

Non classifié

DCD/DAC/EV(2004)1



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

05-Nov-2004

Français - Or. Anglais

DIRECTION DE LA COOPERATION POUR LE DEVELOPPEMENT
COMITE D'AIDE AU DEVELOPPEMENT

DCD/DAC/EV(2004)1
Non classifié

Réseau du CAD sur l'évaluation du développement

RENFORCER LES SYSTEMES D'EVALUATION DANS LES ORGANISMES MEMBRES

9 - 10 novembre 2004

Ce document est présenté pour examen à la deuxième réunion du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement qui doit se tenir les 9 et 10 novembre 2004.

Personnes à contacter : Hans.Lundgren@oecd.org Tél. : + (33) 1 45 24 90 59 ;
Fax : + (33) 1 44 30 61 47 ; ou Andrea.Liverani@oecd.org Tél. : + (33) 1 45 24 90 02 ;
Fax : + (33) 1 44 30 61 47

JT00173264

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine
Complete document available on OLIS in its original format

Français - Or. Anglais

RENFORCER LES SYSTEMES D'EVALUATION DANS LES ORGANISMES MEMBRES

Contexte

1. Lors de la première réunion du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, les Membres ont approuvé le Programme de travail et budget pour 2005-2006 [DCD/DAC/EV(2003)4]. Parmi les cinq domaines d'activité retenus, le pôle A couvre des travaux visant à « Renforcer les systèmes d'évaluation et améliorer la qualité des évaluations ».

Objet

2. La présente note a pour objet de faire ressortir la nécessité de prêter attention aux systèmes d'évaluation, de solliciter le point de vue des Membres sur les orientations possibles des travaux futurs et de recenser des actions éventuelles.

Maintien de la priorité accordée aux instances des membres du CAD chargées de l'évaluation

3. Le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement vise à promouvoir le recours à l'évaluation dans les organismes d'aide des membres du CAD et à améliorer constamment sa qualité. Conformément à son mandat, l'un des principaux axes des travaux du Réseau consiste à « améliorer les activités d'évaluation des différents membres ». Dans le passé, le Réseau et les organes qui l'ont précédé se sont employés à répondre à ces préoccupations. Si les ajustements spécifiques à apporter aux fonctions d'évaluation des membres continuent de relever de la responsabilité de chaque organisme ou ministère, une action commune a considérablement favorisé le changement et l'amélioration.

4. Publiés en 1991, les Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement [OCDE/GD(91)208] sont un exemple du succès des activités conjointes menées dans ce domaine. Les Membres du CAD ayant une solide tradition en matière d'évaluation ont aidé à formuler ces Principes en partageant leurs connaissances et leurs expériences et ils ont dans le même temps renforcé leurs systèmes en mettant à profit les meilleures pratiques internationales. Par ailleurs, les Principes ont offert aux organismes où la fonction d'évaluation était faible ou inexistante, un outil de référence reconnu à l'échelle internationale qui a renforcé la position des unités d'évaluation au sein de ces organismes. Le réexamen des Principes du CAD effectué en 1998 a confirmé leur validité et leur pertinence, ce dont témoigne également leur incorporation aux grandes déclarations d'orientation des services d'évaluation des membres du CAD [OCDE(1998)].

5. Les Principes du CAD cherchaient à répondre à la double nécessité d'établir des rapports d'évaluation de grande qualité et de disposer de systèmes d'évaluation efficaces. Des travaux récents ont appliqué ces Principes dans le contexte de l'amélioration de la qualité des rapports d'évaluation. On a aussi de bonnes raisons de penser qu'il faut porter une attention accrue à l'état des systèmes d'évaluation des membres du CAD et aux évolutions qu'ils connaissent.

