

INTRODUCTION

La Politique d'Évaluation interne de LuxDev est bâtie sur les principes directeurs, les critères et la terminologie du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement économique (OCDE). L'utilisation de ces standards internationalement reconnus contribue à garantir la qualité et à permettre l'harmonisation et l'alignement des pratiques, conformément aux principes de l'efficacité du Développement. Elle contribue aux objectifs du Partenariat de Busan, en particulier : (i) l'appropriation des priorités de Développement par les pays en Développement, (ii) l'orientation vers les résultats, (iii) la transparence et la redevabilité réciproque. Elle facilite à la fois la comparaison d'Évaluations réalisées dans différents pays et la réalisation d'Évaluations conjointes.

Ce document est destiné (i) d'une part au personnel de LuxDev et aux évaluateurs qui ont besoin de connaître les attentes de LuxDev vis-à-vis des Évaluations et (ii) d'autre part aux intervenants externes qui veulent connaître le rôle que LuxDev attribue à l'Évaluation.

LuxDev accorde une importance particulière à l'Évaluation. L'axe 4 de la Vision 2020 de l'Agence prévoit que « *Nous investissons dans le Développement de nos compétences et dans la capitalisation de nos connaissances et de nos expériences* ». Cet axe est décliné dans le Plan d'Action à travers la revue de la Politique d'Évaluation et des outils y relatifs, la réalisation d'Évaluations concertées avec le Ministère de Affaires étrangères et européennes et la valorisation des Évaluations dans le cadre de la capitalisation.

Référence est faite également à la stratégie sur les Évaluations de la Coopération luxembourgeoise, version 2012, du Ministère des Affaires étrangères et européennes du Luxembourg.

FINALITE

- **améliorer la qualité de notre travail** : Le souci de l'amélioration continue fait partie de la culture de LuxDev. L'Évaluation constitue une composante essentielle d'un système de management de la qualité. Il s'agit d'un instrument indispensable pour réfléchir sur nos actions, pour y apposer un regard critique, afin de mieux avancer par la suite. L'Évaluation permet d'identifier les bonnes pratiques et de dégager des enseignements pour l'avenir. Elle permet à l'Agence d'apprendre, de capitaliser et donc de renforcer son système de Gestion de la Connaissance ;
- **informer sur l'efficacité de notre travail** : L'efficacité de la Coopération au Développement est un enjeu majeur. L'Évaluation fournit à l'Agence des informations indispensables pour informer les Bailleurs de Fonds et l'Opinion publique sur les résultats atteints et de répondre à son devoir de reddition des comptes ou redevabilité. L'Évaluation permet ainsi à l'Agence d'être crédible et à la Coopération luxembourgeoise de respecter ses engagements internationaux ;
- **renforcer la transparence et la redevabilité réciproque** : Quels que soient les approches, modalités et instruments retenus pour nos actions de Développement, l'atteinte des résultats est une responsabilité partagée entre LuxDev et ses Contreparties. L'Évaluation est un moment privilégié pour faire le point et renforcer le dialogue.

DEFINITIONS

- **Évaluation** : Appréciation systématique et objective d'un Projet, d'un Programme ou d'une Politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de Développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une Évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des Bénéficiaires et des Bailleurs de Fonds (selon le Glossaire des principaux termes relatifs à l'Évaluation et la gestion axée sur les résultats, CAD-OCDE) ;

- **suivi (monitoring)** : Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de Développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués (selon le Glossaire des principaux termes relatifs à l'Évaluation et la gestion axée sur les résultats, CAD-OCDE) ;
- **Gestion des Connaissances** : La Gestion des Connaissances (*Knowledge Management*) est une stratégie délibérée visant à mettre à disposition les connaissances pertinentes, aux bonnes personnes et au bon moment. Elle vise à aider les gens à partager et à mettre l'information en action à travers des moyens. Elle améliore la performance d'une organisation. La Gestion des Connaissances doit se concentrer sur la création d'une culture de partage des connaissances et de l'apprentissage (selon le Glossaire en Gestion des Connaissances de la *Swiss Agency for Development and Cooperation*) ;
- **capitalisation** : La capitalisation des connaissances est la constitution d'un patrimoine de connaissances. La capitalisation cherche à capturer et à formaliser les connaissances afin de mieux les préserver et de favoriser leur diffusion et leur utilisation (selon la définition du Centre de Recherche publique Henri Tudor, Luxembourg).

