



EVALUATIONS

Politique d'évaluation 2026

POLITIQUE D'ÉVALUATION

1. INTRODUCTION

La première politique d'évaluation de LuxDev date de 2014 et a été révisée en 2019. Elle a permis la création d'un département d'évaluation et la mise en place d'un cadre structuré pour une évaluation systématique des projets et programmes de LuxDev.

Entre 2014 et 2025, près de **170 évaluations** ont été conduites par LuxDev ce qui a fortement contribué à renforcer la redevabilité de la Coopération bilatérale luxembourgeoise.

Néanmoins, le contexte organisationnel et institutionnel de LuxDev a évolué au fil du temps. Depuis 2022, le mandat de l'Agence s'est élargi comme en témoignent les objectifs fixés dans le cadre de sa **Vision 2030** ; une stratégie qui contribue à l'atteinte des objectifs de développement durable et qui s'aligne pleinement avec la **stratégie générale de la Coopération luxembourgeoise - en route vers 2030**.

Dans un contexte d'accroissement du volume d'activités et de diversification géographique, thématique et sectorielle, l'Agence s'est fixée comme ambition de devenir une « **organisation apprenante** ». Cette évolution se traduit par la nécessité d'une organisation plus agile, par la recherche d'une plus grande efficacité interne, ainsi qu'une concentration sur la qualité et l'utilité, ce qui a un impact sur le système d'évaluation de LuxDev.

L'actualisation de la politique d'évaluation vise avant tout à ce qu'elle soit sensible et adaptée aux nouvelles réalités de l'Agence et s'inscrive dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

Pour élaborer cette nouvelle politique d'évaluation, LuxDev s'est fondée sur une analyse indépendante des évaluations déjà réalisées. Les conclusions principales de cette évaluation (ou **méta-évaluation**) ont permis d'identifier **quatre orientations majeures** devant permettre d'améliorer la qualité et l'utilité des évaluations de l'Agence :

- 1) **renforcement de la fonction d'apprentissage des évaluations** : bien que l'évaluation ait répondu aux attentes de LuxDev en matière de redevabilité en offrant une analyse critique et transparente de l'efficacité des interventions, elle ne déclenche pas suffisamment d'apprentissage et n'a pas un impact assez marqué sur la prise de décision opérationnelle et stratégique. L'objectif est de veiller à ce que les évaluations produisent des enseignements permettant d'éclairer la conception et la mise en œuvre des projets et programmes actuels ou futurs, tout en contribuant à l'apprentissage stratégique et organisationnel.
- 2) **priorisation des évaluations ciblées, à forte valeur ajoutée et adaptées au contexte et aux priorités des parties prenantes** : la conduite systématique et mécanique d'évaluations externes intermédiaires et finales, telle qu'établie dans la politique de 2014, est remplacée par une approche qui met l'accent sur la pertinence et l'utilité des évaluations. L'objectif est de fournir des analyses et recommandations pertinentes et exploitables, qui soutiennent la prise de décisions éclairées tout en optimisant l'utilisation des ressources consacrées à l'évaluation.
- 3) **renforcement de la qualité et de la crédibilité des évaluations** : l'amélioration de la qualité des évaluations doit passer par une application réfléchie des principes et normes internationaux en évaluation, une meilleure implication des partenaires nationaux et une attention renforcée sur les aspects méthodologiques et la présentation des résultats. L'objectif est de garantir que les résultats des évaluations soient transparents, crédibles et reconnus par l'ensemble des parties prenantes.

4) **amélioration de la complémentarité entre suivi, évaluation et apprentissage** : l'évaluation ne doit pas être comprise comme un processus isolé, mais plutôt comme un maillon clé de la chaîne de la Gestion axée sur les résultats (GAR). Elle s'appuie sur des données fiables recueillies dans le cadre du suivi d'un projet ou programme, et s'enrichit des enseignements tirés des activités d'apprentissage dédiées. L'objectif est d'assurer que le suivi, l'évaluation et l'apprentissage, lorsqu'ils sont coordonnés, contribuent à une prise de décisions fondée sur des preuves, à une gestion adaptative et au renforcement de l'apprentissage organisationnel.

Au-delà des quatre orientations principales préconisées par la méta-évaluation, l'examen des pairs 2025 du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) consacré à la Coopération luxembourgeoise¹ a constaté que l'obligation de mener systématiquement des évaluations intermédiaires et finales des projets et programmes limitaient les possibilités d'apprentissage conjoint, y compris via des évaluations thématiques ou régionales.

