

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. En effet, la stratégie générale de la Coopération luxembourgeoise prévoit de :

- renforcer ses pratiques en matière d'évaluation par un recours accru à des approches innovantes, permettant d'améliorer la mesure des résultats et impacts de son action ainsi que par l'extension des évaluations conjointes à ses partenaires ;
- développer davantage la capitalisation et l'apprentissage à travers les évaluations et l'intégration des constats et recommandations dans le travail futur.

Référence est faite également à la politique sur les évaluations de la Coopération luxembourgeoise, version 2015, du ministère des Affaires étrangères et européennes du Luxembourg (MAEE).

FINALITÉ

- **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 de dégager des enseignements et d'identifier les bonnes pratiques. 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.

LES PRINCIPES DIRECTEURS

Les principes directeurs sont les suivants :

- **systématisation** : le processus d'évaluation fait partie intégrant du management de l'Agence et la convention avec le l'État du Grand-Duché du Luxembourg prévoit que sauf dérogations convenues entre les parties, les actions de coopération sont 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, Qualité et Gestion des connaissances (EQGC). Ce département est indépendant de la Direction des Programmes et rapporte directement au Directeur général. Ce positionnement dans la structure organisationnelle de l'Agence permet au département EQGC 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 du contexte local et régional, 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 projets et programmes partagent les versions finales des rapports avec les 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 la Coopération luxembourgeoise. À la fin de chaque mission une restitution auprès des contreparties, du projet/programme, d'un représentant du MAEE (ou d'un autre bailleur, si les fonds ne viennent pas du Luxembourg) 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. Des discussions ont lieu également sur base du rapport provisoire lors d'un débriefing du chef de mission organisé en principe à Luxembourg par le département EQGC auquel participent en principe des représentants de la Direction des Programmes (conseillers Programmes et/ou experts) ainsi que les représentants du MAEE (ou autre bailleur). Le fait que la Direction générale soit en charge du département EQGC, facilite la diffusion et l'utilisation des leçons apprises au sein de l'Agence ;
- **transparence** : mener une politique transparente et avoir une communication adéquate des résultats d'une évaluation constituent des conditions essentielles à l'utilité des évaluations. 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 publiés sur le site web de l'Agence. L'accès au rapport complet peut être demandé par courrier électronique à l'Agence (evaluations@luxdev.lu) ;
- **capitalisation** : dans le cadre de la rétroaction des évaluations, une fiche sur les leçons apprises et le plan d'action post évaluation (AMC_11) est à disposition des projets/programmes pour les évaluations intermédiaires. Le suivi des recommandations des évaluations est fait par les équipes opérationnelles et les contreparties. Les conclusions et recommandations sont discutées avec les contreparties afin de déterminer quelle suite sera donnée et qui sera responsable de son exécution. Les leçons apprises et recommandations des évaluations finales sont utilisées et/ou capitalisées d'une part par les experts du siège d'autre part lors de formulations de futures interventions.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

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 MAEE.

Cependant, LuxDev est flexible pour adapter l'analyse aux besoins et demandes des autres bailleurs.

- 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 technique et financier (voir MQ FOR_36 règles d'application du marquage CAD OCDE).

- 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.

ÉVALUATIONS INTERNES INDÉPENDANTES

LuxDev ne réalise que des évaluations internes indépendantes. Il est important de reconnaître qu'indépendance ne signifie pas isolement. Les équipes opérationnelles (conseillers Programmes, conseillers techniques principaux, assistants techniques, représentants résidents, contreparties, etc.) ainsi que les experts de la Direction des Programmes donnent leurs avis sur les termes de référence et sur le rapport d'évaluation provisoire. Les arbitrages sont rendus par le directeur général qui signe également les contrats, dans la limite de son pouvoir de signature.

LuxDev procède en principe systématiquement à des évaluations intermédiaires (réalisées en principe à mi-parcours) et à des évaluations finales. Les modalités opérationnelles d'évaluation sont fixées dans le document technique et financier. En fonction de l'évolution du contexte lors de la mise en œuvre, les modalités peuvent être ajustées de commun accord entre l'État (ou autre bailleurs) et l'Agence.

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-conseil, LuxDev veillera à que ces évaluations se réalisent suivant les standards internationalement reconnus.

ARTICULATION AVEC LES ÉVALUATIONS EXTERNES

Les évaluations externes sont pilotées par le MAEE :

- 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 ;
- revues à mi-parcours du programme indicatif de Coopération ;
- évaluations sectorielles ou thématiques, 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.

De plus, une importance accrue est accordée aux évaluations conjointes. La nature participative des évaluations joue un rôle important et engage pleinement les différents partenaires tout au long du processus tout en garantissant indépendance et impartialité.

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 MFEA. Pour les exercices conjoints des financements partagés sont réalisés.

RECRUTEMENT DES ÉVALUATEURS

Une procédure spéciale rend l'acquisition des services homogène et fluide (ACQ_37). Des outils et modèles existent : modèle pour termes de référence, *check-list briefing*, modèle de rapport d'évaluation, modèle de 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. Dans le cadre d'exercices conjoints pilotés par le MAEE les procédures du ministère s'appliquent.

QUALITÉ

La qualité des termes de référence et des rapports est assurée à travers la standardisation et la relecture critique par, d'une part, les équipes opérationnelles et, d'autre part les experts de la Direction des Programmes. Le responsable évaluation assure la cohérence et l'indépendance de l'évaluation et le directeur général les arbitrages, si nécessaire.

Dans le cadre des formations initiales offertes au personnel de terrain (assistant technique, conseiller technique principal, etc.), une séance de discussion sur le *monitoring* et l'évaluation est prévue. 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.

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).

DÉFINITIONS

- **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).

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- stratégie générale de la Coopération luxembourgeoise au développement - en route pour 2030 ;
- politique sur les évaluations, 2015, La Coopération luxembourgeoise ;
- convention entre l'État du Grand-Duché de Luxembourg et l'Agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement « LuxDev » ;
- 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.