6. Le document de séance n° 10 présente une étude de base des informations sur les systèmes d'évaluation que l'on a pu recueillir dans les examens de l'aide du CAD au cours des huit années écoulées, ainsi que des données fournies par les membres du Réseau au Secrétariat. Dans le cadre de cette étude, l'expression « systèmes d'évaluation » renvoie aux arrangements procéduraux, institutionnels et stratégiques qui façonnent la fonction d'évaluation et ses liens avec son environnement interne et externe – organisme d'aide, Parlement, services d'évaluation d'autres membres, etc. Cela englobe l'indépendance de la fonction d'évaluation, les ressources auxquelles elle fait appel et, en particulier, les attitudes culturelles à l'égard de l'évaluation. Les systèmes d'évaluation influent sur la demande d'évaluation ainsi que sur l'utilisation qui en est faite, y compris sur la diffusion, le feedback et l'intégration des conclusions provenant des évaluations par les services des opérations et des politiques. Ils déterminent non seulement la qualité des évaluations mais aussi l'impact des produits et des résultats de celles-ci.

7. L'étude de base analyse les évolutions récentes survenues dans le cadre de la coopération pour le développement qui ont un impact sur les systèmes d'évaluation des membres du CAD. Elle recense deux séries particulières de questions qui sont exposées ci-après. La première a trait à l'évolution que connaît la fonction d'évaluation des organismes membres du fait des nouveaux défis à relever et des nouvelles demandes à satisfaire. La deuxième concerne le champ couvert par l'évaluation dans les examens de l'aide effectués par le CAD.

a) Faire face à des demandes et défis nouveaux

8. Ces dernières années, les exigences concernant l'obligation de compte des organismes d'aide ainsi que les évolutions nouvelles intervenues dans la gestion des performances et des connaissances ont élargi l'éventail des activités menées par les services d'évaluation des membres du CAD ainsi que la gamme de leurs attributions. Cela explique en partie pourquoi le rôle de la fonction d'évaluation est actuellement à l'étude dans plusieurs pays membres et organismes de développement. Les appels en faveur du passage à une plus grande échelle, de la réalisation d'évaluations conjointes et de la concentration sur l'impact imposent des pressions supplémentaires aux services d'évaluation. Cette évolution ne s'est pas toujours accompagnée d'un renforcement des systèmes d'évaluation en termes de ressources et de position institutionnelle. Les capacités de plusieurs services d'évaluation demeurent faibles du point de vue tant des moyens financiers que des effectifs et c'est peut-être plus particulièrement le cas dans les petits organismes d'aide. Dans le même temps, de nombreux donateurs ont entrepris d'introduire des systèmes de mesure fondée sur les résultats afin d'améliorer le mode d'affectation des ressources et de prise des décisions. L'évaluation est un instrument nécessaire pour une organisation orientée vers les résultats, mais comme on a déjà pu le voir, l'accent mis sur les systèmes de suivi des résultats peut conduire à limiter le rôle de l'évaluation. Qui plus est, l'utilisation faite par les managers des conclusions et recommandations tirées des évaluations continue de poser un problème dans de nombreux organismes.

9. En résumé, les principales conclusions sont les suivantes :

- Le champ de l'évaluation s'élargit, plusieurs services étant maintenant obligés d'élargir l'éventail de leurs activités et de fournir de nouveaux types de produits ;
- Les évolutions récentes intervenues au niveau de l'administration de l'aide – comme l'introduction de systèmes de gestion fondée sur les résultats – influent à l'heure actuelle sur le rôle de la fonction d'évaluation ou la remettent en cause ;
- L'environnement externe de l'évaluation est en train de changer. Les services d'évaluation sont de plus en plus souvent appelés à interagir avec des acteurs très divers (Parlement, autres donateurs, organisations de la société civile, médias, etc.) ;

- Des problèmes non résolus et des faiblesses anciennes affectent encore plusieurs services d'évaluation des membres et concernent tout particulièrement les capacités, la position institutionnelle au sein de l'organisme, l'utilisation des résultats des évaluations, l'équilibre entre l'obligation de compte et les enseignements à tirer de l'expérience ;
- Il importe d'examiner comment les membres font face à ces pressions.