Cette observation a conduit à une **cinquième orientation** à mettre en œuvre dans le cadre de la politique d'évaluation :

5) **accroissement du nombre et de la fréquence d'évaluations conjointes stratégiques entre le ministère des Affaires étrangères et européennes, de la Défense, de la Coopération et du Commerce extérieur (MAE) et LuxDev** : cela inclut les revues à mi-parcours des Programmes indicatifs de coopération (PIC), les évaluations régionales et les évaluations thématiques.

La présente politique d'évaluation a été conçue autour de ces cinq orientations et les chapitres suivants détaillent les adaptations et mesures à mettre en place pour soutenir, mettre en œuvre et suivre les engagements de cette politique.

1 Ci-voir la recommandation 6 de l'examen des pairs de la Coopération luxembourgeoise (mai 2025) : *Le Luxembourg devrait investir davantage dans le développement des capacités nationales d'évaluation au niveau des pays partenaires et chercher un équilibre entre les évaluations régulières et davantage de possibilités d'apprentissage conjoint entre le MAE et LuxDev, y compris par le biais*

2. FINALITÉ ET CHAMP D'APPLICATION

Ce document est destiné aux membres du personnel de LuxDev impliqués dans le processus d'évaluation à différents niveaux de l'Agence, y compris le conseil d'administration. Il a pour objectif d'informer les parties prenantes et les partenaires sur le rôle de l'évaluation au sein de LuxDev, ainsi que sur son organisation et sa mise en œuvre.

La politique d'évaluation constitue le cadre de référence pour l'évaluation au sein de LuxDev. Elle a pour objectif de décrire les différents types d'évaluation et les méthodologies privilégiées par l'Agence, les principes directeurs ainsi que les positions adoptées concernant la planification, la gestion, l'utilisation et la communication des résultats des évaluations. Elle définit également les responsabilités liées à l'évaluation et est accompagnée d'un processus et d'outils destinés à en faciliter l'application concrète².

Cette politique est encadrée par la stratégie générale de la Coopération luxembourgeoise qui prévoit de :

- **renforcer les pratiques d'évaluation** en utilisant davantage des approches innovantes, afin d'améliorer la mesure des résultats et des impacts des actions menées. Cela inclut aussi la réalisation d'évaluations conjointes avec les partenaires ;
- **mieux valoriser les évaluations** en développant la capitalisation des enseignements et en intégrant plus systématiquement les constats et recommandations dans la planification et la mise en œuvre des actions futures.

Référence est faite également à la politique d'évaluation de la Coopération luxembourgeoise, version 2015, MAE³.

La politique d'évaluation s'applique à l'évaluation interne à LuxDev, soit l'évaluation organisée par la direction **Audit, Compliance and Evaluations**. Elle s'applique aux projets et programmes de coopération mis en œuvre par l'Agence et financés par le MAE et/ou des bailleurs tiers.

d'évaluations thématiques ou régionales consolidées, le cas échéant.

2 Processus et outils disponibles sur les plateformes internes pertinentes.

3 Politique d'évaluation de la Coopération luxembourgeoise (2015).

2.1. Définition et finalité de l'évaluation

LuxDev souscrit à la définition de l'évaluation du glossaire du CAD de l'OCDE⁴, à savoir « **l'appréciation systématique et objective d'une intervention** prévue, en cours ou achevée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats ».

Le terme évaluation se distingue d'autres instruments ou outils complémentaires de la GAR, comme suit :

- **le suivi** : contrairement au suivi, la plupart des évaluations sont réalisées à un moment précis. Elles vont au-delà de la documentation régulière des mesures, des produits et des résultats et nécessitent de bons systèmes de suivi et des données probantes comme base pour des résultats d'évaluation fiables ;
- **les audits** : contrairement aux audits, les évaluations examinent et apprécient des aspects qui vont au-delà de la simple efficacité, tels que la qualité des résultats. Elles remplissent également d'autres fonctions que l'obligation de la reddition des comptes, qui est la principale préoccupation des audits ;
- **la capitalisation d'expérience** : contrairement aux études de capitalisation, les évaluations s'intéressent aux résultats de l'intervention, à la différence entre ce qui a été prévu et ce qui a été fait, à leur mesure. La capitalisation s'intéresse exclusivement au processus (*comment a-t-on fait pour atteindre un changement ou résultat*) et ne porte pas de jugement ;
- **les études de recherche** : contrairement aux études de recherche pure, les évaluations ont un usage et un but spécifique et ne visent pas la généralisation. L'évaluation vise à améliorer les pratiques alors que la recherche a pour but de prouver ou tester une hypothèse.