LES PRINCIPES DIRECTEURS

Les principes directeurs sont les suivants :

- **systématisation** : Le Processus d'Évaluation fait partie intégrant du Management de l'Agence et les actions de Coopération sont systématiquement évaluées à travers des Évaluations indépendantes, qui ont généralement lieu à mi-parcours et à la fin de l'intervention ;
- **impartialité et indépendance** : Le Processus d'Évaluation de l'Agence est piloté par le Département Évaluations et Gestion des Connaissances. Ce Département est indépendant de la Direction des Opérations et rapporte directement au Directeur Expertise et Qualité. Ce positionnement dans la structure organisationnelle de l'Agence permet au Département Évaluation et Gestion des Connaissances d'effectuer son travail de façon impartiale et indépendante. Ceci renforce la crédibilité des Évaluations et diminue les risques de conflit d'intérêt. Si l'objet de l'Évaluation donne lieu à des points de vue divergents, ceux-ci sont recueillis, discutés et si nécessaires annexés au Rapport d'Évaluation ;
- **recours à l'expertise externe** : LuxDev a systématiquement recours à des Consultants et Bureaux d'Études dans son exercice d'Évaluation et veille en particulier à disposer de l'expertise locale au sein de la Mission d'Évaluation. Ce regard externe renforce le caractère impartial et indépendant des Évaluations et la présence d'expertise locale contribue à une bonne connaissance de l'environnement, ainsi qu'à l'appropriation locale de l'exercice d'Évaluation ;
- **partenariat** : L'Évaluation constitue un moment privilégié d'échange et de réflexion entre toutes les parties prenantes d'une intervention. Il s'agit d'un exercice commun d'apprentissage. L'implication des Contreparties dans les Évaluations contribue à promouvoir une culture d'Évaluation et à renforcer les compétences et les capacités en cette matière dans les pays partenaires. Afin d'aller vers une coresponsabilité, dans la mesure du possible, les Termes de Référence et les Rapports en version provisoire sont partagés pour avis et commentaires avec les Contreparties, voire discutés/approuvés au sein des Comités de Pilotage (voir aussi paragraphe sur la rétroaction). Les versions finales des Rapports sont transmises systématiquement aux Contreparties dans les pays partenaires ;
- **rétroaction** : Les Évaluations ne constituent pas une fin en soi, mais doivent servir à la fois aux Contreparties et aux Équipes opérationnelles de LuxDev. À la fin de chaque mission une restitution auprès des Contreparties, du Projet/Programme et d'éventuels autres partenaires techniques et financiers est réalisée. Les Rapports d'Évaluation sont destinés en premier lieu aux Comités de Pilotage et/ou cadres de concertation des interventions. Le fait que la Direction Expertise et Qualité soit en charge du Département Évaluation et Gestion des Connaissances, facilite la diffusion et l'utilisation des leçons apprises au sein de l'Agence. Les responsables du Ministère des Affaires étrangères et européennes sont systématiquement invités à participer aux restitutions sur le Terrain et aux débriefings des missions au Siège de LuxDev ;
- **transparence** : Le site internet de LuxDev renseigne sur les Évaluations effectuées par l'Agence. Les Rapports d'Évaluation sont accessibles sur l'Intranet et les Résumés exécutifs des Rapports d'Évaluation sont également publiés sur le site web de l'Agence.

