dans le cadre d'événements organisés par l'AFD ou par d'autres institutions ou bailleurs.

### *Une base de données Evaluations*

Afin de mieux partager les ressources issues des évaluations, l'AFD compte mettre en place une base de données accessible à tous ses agents permettant d'accéder facilement à tous les rapports d'évaluation. Cette base de données sera munie d'un moteur de recherche permettant de trier les documents par zone géographique, secteur, instrument évalué ou type de publication.

La division de l'Évaluation doit évoluer vers un rôle de « courtier en connaissances », consistant en l'exploita-

tion active de cette base de données en vue de fournir un appui aux services opérationnels pour accéder à l'information mise en ligne, et formaliser des contenus synthétiques pour les services qui en font la demande.

### *L'utilisation des évaluations à des fins de plaidoyer*

Si toutes les évaluations doivent être publiées, elles ne font pas toutes nécessairement l'objet du même effort de communication. Certaines évaluations qui touchent des interventions ou des modèles que l'AFD promeut sont particulièrement utiles : l'AFD peut vouloir donner une plus grande visibilité à leurs enseignements. Dans ce cadre, un investissement au travers de la mobilisation d'outils de communication spécifiques est prévu.

Tant les succès que les échecs peuvent être porteurs de leçons. L'AFD reconnaît qu'une communication uniquement orientée vers la promotion des succès perd sa crédibilité et donc son utilité. La division de l'Évaluation veille donc à produire un message équilibré et réaliste et à communiquer sur les résultats des évaluations conformément aux valeurs rappelées dans la charte d'éthique professionnelle du groupe AFD.

Les évaluations filmées participent au processus d'évaluation mais elles sont surtout un outil d'information et de formation, également utilisable à des fins de communication, et que l'AFD souhaite développer.

Le recours aux réseaux sociaux pour diffuser des travaux d'évaluation, et ainsi contribuer au partage des connaissances et au débat sur les questions d'aide au développement est une piste qui pourrait être approfondie avec l'appui de la division de la Communication et du réseau EVALNET du CAD.

De façon plus générale, la division de la Communication est davantage associée au processus d'évaluation, afin de concevoir les modalités de communication des travaux d'évaluation dès le stade des termes de référence et de mieux intégrer la dimension communication dans l'activité d'évaluation, une communication tournée autant vers les services opérationnels que vers l'extérieur.

# 4

---

## Un travail mené en collaboration avec nos partenaires

---

# 4

## Un travail mené en collaboration avec nos partenaires

L'AFD encourage et valorise les collaborations et échanges avec ses partenaires extérieurs en matière d'évaluation.

Si le renforcement des capacités dans ce domaine relève de la compétence du ministère des Affaires étrangères, les évaluations à l'AFD sont néanmoins conduites en veillant à ce qu'elles puissent autant que possible contribuer au renforcement des compétences en évaluation des acteurs locaux impliqués. Les évaluations décentralisées de projet recourent principalement à des consultants locaux dans une perspective de renforcement des capacités locales d'évaluation. Le centre de formation de l'AFD, le CEFEB, propose un module « évaluation » dans son Master Maîtrise d'ouvrages publics et privée.

La division de l'Évaluation joue par ailleurs un rôle d'appui-conseil auprès des structures d'évaluation de ses

partenaires privilégiés qui se sont engagés à améliorer leurs propres pratiques d'évaluation.

La division de l'Évaluation entretient aussi des relations soutenues avec les unités d'évaluation des autres bailleurs de fonds. Au niveau européen, elle contribue activement aux efforts de convergence en matière de pratiques d'évaluation avec la BEI et la KfW, dans le cadre de l'Initiative de reconnaissance mutuelle des procédures.

Enfin, la division de l'Évaluation soutient et participe activement aux réseaux de responsables et praticiens de l'évaluation : EVALNET du CAD de l'OCDE, le NONIE et l'*African Impact Evaluation Network*, au niveau international et, au niveau national, la SFE dont elle est membre, et le collectif F3E (Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations), dédié aux ONG et aux collectivités locales françaises engagées dans les actions de solidarité internationale.

### LES ÉVALUATIONS CONJOINTES

Pour l'AFD, une évaluation conjointe est une évaluation menée conjointement avec d'autres bailleurs de fonds. Les évaluations associant les bénéficiaires sont qualifiées d'évaluations partenariales.