L'évaluation doit servir les finalités suivantes :

- **l'apprentissage** : l'évaluation appuie LuxDev dans son ambition de devenir une « **organisation apprenante** ». Les leçons tirées des analyses évaluatives reposent sur des données probantes et soutiennent la prise de décision opérationnelle ou stratégique, tout en générant des connaissances à partir des expériences de LuxDev ;

- **le pilotage** : les évaluations de projets et programmes servent au pilotage et orientent les décisions relatives à l'amélioration des pratiques, aux extensions budgétaires et/ou temporelles, ainsi qu'aux cycles de programmation futurs ;
- **la redevabilité** : l'évaluation permet d'apprécier la performance des projets et programmes afin de rendre compte de l'utilisation de fonds publics, d'informer sur l'atteinte ou non des résultats et d'expliquer le comment et le pourquoi. Ces informations sont communiquées de manière transparente aux partenaires, bailleurs de fonds et au grand public ;
- **le dialogue** : l'évaluation permet de renforcer le dialogue à trois niveaux :
 - **dialogue avec le MAE** : elle consolide la coordination entre les équipes de LuxDev et du MAE, optimise les synergies pour les évaluations stratégiques conjointes, et favorise une réflexion sur les méthodes et pratiques de chacun,
 - **dialogue avec le conseil d'administration de LuxDev** : les évaluations stratégiques et/ou les évaluations de la qualité fournissent des informations ponctuelles sur des sujets d'intérêt, facilitant ainsi la prise de décisions éclairées et l'ajustement des orientations stratégiques,
 - **dialogue interne à LuxDev** : l'évaluation est un processus participatif, coordonné par le département Knowledge, Evaluation and Learning (KEL), qui adapte la portée, le calendrier, et le type d'évaluation selon les besoins spécifiques des parties prenantes.

LuxDev est consciente que certains types d'évaluation répondent mieux à certaines finalités. C'est pour cette raison que les attentes des parties prenantes doivent être clairement inscrites dans les Termes de référence (TdR) d'une évaluation.

⁴ OCDE (2023), *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development (Second Edition)*, Editions OCDE, Paris.

2.2. Les types d'évaluation menées par LuxDev

Les types d'évaluation suivants revêtent une importance particulière à LuxDev :

L'évaluation de projets et programmes : LuxDev réalise des évaluations intermédiaires et/ou finales de ses projets, programmes ou ensembles de projets ou programmes (évaluation de grappe). L'objectif de ce type d'évaluation est de renforcer la **redevabilité** envers les parties prenantes, de favoriser un **apprentissage** collaboratif en stimulant les réflexions sur la mise en œuvre, les résultats et les changements attendus, et d'en accroître **l'utilité**. Elle doit être étroitement liée aux **moments décisionnels clés**, notamment avant une décision concernant l'extension budgétaire et/ou temporelle d'un projet ou programme, ou avant la définition d'une nouvelle phase.

- **l'évaluation finale est obligatoire** pour tous les projets et programmes mis en œuvre par LuxDev. Bien que les évaluations finales interviennent normalement à la fin de la phase d'exécution, leur calendrier peut être avancé lorsque cela se justifie afin de mieux les aligner sur les cycles de programmation et de prise de décision, en particulier lorsque les conclusions de l'évaluation sont destinées à éclairer la formulation des phases ou programmes ultérieurs.

L'évaluation finale est systématiquement conduite par des consultants externes recrutés par le département KEL de LuxDev conformément aux normes de passation marché en vigueur. La décision de réaliser une évaluation finale doit être intégrée dans la planification des évaluations de l'année concernée ;

- **l'évaluation intermédiaire n'est pas systématique**. Elle doit être envisagée si les autres mécanismes en place, tels que le suivi, la capitalisation et autres activités de gestion des connaissances ainsi que le support à distance aux projets et programmes, ne permettent pas de répondre aux besoins d'apprentissage, de redevabilité ou de prise de décision du projet ou programme.

L'évaluation intermédiaire **ne s'applique pas** aux projets et programmes dont le cycle de vie est inférieur à cinq ans.

Elle peut être conduite :

- **en externe** par des consultants recrutés par le département KEL de LuxDev ou - le cas échéant - par les bureaux pays,
- **en interne** par du personnel opérationnel de LuxDev n'ayant pas participé à la conception, la mise en œuvre ou le suivi du projet ou programme en question, ou
- à travers une **un mode hybride** qui implique une collaboration entre le personnel opérationnel de LuxDev répondant aux critères ci-dessus et un consultant externe.

La décision de réaliser une évaluation intermédiaire (interne, externe ou hybride) doit être intégrée dans la planification des évaluations de l'année concernée.

L'évaluation ex-post : l'objectif de ce type d'évaluation est de déterminer les facteurs de succès ou d'échec, d'apprécier les effets à plus long terme des actions et la durabilité des résultats, et de tirer des conclusions qui pourront servir à d'autres interventions.