b) Champ couvert par les systèmes d'évaluation dans les examens de l'aide effectués par le CAD

10. La deuxième série de problèmes se dégageant de l'étude de base concerne la manière dont les examens de l'aide effectués par le CAD prennent en compte les systèmes d'évaluation. Si durant la période 1996-2000, les recommandations énoncées dans les examens de l'aide ont principalement porté sur le respect par les membres des Principes du CAD sur l'évaluation de l'aide, on constate que durant le dernier cycle (2000-2004), l'accent s'est peu à peu déplacé vers l'éventail des tâches nouvelles qu'il leur faut réaliser, y compris la dynamique institutionnelle régulant la fonction d'évaluation, son environnement interne et externe ainsi que l'évolution des modes d'utilisation des données d'évaluation.

11. En résumé, les principales conclusions sont les suivantes :

- Dans les examens de l'aide, les Principes du CAD sur l'évaluation de l'aide servent de moins en moins de cadre de référence pour évaluer les systèmes d'évaluation ;
- Les questions d'évaluation sont un peu noyées dans le domaine plus vaste de la mesure des performances, du suivi et de la gestion axée sur les résultats ;
- Le processus d'examen par les pairs a beaucoup de mal à appréhender la multitude de demandes auxquelles doivent faire face les services d'évaluation ;
- Il importe de prêter une plus grande attention à la manière dont les futurs examens de l'aide peuvent aider à relever les défis posés aux systèmes d'évaluation de tel ou tel donneur.

Options suggérées pour les travaux futurs

12. Pour résoudre les problèmes visés sous a) et b) ci-dessus, on peut envisager deux types de produits :

- **Option 1** : Elaboration d'une liste de questions à examiner/cadre d'évaluation à utiliser dans les examens de l'aide en vue d'une étude plus approfondie et plus rigoureuse des systèmes d'évaluation des membres. Ces travaux pourraient s'inscrire dans le prolongement des interactions entre le Réseau sur l'évaluation et la fonction d'examen par les pairs du CAD, dans l'esprit de la collaboration menée dans le passé dans le cadre de l'Enquête auprès des utilisateurs des examens de l'aide.
- **Option 2** : Mise au point d'un outil de référence de portée générale – venant compléter les Principes existants du CAD et davantage centré sur les systèmes et structures d'évaluation – qui appuierait les efforts déployés par les membres pour renforcer leur fonction d'évaluation. Il est clair que l'objectif serait de créer un outil non pas contraignant mais flexible, de nature à faciliter l'action des membres.

13. Les deux options ne s'excluent pas mutuellement et chacune présente des avantages. Les avantages de la première option résident dans le fait que les pressions exercées par les pairs sur lesquelles reposent les Examens du CAD peuvent contribuer utilement à promouvoir l'application de pratiques optimales. Par ailleurs, le long cycle d'examen par les pairs et le fait que les différents membres ne pourraient pas s'approprier directement l'outil de référence pour l'utiliser en dehors de l'exercice d'examen par les pairs présentent incontestablement des inconvénients. La deuxième option nécessiterait un degré d'accord élevé entre les membres pour conférer au produit final une autorité suffisante. Les travaux futurs sur le renforcement des capacités d'évaluation dans les pays partenaires pourraient aussi s'appuyer valablement sur les produits se rattachant à cette option.

Questions à examiner

- Les membres considèrent-ils que des travaux doivent être consacrés au renforcement des systèmes d'évaluation dans les organismes d'aide des membres du CAD ?
- Quelle serait l'option la plus indiquée parmi celles présentées ci-dessus ? D'autres orientations possibles des travaux pourraient-elles être étudiées ?
- Quels conseils les membres donneraient-ils sur le processus et la méthodologie à suivre ?
- Quelles sont, d'après les membres, les possibilités de contribuer à ces travaux ? Serait-il utile de former un groupe de référence ? Quels membres souhaiteraient en faire partie ?