L'AFD adhère aux principes du CAD<sup>7</sup> sur les évaluations conjointes : « *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 les pays d'accueil* ». Cette démarche est d'autant plus nécessaire qu'une part croissante des concours de l'AFD est mise en œuvre selon des modalités communes, en application de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. L'AFD suit également les « orientations du CAD relatives à la gestion des évaluations conjointes », publiées en 2006.

Les évaluations conjointes auxquelles participe l'AFD portent sur les projets et programmes cofinancés avec d'autres bailleurs de fonds pour lesquels il n'est pas possible d'isoler la contribution de l'AFD à l'atteinte des objectifs de développement. Elles ciblent aussi les projets et programmes cofinancés pour lesquels les objectifs sont réellement partagés entre bailleurs afin de faciliter l'accord sur la finalité et le champ de l'évaluation et les questions évaluatives. Pour favoriser la réalisation d'évaluations conjointes, l'AFD communique au réseau EVALNET son programme d'évaluations. Elle vérifie systématiquement, au moment de mener une évaluation, qu'il n'est pas plus approprié de mener un travail conjoint avec d'autres bailleurs.

Le positionnement de l'AFD dans les évaluations conjointes peut varier selon les cas. L'AFD peut prendre la direction de l'Évaluation, comme elle peut aussi déléguer très largement

...

<sup>7</sup> Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement (1991).

...

le pilotage et la conduite de l'évaluation à un autre bailleur de fonds. Toutefois, l'AFD souhaite participer, le plus souvent possible, au comité de gestion de l'évaluation conjointe, car elle voit dans ces exercices conjoints un moyen d'apprentissage sur les approches et méthodes d'évaluation.

Avec ses deux partenaires de l'Initiative de reconnaissance mutuelle des procédures, la KfW et la BEI, l'AFD entend aller jusqu'à une réelle division du travail en matière d'évaluation *ex post* pour les projets cofinancés.

L'AFD peut également participer à des évaluations conjointes

avec d'autres pays, aux côtés des unités d'évaluation de ses ministères de tutelles. C'est notamment le cas des évaluations au champ large menées au niveau européen ou international, comme l'évaluation de la Déclaration de Paris ou les évaluations pays.

Les évaluations conjointes ont un statut équivalent, pour l'AFD, aux autres évaluations et sont diffusées de façon similaire : publication dans la série « Evaluation conjointe », mise en ligne sur le site institutionnel de l'AFD, et traduction en français de la synthèse du rapport lorsque celui-ci est rédigé dans une autre langue.

# 5

---

## Organisation et ressources

---

# Organisation et ressources

## 5.1 | Gouvernance de l'évaluation

### Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration entérine la politique d'évaluation de l'AFD et délibère, au moins une fois par an, sur l'activité d'évaluation. Il examine le rapport que lui présente le président du Comité des évaluations sur la qualité et la pertinence des travaux d'évaluation menés par l'AFD.

### Le Comité des évaluations

Le Comité des évaluations a été créé en octobre 2009 par décision du Conseil d'administration pour « appuyer l'AFD dans l'exercice de sa mission de rendre des comptes et d'évaluer ses actions de façon crédible, indépendante et transparente ». Le Comité conseille l'AFD sur sa politique et ses méthodes d'évaluation. Il est composé des responsables des services d'évaluation des ministères de tutelle de l'AFD et de quatre personnalités indépendantes qui sont désignées par le Conseil d'administration. Le Comité est présidé par une personnalité qualifiée, également nommée par le Conseil d'administration.

### La direction générale

La direction générale a confirmé dans le POS3 son engagement à renforcer le dispositif d'évaluation de l'AFD. Elle assiste régulièrement aux travaux du Comité des évaluations et elle est attentive à ses avis. La direction générale de l'AFD approuve notamment le programme d'évaluations après avis du Comité des évaluations. La

mise en place d'un système de suivi des recommandations renforce l'implication de la direction générale dans le processus d'évaluation. En effet, ce système instaure une réponse de sa part aux conclusions de certaines évaluations importantes, ainsi qu'un engagement à mettre en œuvre les recommandations qui en découlent. Cette implication conforte la légitimité et l'utilisation des évaluations.