- l'évaluation ex-post peut être réalisée immédiatement après l'achèvement du projet ou programme (p.ex. après la production du rapport final) ou bien plus tard (typiquement entre un à trois ans après la clôture de l'intervention) ;
- l'évaluation ex-post est particulièrement appropriée pour les projets et programmes présentant un **intérêt stratégique**, ayant traversé plusieurs phases consécutives ou dont l'objectif central est la réplique et/ou l'extension d'un modèle ou d'une approche ;
- la réalisation d'une évaluation ex-post exige la mise en place d'un système de suivi solide et continu pendant toute la période couverte par l'évaluation ;
- si la décision est prise de mener une évaluation ex-post, celle-ci pourra être inscrite et budgétisée dans le document technique et financier de la prochaine phase de l'intervention puis intégrée dans la planification des évaluations de l'année concernée.

L'analyse d'évaluabilité : la qualité des évaluations se construit dès la phase de formulation, à travers l'intégration d'une logique évaluative incluant une théorie du changement ou un modèle logique, une situation de référence et un dispositif de suivi, évaluation et apprentissage.

Cette analyse porte sur trois dimensions clés : la conception de l'intervention, la disponibilité des données et le contexte institutionnel. Leur importance varie selon le stade du projet : la conception est prioritaire lors de la phase de formulation, tandis que les données et le contexte deviennent essentiels pendant la phase d'exécution et lors de la préparation d'une évaluation :

- l'analyse d'évaluabilité peut être réalisée comme un exercice distinct, mené en interne ou par des consultants externes. Elle peut également être intégrée **au sein des processus existants d'assurance qualité de l'Agence** ;
- cette démarche est particulièrement pertinente pour les interventions complexes ou évoluant dans des contextes fragiles, et pour déterminer la faisabilité des évaluations ex-post.

L'évaluation conjointe stratégique

- **les revues à mi-parcours des PIC** sont dirigées par le MAE mais - quand faisable et pertinent - réalisées conjointement avec LuxDev. Elles servent à orienter et guider les décisions pour les cycles de programmation futurs dans les pays partenaires. Afin d'être aussi pertinentes et utiles que possible pour un PIC de cinq ans, elles se déroulent généralement entre la 3^e et 4^e année de mise en œuvre ;
- une évaluation stratégique peut être **thématique** et/ou **régionale** et vise généralement à générer des connaissances pertinentes et actionnables pour l'élaboration de nouvelles stratégies ou politiques de Coopération au développement. En tant que **conseiller fiable**, LuxDev participe à la réflexion sur l'identification du sujet d'évaluation et met à disposition ces ressources et compétences pour accompagner le MAE dans la réalisation d'une évaluation stratégique ;

L'évaluation de la qualité

- l'évaluation de la qualité s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue des systèmes de suivi, évaluation et apprentissage de LuxDev. Elle permet d'apprécier la fiabilité, l'utilité et la qualité des rapports d'évaluation, du suivi et du reporting interne, ainsi que des processus et produits d'apprentissage ;
- dans le cas où la décision est prise de mener une évaluation de la qualité, celle-ci sera financée par les fonds propres de LuxDev.

2.3. Méthodologies innovantes

LuxDev privilégie des méthodologies d'évaluation adaptées à la diversité et à l'innovation de ses projets et programmes. Une attention particulière est portée sur les **méthodologies qualitatives** permettant d'apprécier les changements induits par les interventions.

2.4. Suivi, évaluation et apprentissage

Assurer une bonne articulation entre le suivi, l'évaluation, et l'apprentissage dans les programmes de coopération au développement est essentiel pour garantir l'efficacité et la transparence des actions menées. Le **suivi** permet de collecter en temps réel des données sur l'avancement des activités, tandis que **l'évaluation** offre une analyse plus approfondie des résultats obtenus. Lorsque ces deux dimensions sont bien coordonnées, elles permettent non seulement d'ajuster les actions en cours, mais aussi de produire des informations fiables et pertinentes pour l'ensemble des parties prenantes.

La redevabilité est assurée tout au long du cycle SEA, notamment grâce à un reporting clair et régulier, ainsi qu'à des mécanismes permettant de recueillir et d'intégrer les retours des bénéficiaires et partenaires.

L'apprentissage, en tant que processus englobant la capitalisation d'expériences et d'autres dimensions de la gestion des connaissances, revêt une importance stratégique. Il valorise notamment les leçons apprises et les bonnes pratiques repérées par le suivi et l'évaluation. Ce processus permet de transformer l'expérience acquise en connaissances concrètes et transférables, utiles pour orienter et améliorer les futurs projets et programmes. Il contribue ainsi à renforcer l'apprentissage organisationnel.

Une bonne articulation entre ces trois dimensions renforce donc la cohérence et la continuité des interventions, évite la répétition des erreurs, et soutient une prise de décision éclairée à tous les niveaux du cycle de projet.