CRITERES D'EVALUATION

Les critères d'Évaluation sont définis comme suit dans le Glossaire des principaux termes relatifs à l'Évaluation et la gestion axée sur les résultats du CAD-OCDE :

- **pertinence** : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de Développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des Partenaires et des Bailleurs de Fonds ;
- **efficience** : Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe ;
- **efficacité** : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de Développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative ;
- **durabilité** : Continuation des bénéfices résultant d'une action de Développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

Note : La mesure des impacts, c'est-à-dire des effets à long terme induits par les actions de Développement liés aux objectifs de Développement dans les cadres logiques, ne fait pas partie intégrante du système d'Évaluation de LuxDev, mais incombe au Ministère des Affaires étrangères et européennes.

- **aspects transversaux** :
 - Égalité de Genre,
 - Gouvernance pour le Développement,
 - Environnement et Changement climatique.

Ces thèmes transversaux, auxquels la Coopération luxembourgeoise attache une importance particulière, sont analysés dans toutes les Évaluations et sont systématiquement évalués en profondeur s'ils ont été définis comme objectif « principal » (marqueur 2) ou « significatif » (marqueur 1) dans le Document de Projet/Programme.

- **application des principes sur l'efficacité du Développement** :
 - mesures prises pour mettre le renforcement des capacités au cœur du Projet/Programme,
 - mesures prises pour l'harmonisation et l'alignement,
 - mesures pour assurer le partenariat - appropriation,
 - redevabilité mutuelle.

Chaque Évaluation analysera en particulier dans quelle mesure les principes fondamentaux de l'agenda sur l'efficacité du Développement ont été pris en considération lors de la conception et de la mise en œuvre de l'action de Développement.

EVALUATIONS INTERNES INDEPENDANTES

LuxDev ne réalise que des Évaluations internes indépendantes. Il est important de reconnaître qu'indépendance ne signifie pas isolement. Les Équipes opérationnelles (Conseillers géographiques, Conseillers techniques principaux, Assistants techniques, Représentants régionaux, etc.) ainsi que les Experts STAM (Sectoriels, Thématiques, Approches et Modalités) de la Direction Expertise et Qualité donnent leurs avis sur les Termes de Référence et sur le Rapport d'Évaluation. Les arbitrages seront rendus par le Directeur Expertise et Qualité qui signe également les Contrats, dans la limite de son pouvoir de signature.

Dans le cadre des Projets, LuxDev procède systématiquement à des Évaluations intermédiaires (réalisées en principe à mi-parcours) et à des Évaluations finales (réalisées au plus tard au cours de 3 derniers mois de l'action de Développement).

Dans le cadre de l'approche programme/sectorielle, les Évaluations conjointes, réalisées avec d'autres Agences ou Bailleurs, doivent être privilégiées si possible. Dans le cadre de l'application des principes d'appropriation et d'alignement, l'Évaluation peut également être déléguée à la Contrepartie responsable de l'exécution d'un programme (le plus souvent un Ministère technique).

Dans ces cas, ce ne sont ni les Procédures ni la documentation LuxDev qui s'appliquent. Par le dialogue et l'appui, LuxDev veillera à que ces Évaluations se réalisent suivant les standards internationalement reconnus.

ARTICULATION AVEC LES EVALUATIONS EXTERNES

Les Évaluations externes sont pilotées par le Ministère des Affaires étrangères et européennes :

- Évaluations à caractère stratégique au cours ou en fin d'une intervention en vue d'une identification de Programme ou de Programme indicatif de Coopération ;
- Évaluations à mi-parcours du Programme indicatif de Coopération ;
- Évaluations sectorielles, Évaluations pays réalisées éventuellement de manière conjointe avec d'autres Bailleurs ;
- méta Évaluations¹ ;
- Évaluations ex-post² ;
- Évaluations d'impact ;
- etc.

Les Évaluations internes et externes poursuivent des objectifs différents, mais complémentaires. Les Évaluations externes utilisent généralement les résultats des Évaluations internes. Il est donc important qu'il y ait une étroite concertation lors de la programmation des deux types d'Évaluation.

LE FINANCEMENT

Les Missions d'Évaluations internes sont financées à travers les budgets des actions de Développement (Projets et Programmes).

Les Évaluations externes sont financées par le Ministère des Affaires étrangères et européennes.

