



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

EVALUATION DES PROGRAMMES D'AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT : ANALYSE CROISEE ET HARMONISATION METHODOLOGIQUE

présenté par

Wilfried Sèyivè AFFODEGON

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Administration - Gestion

Spécialité : Management de Projets

le 11 Avril 2011

Devant le jury composé de :

Danièle Bordeleau Présidente

Directrice Département Administration et Gestion, Université Senghor, Alexandrie

Hisham Mansour Examineur

Ecole Supérieur Libre des Sciences Commerciales Appliquées, Le Caire

Mocktar Lamari Examineur

Professeur, Ecole nationale d'administration publique, Québec

REMERCIEMENTS

Lorsque je pris la décision de tout abandonner pour me rendre aux abords de la méditerranée à la quête du savoir, il y eût des gens pour m'encourager et pour me soutenir tout au long de ce périple. Qu'il me soit permis de leur adresser mes sincères remerciements. Dieu sait combien, ils sont nombreux.

A ma mère Lucie et à mon père Augustin pour toute l'affection dont je continue de bénéficier de leur part. A travers eux, mes frères et sœurs pour tout le soutien que j'ai reçu ces deux dernières années. Très sincèrement, je vous remercie.

A Monsieur Moktar Lamari, Directeur du Centre de recherche et d'expertise en évaluation de l'Ecole nationale d'administration publique à Québec, pour avoir accepté me recevoir dans son centre et me guider dans ma marche vers la connaissance des pratiques évaluatives. Permettez, Monsieur Moktar que je vous dise, combien j'ai été marqué par votre sens de responsabilité aigu, votre professionnalisme et la marque de sympathie à l'égard de l'inconnu que j'étais. Merci pour la noble mission que vous aviez su remplir avec désintéressement.

A Madame Danièle Bordeleau, Directrice du département Administration et Gestion de l'Université Senghor, pour avoir fait preuve de beaucoup d'abnégation en me permettant autant que faire se peut, de bénéficier d'une des meilleures formations sur le continent. Merci pour avoir rempli, la lourde mission dont vous avez la charge.

A tous les professeurs, enseignants et chercheurs qui n'ont ménagé aucun effort pour m'apporter le savoir, le savoir-faire et le savoir-être nécessaires à mon développement personnel et celui de ma nation. Aussi contraignante que soit votre mission, vous l'avez accomplie avec dévouement, amour et rigueur. Soyez-en remercié.

Aux collègues étudiants de la XIIème promotion, j'ai vécu des moments de joie avec vous. J'ose espérer que notre passage à l'Université Senghor sera l'éveil du soleil qui illuminera le ciel du développement de nos nations respectives. Merci de m'avoir permis de connaître vos cultures.

A tous mes compatriotes Béninois, qui ont vécu l'expérience de l'Université Senghor avec moi, sachez qu'avec vous, j'ai beaucoup appris sur qui je suis et ce qu'est ma patrie. Plaise au ciel que notre retour soit pour tous, le signe d'un bonheur partagé.

DEDICACE

A Ma fille Maria-Friedhel Mazal Sènami et à sa mère Hermine pour tout le tort que mon absence a dû vous créer. Ce travail est le témoignage de mon attachement à vos personnes.

Tout à toi Marie !

RESUME

L'aide publique au développement est à la croisée des chemins. Plusieurs auteurs appellent à sa suppression ou du moins à des réformes profondes. Conscients de ce fait, les principaux acteurs de l'aide se sont retrouvés en février 2005 à Paris pour réfléchir sur les modalités de son efficacité. Ils en sont arrivés à préconiser cinq outils de réformes à savoir l'appropriation - l'alignement - l'harmonisation - la gestion axée sur les résultats - la responsabilité mutuelle. L'un des points les plus importants de ces outils est l'harmonisation non seulement des mécanismes de financement et de gestion de l'aide mais aussi, des mécanismes d'évaluation des programmes à travers les évaluations conjointes car « [elles] permettent aux organismes de développement et à leurs partenaires d'apprécier ensemble la pertinence, l'efficacité, l'impact, la viabilité et l'impact de leurs efforts conjugués, au-delà des résultats que peut obtenir un seul organisme » (OCDE 2006 – p.3).

Parti du constat que l'harmonisation des mécanismes d'évaluation n'est pas encore une réalité, ce travail se propose de montrer les possibilités d'harmonisation des pratiques évaluatives des programmes d'aide au développement. De façon spécifique, il s'agit d'analyser d'une part, les ressemblances et les divergences des terminologies évaluatives utilisées par les institutions d'aide au développement et d'autre part, d'analyser les forces et les faiblesses des pratiques évaluatives de ces institutions.

L'hypothèse de recherche à savoir que les pratiques évaluatives des programmes d'aide au développement ne sont pas conformes aux standards prescrits par l'Association africaine d'évaluation a été testée grâce à une étude comparative des guides d'évaluation de treize institutions internationales et une méta-évaluation portant sur les rapports d'évaluation produits par cinq de ces organismes.

A la fin de cette recherche, nous remarquons qu'il existe aussi bien des divergences que des points de convergence dans les guides au plan conceptuel. En plus des divergences, la méta-évaluation a permis de se rendre à l'évidence de l'écart entre le discours et les pratiques évaluatives. Les analyses indiquent la nécessité d'un cadre instrumental unique d'évaluation des programmes d'aide au développement pour compléter les efforts du Comité d'aide au développement de l'OCDE.