3. PRINCIPES DIRECTEURS ET CRITÈRES

3.1. Principes directeurs

Les évaluations de LuxDev respectent les normes et standards de qualité du CAD de l'OCDE en matière d'évaluation⁵. Les principes directeurs suivants se renforcent et se complètent :

- **utilité** : une évaluation utile est celle qui, par son calendrier et sa pertinence, offre des informations crédibles et pratiques pour orienter efficacement les choix stratégiques et opérationnels des interventions.

Pour LuxDev, la décision d'évaluer un projet ou programme est une décision stratégique qui doit créer une valeur ajoutée.

Les recommandations issues des évaluations sont intégrées aux mécanismes de prise de décision de l'Agence (p.ex. comité de pilotage des projets et programmes) et les résultats sont restitués à l'ensemble des parties prenantes (p.ex. contreparties, bailleur(s) de fonds, personnel LuxDev, autres partenaires techniques et financiers) ;

- **qualité et crédibilité** : la qualité et la crédibilité des évaluations reposent sur l'indépendance et les compétences des évaluateurs, la rigueur méthodologique, et la participation active des parties prenantes.

Les recommandations doivent être pertinentes, actionnables et fondées sur des constats solides, assurant ainsi des résultats fiables et utiles pour la prise de décision ;

- **participation et partenariat** : la participation active des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation renforce la pertinence, la légitimité et l'appropriation des résultats.

Dans la mesure du possible, les parties prenantes doivent contribuer à chaque phase du processus d'évaluation. La mise en place de groupes de référence peut également être envisagée pour assurer un suivi partagé. Lorsque les conditions le permettent, les recommandations peuvent être coconstruites avec les parties prenantes.

Lorsque c'est faisable et pertinent, ce principe intègre également la cogestion ou la gestion directe des évaluations par les partenaires nationaux. Dans ce cas de figure, LuxDev occupe un rôle de soutien, visant à garantir la qualité des évaluations ;

- **indépendance et impartialité** : l'indépendance est une condition essentielle pour garantir l'impartialité, l'objectivité et la crédibilité des évaluations.

Les évaluateurs doivent être libres de tout conflit d'intérêt et ne pas avoir participé à la conception ou à la mise en œuvre des projets ou programmes évalués.

Cette exigence s'appuie sur l'indépendance structurelle du département KEL vis-à-vis des projets et programmes. Il est également attendu des parties prenantes qu'elles respectent pleinement la liberté de jugement des évaluateurs.

Enfin, l'ensemble du processus doit être mené de manière éthique, conformément aux standards professionnels en vigueur⁶.

LuxDev confie la majorité de ses évaluations à des **évaluateurs professionnels externes** afin d'assurer des compétences diversifiées et le respect des standards internationaux de qualité.

L'Agence valorise également l'expertise d'évaluation locale, essentielle pour renforcer la pertinence contextuelle, développer les capacités nationales et favoriser l'appropriation des résultats par les parties prenantes.

La réalisation **d'évaluations « internes »** par le département KEL de LuxDev, des experts sectoriels ou thématiques non impliqués dans le projet ou programme, ou en associant un évaluateur interne et un expert externe, est encouragée. Ces évaluations favorisent l'implication des équipes de LuxDev dans le processus d'évaluation, contribuant ainsi à renforcer la culture de l'évaluation au sein de l'organisation ;

- **transparence** : LuxDev s'engage à une diffusion ouverte et accessible des résultats d'évaluation, dans une logique de redevabilité et de promotion de l'apprentissage.

Les résumés exécutifs sont publiés sur le site web de LuxDev, tandis que les rapports complets sont disponibles sur les plateformes internes de l'Agence, ou sur demande à l'adresse evaluations@luxdev.lu pour un usage externe.

Le cas échéant, une diffusion est également assurée via des plateformes internationales telles que DERE⁷ (OCDE). En complément, un rapport d'évaluation biennuel présente les principales analyses et conclusions des évaluations menées sur la période ;

5 OCDE (2010), Normes de qualité pour l'évaluation du développement, Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264083912-fr>.