### La division de l'Évaluation et de la capitalisation

La division de l'Évaluation a pour mandat de préparer le programme d'évaluations, de conduire ou de superviser les évaluations qui sont menées par l'AFD, de contrôler leur qualité, de favoriser leur utilisation et, plus généralement, de promouvoir la culture de l'évaluation au sein de l'AFD. Elle veille à ce que l'AFD dispose des méthodologies appropriées pour évaluer ses interventions. Elle participe à l'activité de recherche de l'AFD appliquée à l'analyse des processus et des résultats des activités de développement.

La division de l'Évaluation est intégrée depuis 2006 au département de la Recherche, ce qui lui confère une grande autonomie, contribue à la mobilisation sur l'évaluation des compétences en sociologie, en statistiques et en économie, et facilite la collaboration avec les services d'édition de l'AFD.

Le responsable de la division de l'Évaluation est désigné par la directrice générale de l'AFD.

## 5.2 | Ressources humaines et financières

### Ressources humaines dédiées à l'évaluation

La politique de ressources humaines de l'AFD vient en appui aux objectifs de la politique d'évaluation qui est présentée dans ce document.

Pour mener à bien la mission qui lui est assignée, la division de l'Évaluation de l'AFD compte actuellement 10 agents. Cet effectif, quoique légèrement inférieur à celui des autres agences d'aide au développement

(15 personnes en moyenne, selon une enquête menée en 2009 par le CAD de l'OCDE), sera stabilisé dans les années à venir pour permettre à l'AFD de produire entre 12 à 15 évaluations par an et de superviser une cinquantaine d'évaluations décentralisées de projets. Compte tenu des enjeux liés à l'appréciation de la performance environnementale de l'AFD dans l'activité d'évaluation, la division continuera de compter en son sein un expert très qualifié en matière d'environnement et de biodiversité.

L'effort en matière de gestion des ressources humaines portera sur le renforcement des compétences. En effet, même si les évaluations sont le plus souvent externalisées, l'AFD doit veiller à conserver une forte capacité en interne, afin d'être en mesure de concevoir et piloter des évaluations complexes, de garantir la qualité des rapports produits par les évaluateurs externes et de promouvoir l'utilisation des évaluations en interne. Cette exigence est plus forte encore pour les évaluations d'impact. Cet objectif affiché de conserver un bon niveau d'expertise est également susceptible de donner à la division de l'Évaluation une certaine attractivité.

Pour y parvenir, l'AFD compte :

- assurer un équilibre, au sein de la division de l'Évaluation, entre les collaborateurs présentant deux profils complémentaires : (i) une expérience opérationnelle acquise comme chef de projets dans une division technique et (ii) une expertise en matière d'évaluation faisant appel aux méthodes des sciences sociales (économie, sociologie, anthropologie, ...). Le « référentiel de compétences », en cours d'élaboration, pourra faciliter la définition des compétences « métiers » requises en matière d'évaluation. Les descriptifs des postes de la division de l'Évaluation pourront venir préciser, en outre, les types d'expériences nécessaires, les outils et méthodologies à maîtriser, les connaissances théoriques, académiques indispensables. Cet équilibre impliquera d'instituer, à terme, la parité entre recrutements internes et recrutements externes au sein de la division de l'Évaluation ;

- engager un programme pluriannuel de formation des évaluateurs de la division de l'Évaluation, axé sur les méthodologies et les pratiques de l'évaluation.

En raison de l'importance du travail mené avec les autres bailleurs de fonds, la division de l'Évaluation devrait également bénéficier de programmes d'échanges de personnel avec d'autres bailleurs.

Pour contribuer au développement de la culture de l'évaluation au sein de l'établissement, la direction des

Ressources humaines se propose de :

- compléter dès 2013 le plan de formation de l'AFD par de nouveaux modules : « gestion de projet axée sur les résultats », « évaluation rétrospective », « évaluations décentralisées de projets », « redevabilité et transparence » ;

- intégrer, dans le cadre de la politique de gestion des ressources humaines, un système de référence en évaluation dans les différentes structures de la direction des Opérations et à la division du Partenariat avec les ONG.

### Budget

La mise en œuvre de la politique d'évaluation énoncée dans ce document suppose un effort budgétaire conséquent de la part de l'AFD et de ses tutelles. Il est aujourd'hui d'environ 1,5 M€ par an pour les dépenses directement liées aux évaluations sous la forme de prestations de services et de partenariats de recherche (hors charges de personnel).