LE SYSTEME DE SUIVI DE LUXDEV ET SON LIEN AVEC L'EVALUATION

Les dispositifs de suivi (*monitoring*) sont fondamentaux pour l'Évaluation, qui repose sur les données de qualité produites par les dispositifs de suivi des Projets et Programmes, qui eux sont alignés, dans la mesure du possible, sur les systèmes d'information des pays partenaires. Lorsque le recours aux systèmes nationaux n'est pas envisageable, LuxDev apporte son appui au Partenaire pour l'aider à renforcer son système d'information (voir Guide sur la Mise en Place d'un Dispositif de Suivi (*monitoring*) - EXE_31_fr.pdf).

Dans le cadre de la rétroaction des Évaluations, une Fiche sur les Leçons apprises et le Plan d'Action post Évaluation (AMC_11_fr.docx) est à disposition des Projets/Programmes. Le suivi des recommandations des Évaluations est fait par les Équipes géographiques et les Contreparties en collaboration avec le Département Évaluation et Gestion des Connaissances. Les conclusions et recommandations de l'Évaluation sont discutées avec les Contreparties afin de déterminer quelle suite sera donnée et qui sera responsable de son exécution.

RECRUTEMENT DES EVALUATEURS

Une Procédure spéciale rend l'acquisition des services homogène et fluide (ACQ_37_fr.pdf). Des outils et modèles existent : Termes de Référence, *check-list briefing*, Rapport d'Évaluation, Dossier d'Appel d'offre, etc.

Cette procédure n'est pas obligatoire dans le cas où LuxDev délègue l'Évaluation à son partenaire ou la réalise conjointement avec d'autres Agences ou Bailleurs.

¹ Évaluation conçue comme une synthèse des constatations tirées de plusieurs Évaluations (selon le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, CAD-OCDE).

² Évaluation d'une action de Développement une fois celle-ci terminée (selon le Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, CAD-OCDE).

QUALITE

Le soin apporté à l'élaboration des Termes de Référence et au recrutement, les briefings organisés au Siège de LuxDev et dans les Bureaux régionaux pour le(s) Consultants(s) recruté(s) pour assurer la bonne compréhension des Termes de Référence permettent d'assurer la qualité des Évaluations. La qualité des Rapports est assurée à travers la standardisation du rapportage et la relecture critique par, d'une part les, Équipes opérationnelles et, d'autre part les Experts STAM de la Direction Expertise et Qualité. Le Chargé Évaluation assure la cohérence de l'Évaluation et le Directeur Expertise et Qualité les arbitrages si nécessaire.

Dans le cadre des formations initiales offertes au personnel de Terrain (Assistant technique, Conseiller technique principal, etc.), un module sur le *monitoring* et l'Évaluation est prévu. Ceci permet à l'Agence d'informer son personnel sur la politique d'Évaluation interne, de renforcer les compétences, ainsi que d'avoir des moments d'échanges sur le sujet avec le personnel des Projets/Programmes.

DOCUMENTS DE REFERENCE

- Stratégie sur les Évaluations, 2012, La Coopération Luxembourgeoise ;
- Évaluer la Coopération pour le Développement, Récapitulatif des normes et standards de référence, deuxième édition, 2010, Le Réseau du CAD sur l'Évaluation en Matière de Développement, OCDE ;
- Glossaire des principaux termes relatifs à l'Évaluation et la gestion axée sur les résultats, OCDE ;
- Normes de qualité pour l'Évaluation du Développement, Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, OCDE ;
- Orientations relatives à la gestion des Évaluations conjointes, 2006, OCDE ;
- *Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability*, 2001, OCDE ;
- Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, 2005 ;
- Programme d'Action d'Accra, 2008 ;
- Partenariat de Busan pour une Coopération efficace au service du Développement, 2011 ;
- Glossaire sur la Gestion des Connaissances et le Développement des Capacités de la *Swiss Agency for Development and Cooperation*, qui eux se réfèrent en grande partie à Probst, Raum, Romhardt : *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main*, 1997 ; W&F.