6 UNEG *Ethical guidelines for evaluation, 2020*, https://www.unevaluation.org/uneq_publications/uneq-ethical-guidelines-evaluation

7 DAC Evaluation Resource Centre (DEREC).

- **éthique et déontologie** : les considérations éthiques, notamment le respect de la vie privée et la confidentialité des données, doivent être garanties à chaque étape du processus d'évaluation et concernent aussi bien les évaluateurs que les gestionnaires et commanditaires de l'évaluation. Les évaluateurs s'engagent à respecter le droit des participants à transmettre des informations de manière confidentielle et à veiller à la protection de leur vie privée. Une information claire et compréhensible doit être fournie aux participants concernant les objectifs de l'évaluation ainsi que l'usage prévu des données recueillies ;
- **utilisation responsable et transparente de l'Intelligence artificielle (IA) dans l'évaluation** : toute utilisation d'intelligence artificielle dans les évaluations, y compris par des évaluateurs externes, doit respecter les exigences suivantes :
 - l'utilisation de l'IA dans l'évaluation doit être déclarée, justifiée et rigoureusement documentée. Elle ne peut se substituer au jugement humain : un contrôle humain significatif doit encadrer toutes les étapes clés, notamment la collecte, l'analyse et l'interprétation des données et le reporting,
 - des protocoles robustes de protection des données et de consentement éclairé sont indispensables, en particulier dans des contextes fragiles. L'utilisation de l'IA peut accentuer les risques pour les populations marginalisées ou vulnérables. L'évaluateur est donc responsable de démontrer que l'utilisation de l'IA respecte les principes d'éthique, d'équité, de non-discrimination, de protection des droits fondamentaux et qu'il prend en compte les biais algorithmiques éventuels. Toute décision automatisée ayant un impact significatif sur les personnes évaluées doit faire l'objet d'une validation humaine explicite.

3.2. Utilisation des critères

LuxDev souscrit aux critères d'évaluation du CAD de l'OCDE et à leur application non mécanique et réfléchie⁸, en fonction du contexte et de l'objectif de l'évaluation.

Les évaluations des projets et programmes se déclinent en évaluations intermédiaires et évaluations finales et sont appréciées au regard des cinq critères de performance du CAD - **pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité**.

Les évaluations intermédiaires permettent une plus grande souplesse dans la sélection et la pondération des critères, en fonction des objectifs et du périmètre de l'exercice.

Les évaluations finales doivent couvrir l'ensemble des cinq critères, bien qu'une certaine souplesse soit admise dans leur pondération.

Le critère **d'impact**, bien qu'il fasse partie des critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, est appliqué uniquement dans le cadre d'évaluations ex-post, lorsque les effets à long terme peuvent être appréciés de manière pertinente. Ces évaluations prennent en compte les changements significatifs et durables - positifs ou négatifs, intentionnels ou non - auxquels une intervention contribue, sans viser l'établissement d'une attribution causale.

À l'inverse, les **évaluations d'impact** constituent des exercices distincts, conduits sous la responsabilité du MAE et de ses partenaires de recherche. Elles sont spécifiquement conçues pour déterminer l'attribution causale et peuvent porter sur des changements similaires ou différents de ceux examinés dans les évaluations ex-post.

Ces deux approches sont **complémentaires** et permettent une compréhension plus complète des effets des interventions.

En plus des critères d'évaluation du CAD, les évaluations de projets et de programmes prennent systématiquement en compte d'autres **dimensions essentielles reflétant les priorités stratégiques de LuxDev**. Parmi celles-ci :

- une analyse des actions de **renforcement de capacités** est intégrée dans les évaluations, à la fois sous l'angle de leur mise en œuvre et des changements qu'elles entraînent par rapport aux objectifs visés ;
- LuxDev s'assure que les évaluations intègrent systématiquement les priorités transversales de la Coopération luxembourgeoise, c'est à dire **l'égalité entre les sexes, droits de l'homme et durabilité environnementale** ;
- l'intégration de toute autre priorité thématique ou transversale sera décidée au cas par cas.

⁸ OCDE (2023), *Une application réfléchie des critères d'évaluation*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/716baf6e-fr>.

4. PRINCIPES D'OPÉRATIONNALISATION DU PROCESSUS ÉVALUATION

Le processus d'évaluation à LuxDev est structuré autour de trois grands éléments :

4.1. Planification

- **la planification des évaluations des projets et programmes** (y compris les évaluations ex-ante et ex-post) est recensée dans un plan d'évaluation pluriannuel. Ce plan est révisé trimestriellement pour offrir la souplesse nécessaire à l'adaptation du moment d'exécution des évaluations, en tenant compte des besoins émergents.

Les utilisateurs des évaluations participent à leur planification afin de s'assurer que leurs attentes sont prises en compte et que l'évaluation a lieu au moment le plus pertinent, de façon à éclairer les décisions futures et à soutenir efficacement les démarches d'amélioration continue. Chaque évaluation possède ses propres caractéristiques et, globalement, elles sont conçues de manière à se compléter mutuellement tout en évitant les redondances ;

- **la planification des évaluations conjointes stratégiques** est gérée directement par le service évaluation et gestion des connaissances du MAE en coordination avec le département KEL de LuxDev ;
- les **évaluations de la qualité** sont proposées dans le plan de travail annuel du département KEL de LuxDev et validées par le Comité exécutif (COMEX) de l'Agence.