Les évaluations décentralisées de projets et les évaluations des financements accordés aux ONG par la division du Partenariat avec les ONG sont financées sur les crédits du programme 209 « Solidarité à l'égard des pays en développement », inscrits au budget du ministère des Affaires étrangères. Le rapport annuel sur les activités d'évaluations présenté au Comité des évaluations et communiqué aux ministères de tutelle rend compte de l'utilisation des ressources utilisées par l'AFD pour les évaluations de projets.

Les autres évaluations sont financées sur le budget de l'AFD. Ces ressources sont versées au budget du département de la Recherche auquel est rattachée la division de l'Évaluation. Elles font cependant l'objet d'un suivi séparé qui permet de rendre compte des ressources budgétaires consacrées par l'AFD à l'activité d'évaluation. Cette information est également intégrée au rapport annuel sur les activités d'évaluation.

# 6

## Annexes

- ▶ **Efficacité** : critère d'évaluation qui permet d'apprécier dans quelle mesure les résultats attendus ont été effectivement atteints.
- ▶ **Efficience** : critère d'évaluation qui permet d'apprécier dans quelle mesure les résultats sont obtenus à des coûts « raisonnables ».
- ▶ **Évaluation formative** : évaluation tournée vers un objectif d'amélioration des performances de l'intervention. Une évaluation formative peut porter sur les interventions achevées mais aussi sur les interventions en cours.
- ▶ **Évaluation d'impact** : évaluation scientifiquement rigoureuse visant à identifier les effets strictement attribuables à une intervention au moyen d'un contrefactuel, c'est-à-dire en comparant l'évolution d'une population traitée par rapport la situation qui aurait prévalu en l'absence de toute intervention.
- ▶ **Impact au sens du CAD** : effets positifs et négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non, induits par une intervention.
- ▶ **Intervention** : action conduite ou soutenue par l'AFD afin d'induire un changement.
- ▶ **Objectifs généraux (finalités)** : changements attendus auxquels l'intervention doit contribuer. Ils justifient généralement l'intervention.
- ▶ **Objectifs spécifiques** : changements souhaités dans la situation ou des comportement des bénéficiaires ou dans leur évolution. Ces changements sont objectivement vérifiables et les réalisations du projet en sont la cause principale.
- ▶ **Pertinence** : critère d'évaluation qui indique dans quelle mesure les objectifs de l'intervention correspondent au problème ou aux enjeux identifiés. La pertinence peut intégrer, par extension, la notion de cohérence : mesure dans laquelle l'objectif de l'intervention s'inscrit dans un cadre stratégique plus large.
- ▶ **Réalisations** : biens et services produits par l'intervention et mis à disposition des bénéficiaires.
- ▶ **Résultats** : changements obtenus qui se situent généralement au niveau de la situation ou des comportements des bénéficiaires, directement induits par l'intervention.
- ▶ **Revue analytique** : examen de la performance d'une intervention, portant principalement sur ses aspects opérationnels.
- ▶ **Revue systématique** : revue de littérature centrée sur une question de recherche qui rassemble, sélectionne et synthétise tous les travaux de recherche et d'évaluation réalisés sur cette question.
- ▶ **Soutenabilité** : mesure dans laquelle les résultats obtenus perdurent une fois l'intervention terminée.

Objectifs	<p>Clairement définis, quantitativement et qualitativement</p> <p>Objectifs spécifiques (résultats attendus) et réalisations attendues clairement identifiés, autant que possible quantifiés, dotés de valeurs cibles</p>
Indicateurs	<p>Clairs, univoques et directement liés aux différents niveaux d'objectifs</p> <p>Valeur de départ et valeur cible renseignées pour chaque indicateur de résultat</p> <p>Disponibilité, fiabilité, méthodes et fréquence de collecte des informations nécessaires au suivi des indicateurs définies et moyens nécessaires prévus au budget</p>
Suivi	<p>Dispositif de suivi décrit</p> <p>Valeur observée des indicateurs de résultats systématiquement comparée à la valeur de départ, aux évolutions précédentes et à l'objectif fixé</p>

## Charte de la Société française de l'Évaluation (SFE)

### Pluralité

L'évaluation s'inscrit dans la triple logique du management public, de la démocratie et du débat scientifique. Elle prend en compte de façon raisonnée les différents intérêts en présence et recueille la diversité des points de vue pertinents sur l'action évaluée, qu'ils émanent d'acteurs, d'experts, ou de toute autre personne concernée.