4.2. La mise en œuvre du processus évaluation

- **la gestion de l'évaluation** couvre les phases majeures suivantes : la préparation, la conduite de l'évaluation (collecte et analyse des données), la rédaction des rapports, ainsi que l'utilisation et la communication des résultats. Chaque phase est pilotée pour garantir cohérence, qualité et pertinence, avec des étapes précisées au niveau de chaque phase du processus mis en place par le département KEL ;
- les évaluations à LuxDev sont conduites de manière **collaborative et inclusive**, impliquant dès les premières phases et dans la mesure du possible, l'ensemble des parties prenantes, afin de répondre à leurs besoins et d'assurer l'utilisation effective des résultats ;

- la mise en place **d'un groupe de référence** n'est pas obligatoire, mais peut être envisagée selon les besoins de l'évaluation. Lorsqu'il est constitué, ce groupe contribue à renforcer la transparence, assurer une représentation équilibrée des parties prenantes, favoriser un dialogue constructif et soutenir le développement des capacités institutionnelles en matière d'évaluation et d'apprentissage ;
- LuxDev confie la majorité de ses évaluations à des **équipes d'évaluateurs externes**, sélectionnées selon les procédures de passation de marchés ou via des contrats cadre. Cela favorise l'indépendance, l'objectivité et l'expertise technique indispensables à la crédibilité des évaluations. Elle permet également d'atténuer les risques de conflit d'intérêts ;
- **l'assurance qualité** est assurée à chaque étape majeure du processus d'évaluation - de la définition des TdR à la validation des rapports finaux. Dans la majorité des cas, c'est le département KEL de LuxDev qui coordonne ces activités, impliquant les parties prenantes pour contrôler la méthodologie, la cohérence analytique et la fiabilité des données. Des **méta-évaluations** ponctuelles sont conduites par des experts externes pour analyser la qualité des rapports et renforcer les pratiques d'évaluation au sein de LuxDev.

4.3. Utilisation et communication des résultats de l'évaluation

- les résultats des évaluations doivent être crédibles, accessibles et diffusés en temps utile et accessible afin d'éclairer les décisions fondées sur des données probantes, renforcer la redevabilité et soutenir l'apprentissage organisationnel ;
- à l'issue de chaque évaluation, des recommandations pertinentes, réalistes et actionnables sont formulées. Ces recommandations doivent être accompagnées d'une réponse formelle, élaborée au niveau décisionnel le plus approprié avec un plan de mise en œuvre. La mise en œuvre des recommandations est suivie régulièrement par le département KEL de LuxDev ;
- les résultats des évaluations sont intégrés dans le système de gestion des connaissances de LuxDev. Cela inclut :
 - la consolidation et la diffusion des enseignements tirés et des bonnes pratiques, pour alimenter la planification stratégique et les futures interventions,

- le suivi d'indicateurs de performance annuels sur le processus d'évaluation ;
- les résultats des évaluations sont présentés lors de restitutions impliquant les différentes parties prenantes. Les restitutions des évaluations peuvent se faire à différents moments et cibler différents publics, internes et externes, en fonction des besoins ;
- les représentations de LuxDev dans les pays d'intervention transmettent les rapports d'évaluation finaux aux Ambassades, partenaires nationaux et - le cas échéant - au bailleur tiers. Les rapports finaux sont également transmis par le département KEL de LuxDev au service évaluation et gestion des connaissances du MAE ;
- tous les rapports d'évaluation commandités par LuxDev sont publiés sur le site internet de l'Agence et peuvent également être partagés avec des plateformes tierces pertinentes ;
- pour répondre aux besoins variés des publics cibles, l'usage de technologies innovantes et de canaux de communication divers peut fortement stimuler l'intérêt pour l'évaluation et favoriser l'utilisation de ses résultats. Des actions concrètes incluent la création de podcasts ou vidéos d'évaluation, l'organisation de webinaires ciblés, la création d'infographies synthétiques et la diffusion des résultats via les réseaux sociaux ;
- un rapport bisannuel est produit par le département KEL de LuxDev reprenant l'ensemble des évaluations menées sur la période et synthétise les enseignements clés tirés. Le rapport est produit et diffusé en collaboration avec le département de communication.

5. RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

Des évaluations utiles et de qualité nécessitent des budgets adéquats ainsi que des ressources financières et humaines suffisantes pour en assurer la gestion. En s'appuyant sur les normes internationales et les enseignements tirés de LuxDev, cette politique établit et définit des repères pour le financement de la fonction d'évaluation afin d'orienter les pratiques de l'Agence.