Cette prise en compte de la pluralité des points de vue se traduit – chaque fois que possible – par l'association des différentes parties prenantes concernées par l'action publique ou par tout autre moyen approprié.

### Distanciation

L'évaluation est conduite de façon impartiale. Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel informent les autres partenaires de tout conflit d'intérêt éventuel.

Le processus d'évaluation est conduit de façon autonome par rapport aux processus de gestion et de décision. Cette autonomie préserve la liberté de choix des décideurs publics.

### Compétence

Les personnes participant au processus d'évaluation à titre profes-

sionnel mettent en œuvre des compétences spécifiques en matière de conception et de conduite de l'évaluation, de qualité de la commande, de méthodes de collecte de données et d'interprétation des résultats. Elles ont le souci d'améliorer et de mettre à jour leurs compétences, notamment en référence à celles en usage dans la communauté internationale de l'évaluation.

### Respect des personnes

Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel respectent les droits, l'intégrité et la sécurité de toutes les parties concernées.

Elles s'interdisent de révéler l'origine nominative des informations ou opinions recueillies, sauf accord des personnes concernées.

### Transparence

La présentation des résultats d'une évaluation s'accompagne d'un exposé clair de son objet, de ses finalités, de ses destinataires, des questions posées, des méthodes employées et de leurs limites, ainsi que des arguments et critères qui conduisent à ces résultats.

La diffusion publique des résultats d'une évaluation est souhaitable. Les règles de diffusion des résultats sont établies dès le départ. L'inté-

gré des résultats doit être respectée, quels que soient les modalités ou les supports de diffusion retenus.

### Opportunité

Une évaluation doit être décidée lorsqu'elle est susceptible de – et organisée afin de – produire des résultats à l'égard des finalités mentionnées au préambule de cette charte : compte rendu démocratique, efficacité de la dépense, apprentissage organisationnel, facilitation d'évaluations ultérieures.

### Responsabilité

La répartition des rôles entre les différents acteurs de l'évaluation est établie dès le départ de façon à ce que toutes les fonctions de celle-ci soient bien prises en charge (définition du mandat, pilotage du processus, enquêtes et analyses, formulation du jugement et des recommandations éventuelles, diffusion des résultats).

Les personnes et institutions participant au processus d'évaluation mobilisent les moyens appropriés et fournissent les informations nécessaires à la conduite de l'évaluation.

Elles sont conjointement responsables de la bonne application des principes énoncés dans cette charte.

## Critères de qualité d'une évaluation

Les objectifs de l'intervention sont cohérents et évaluables. L'évaluation porte sur une intervention pour laquelle la logique d'intervention est interprétable.

Les termes de référence de l'évaluation sont bien formulés. Ils décrivent notamment, avec une précision suffisante, la finalité de l'évaluation (pour qui et pourquoi l'évaluation est réalisée et pourquoi à ce moment-là), les éléments de contexte, le champ et l'approche retenue et les objectifs de l'évaluation. Ils comportent un nombre limité de questions évaluatives et donnent des indications sur les méthodes d'évaluation à utiliser. Ils précisent les analyses qui doivent être conduites. Ils comportent une description des livrables attendus et donnent des éléments sur le budget consacré à l'évaluation, y compris le budget consacré à la restitution de ses résultats. Les termes de référence décrivent la gouvernance de l'évaluation.

La gouvernance de l'évaluation est précisée dès le démarrage de l'évaluation. Les responsabilités des différentes parties prenantes à l'évaluation sont décrites avec une précision suffisante. La composition et le rôle du groupe de référence, notamment, sont connus au moment de lancer l'évaluation.

La procédure de choix de l'équipe d'évaluateurs est transparente. La procédure doit faciliter la soumis-

sion d'offres de qualité. Elle est conforme aux procédures d'achats de l'AFD. Le recours au gré à gré est exceptionnel.

L'équipe d'évaluateurs sélectionnée réunit les compétences nécessaires en matière d'évaluation, un bon niveau d'expertise technique sur le type d'intervention évaluée et une bonne capacité d'organisation.

Le dialogue avec les parties prenantes à l'intervention évaluée est efficace durant tout le processus. Le point de vue des bénéficiaires, notamment, est bien pris en compte.

Le rapport produit répond aux demandes d'informations formulées par le commanditaire et correspond aux termes de référence.

Le champ de l'évaluation est pertinent par rapport aux questions et à la nature de l'intervention. Il couvre de manière satisfaisante l'intervention évaluée pour permettre un jugement sur sa pertinence, son efficacité et ses effets.

La méthode d'évaluation utilisée est justifiée. Elle est correctement mise en œuvre pour fournir l'ensemble des constats qui serviront à répondre aux principales questions de l'évaluation. Les limites d'ordre méthodologique sont explicitées.

Les données collectées sont adaptées et fiables. Elles sont de nature

qualitative ou quantitative. Lorsque les données présentent des insuffisances, le rapport explique les faiblesses et les limites d'utilisation de ces données.

Les constats découlent logiquement de l'analyse des données, d'interprétations basées sur des hypothèses et sur une logique présentées avec soin. Les liens de cause à effets sont explicités.

Les conclusions sont impartiales et crédibles. Elles découlent logiquement des constats, elles sont fondées sur des critères de jugements définis dans les termes de référence ou la note de cadrage, elles sont équilibrées et équitables vis-à-vis de l'ensemble des acteurs impliqués dans l'intervention évaluée ; elles sont hiérarchisées selon leur importance, classées selon leur degré de fiabilité et partagées par les différentes parties prenantes.

Les recommandations découlent des conclusions. Elles sont ordonnées par priorités et classées par acteur concerné.

Le rapport d'évaluation est clair et concis. Il constitue une synthèse de l'évaluation et doit pouvoir être lu indépendamment des annexes. Il comporte un résumé court, de quatre pages.

Les résultats de l'évaluation sont diffusés de manière efficace et appropriée (restitutions, publications, ...).

## La prise en compte par l'AFD des résultats des évaluations pilotées par la division de l'Évaluation

Processus de rétroaction des évaluations			
	Etapes de l'évaluation	Acteurs impliqués	Actions
<p>Récurrence des évaluations sur certains thèmes</p>	1	Programmation	EVA Services opérationnels Comité des évaluations Mène le processus, fait des suggestions, s'assure de la cohérence de la programmation avec les objectifs de la politique d'évaluation Sont consultés Donne un avis sur la pertinence et la faisabilité du programme
	2	Préparation de l'évaluation	EVA Groupe de référence (auquel sont associés les services opérationnels) Rédige les termes de référence, procède au choix du consultant Sont consultés
	3	Conduite de l'évaluation jusqu'aux conclusions	EVA Prestataire extérieur Groupe de référence Pilote le consultant extérieur Mène l'évaluation conformément aux termes de référence Sont consultés sur les livrables
	4	Notation qualité de l'évaluation	EVA Effectue la notation qualité
	5	Réponse du management sur les conclusions	Services opérationnels ou le COMEX selon le niveau de décision nécessaire Formalise leur position par rapport aux conclusions de l'évaluation
	6	Formulation des recommandations et contrôle de leur qualité et engagement à les appliquer	Prestataire extérieur Services opérationnels EVA Organise et anime l'atelier Participent à la formulation des recommandations à partir des conclusions de l'évaluation et s'engagent à les appliquer Vérifie la cohérence des recommandations au regard des conclusions
	7	Suivi de l'application des recommandations	DOE Assurera le suivi des recommandations
	8	Prise en compte des enseignements tirés des évaluations	Services opérationnels Consultent et tiennent compte des enseignements tirés des évaluations antérieures dans le cadre de la conception des projets et des cadres d'intervention

## Liens avec les documents du CAD de l'OCDE auxquels il est fait référence dans le document

Glossaire du CAD de l'OCDE sur les principaux termes relatifs à l'évaluation :  
<http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>

Evaluer la coopération pour le développement : récapitulatif des normes et standards de référence, 2<sup>e</sup> édition :  
<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/47832438.pdf>

Orientations relatives à la gestion des évaluations conjointes, collection CAD Evaluation :  
<http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/37681798.pdf>

Normes de qualité pour l'évaluation du développement, lignes directrices et ouvrages de référence du CA :  
<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/44920384.pdf>



Agence Française de Développement (AFD)  
5, rue Roland Barthes - 75598 Paris cedex 12  
France  
Tél. : + 33 1 53 44 31 31

[www.afd.fr](http://www.afd.fr)



*développeur d'avenirs durables*

Politique d'évaluation de l'AFD