- **le budget destiné aux évaluations des projets et programmes** est prélevé sur leur propre enveloppe budgétaire. Il doit impérativement être anticipé et intégré dès la phase de formulation des interventions. LuxDev veille à ce qu'au moins **0,7% du budget total de chaque projet ou programme** soit consacré aux évaluations. Les coûts engagés pour une évaluation doivent rester proportionnés à l'envergure du projet ou programme concerné, et équilibrés avec les ressources disponibles pour le suivi et l'apprentissage ;
- le département KEL de LuxDev suit et analyse les dépenses réellement engagées pour l'évaluation des projets et programmes, en les comparant aux objectifs budgétaires définis dans la présente politique ;
- pour les **évaluations ex-post**, le budget pourra être intégré dès la phase de formulation du cycle suivant des projets et programmes concernés ;
- le budget destiné aux **évaluations de la qualité** est mobilisé à partir des fonds propres de LuxDev.

6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

6.1. Conseil d'administration

Le conseil d'administration est informé des résultats des évaluations stratégiques et évaluations de la qualité par le COMEX.

6.2. Comité exécutif

Le COMEX charge le département KEL de LuxDev de piloter, encadrer et valider les évaluations des projets et programmes. Il est également compétent pour commander les évaluations de la qualité. Il contribue enfin à l'orientation des évaluations stratégiques.

Chaque année, le COMEX approuve le plan de travail du département KEL et s'assure que celui-ci dispose des ressources nécessaires pour mener à bien ses activités. Celles-ci comprennent : les évaluations de projets et de programmes ; l'accompagnement des évaluations stratégiques, qui portent sur les grandes orientations et priorités thématiques et/ou sectorielles ; les évaluations de la qualité, axées sur l'amélioration des processus et standards du système de suivi, évaluation et apprentissage.

Le COMEX s'engage à :

- **favoriser une culture de l'évaluation** au sein de l'Agence et encourager l'utilisation des résultats pour éclairer les décisions stratégiques ;
- **communiquer clairement les priorités** en matière d'évaluation stratégique et de qualité ;
- **veiller à l'application cohérente de la politique d'évaluation** par l'ensemble des équipes concernées ;
- **préparer les réponses managériales** aux recommandations issues des évaluations relevant de son périmètre et assurer le suivi de leur mise en œuvre.

6.3. Le département KEL de LuxDev

Le département KEL est le principal interlocuteur de LuxDev pour toutes les questions d'évaluation. Il dispose des compétences méthodologiques et managériales nécessaires pour piloter les aspects stratégiques et techniques liés à l'organisation et à la réalisation des évaluations.

Le département est responsable du cadre de référence de l'évaluation au sein de LuxDev. Il coordonne et valide les évaluations, souvent réalisées par des experts externes sous contrat. Le cas échéant, il gère des contrats-cadres liés aux évaluations.

En tant qu'entité indépendante de la mise en œuvre des projets et programmes, le département KEL garantit l'objectivité des évaluations.

6.4. Directions, bureaux pays et équipes opérationnelles

La direction Programmes, Expertise and Partnerships, les bureaux pays et les équipes des projets et programmes travaillent dans une approche participative et collaborative pour l'organisation et la réalisation des évaluations à LuxDev. Ils s'assurent que dispositifs de LuxDev en matière de suivi sont robustes et permettent la réalisation d'évaluations de bonne qualité.

Des personnes désignées **au sein des équipes de projets et programmes** (chargés suivi, évaluation et apprentissage, assistants techniques, autres) contribuent au processus d'évaluation en partageant les informations et données pertinentes, en accompagnant l'organisation pratique des missions et en participant à la relecture des rapports et autres livrables.

Pour les évaluations intermédiaires, **le processus d'évaluation peut être décentralisé vers les bureaux pays**, sous la supervision et l'accompagnement méthodologique du département KEL.

Les personnes exerçant un rôle décisionnel dans les programmes de coopération, tant au niveau du pays d'intervention qu'au Luxembourg (Programme Officer ; Resident/Regional Representative ; Programme Advisor, autres), participent au processus d'évaluation et en assurent l'accompagnement. Elles peuvent participer aux groupes de référence et veillent à l'application et à la mise en œuvre des recommandations au niveau adéquat.

Les experts thématiques de LuxDev participent à chaque étape du processus d'évaluation relevant de leurs domaines d'expertise. Le cas échéant, ils siègent aux groupes de référence pour les évaluations qui intègrent de manière significative les thématiques les concernant. Ces experts facilitent la diffusion des enseignements tirés et veillent à leur intégration dans les approches et outils de LuxDev.

7. ACTUALISATION DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION

La politique d'évaluation devra être révisée au moins tous les quatre ans, pour refléter les évolutions dans le domaine de l'évaluation et du contexte organisationnel de LuxDev. Cette révision permettra de maintenir la pertinence, la qualité et l'utilité de la présente politique.