MOTS –CLEFS

Evaluation, aide publique au développement, méta-évaluation, efficacité de l'aide, harmonisation, guide méthodologique d'évaluation.

ABSTRACT

The development assistance is at a crossroads. Several authors call for its abolition or at least deep reforms. Recognizing this, the main aid actors had met in February 2005 in Paris to reflect on its effectiveness. They have come to advocate reforms on five tools namely ownership - alignment - harmonization - Managing for Results - mutual accountability. One of the most important of these tools is the harmonization of not only funding mechanisms and aid management, but also mechanisms for evaluating programs through joint evaluations because "[they] allow development agencies and their partners to assess together all the relevance, efficiency, effectiveness, sustainability and impact of their combined efforts, beyond the results that can produce a single organism "(OCDE 2006 - p .3).

Based on the observation that the harmonization of evaluation mechanisms is not yet a reality, this work aims to show the possibilities of evaluation practices harmonization for development assistance programs. Specifically, it involves analyzing the one hand, the similarities and differences between evaluative terminologies used by aid agencies for development and secondly, to analyze the strengths and weaknesses of evaluation practices of these institutions.

The research hypothesis: that the evaluation practices of development assistance programs do not meet the standards prescribed by the African Evaluation Association was tested through an evaluation guides comparison for thirteen international institutions and meta-evaluation on the evaluation reports produced by five of these institutions.

At the end of this research, we note that there are many differences as points of convergence in the guides at the conceptual level. In addition to the differences, the meta-evaluation has helped to point out the gap between the intentions/declarations and the real evaluation practices. Analyses indicate the need for a single instrumental framework for evaluating development assistance programs to supplement the efforts of the Development Assistance Committee of OECD.

KEY- WORDS

Evaluation, development assistance, meta-evaluation, aid effectiveness, harmonization, evaluation methodology guide.

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS UTILISES

ACDI	Agence canadienne de développement international
AFD	Agence française de développement
AfrEA	African evaluation association
APD	Aide publique au développement
BAD	Banque africaine de développement
BM	Banque mondiale
CAD	Comité d'aide au développement
CEE	Centre d'excellence en évaluation
CRDI	Centre de recherche et de développement international
CREXE	Centre de recherche et d'expertise en évaluation
DANIDA	Agence danoise d'Assistance au développement
DGCID	Direction générale de la coopération et du développement
DFID	Departement for international development
DP	Déclaration de Paris
ENAP	Ecole nationale d'administration publique
FAO	Food and Agriculture organization
FIDA	Fonds international de Développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HCR	Haut commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODA	Office of development assistance
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
PAM	Programme alimentaire mondiale
PIB	Produit intérieur brut
PMA	Pays moins avancés
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
RNB	Revenu national Brut
SQEP	Société québécoise d'évaluation
TDR	Termes de référence
UE	Union européenne
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNICEF	United Nations Children's Fund
USAID	United States of Assistance international development

LISTES DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Modèle d'évaluation des évaluations	32
Figure 2 : Synthèse de la recherche	35
Graphique 1 : Evolution de l'apport financier net pays du CAD	4
Graphique 2 : APD en 2008 des membres du CAD	7
Graphique 3 : APD bilatérale brute, moyenne 2007-08, sauf indication contraire	8
Graphique 4 : Investissements dans les secteurs d'intervention de l'APD en million de USD	11

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Recettes d'APD	4
Tableau 2 : Ventilation par catégorie de donneur des versements nets d'APD en faveur de l'Afrique subsaharienne	10
Tableau 3 : Total des apports financiers nets des pays du CAD par catégorie d'apport	10
Tableau 4 : Evolution de la littérature sur la relation directe et indirecte entre l'aide et la croissance	20
Tableau 5 : Caractéristiques de l'échantillonnage	27
Tableau 6 : Caractéristiques des rapports pour l'évaluation	27
Tableau 7 : Grille d'analyse des guides d'évaluations	31
Tableau 8 : Grille des critères et indicateurs d'analyse des rapports	33
Tableau 9 : Analyse du concept « évaluation »	37
Tableau 10 : Analyse comparée des concepts projet, programme et politique	39
Table 11 : Analyse comparée des critères d'évaluation des institutions d'aide au développement	41
Tableau 12 : Analyse comparative des rapports d'évaluation pour la mesure de l'utilité	46
Tableau 13 : Analyse comparative des rapports d'évaluation pour la mesure de la faisabilité	48
Tableau 14 : Analyse comparative des rapports d'évaluation pour la mesure de la propriété	48
Tableau 15 : Analyse comparative des rapports d'évaluation pour la mesure de la précision	49
Tableau 16 : Analyse comparée des critères évalués et des critères contenus dans les guides	50

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
DEDICACE.....	ii
RESUME.....	iii
MOTS –CLEFS.....	iii
ABSTRACT.....	iv
KEY- WORDS.....	iv
LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS UTILISES.....	v
LISTES DES ILLUSTRATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
TABLE DES MATIERES.....	vii
INTRODUCTION.....	1
1 PROBLEMATIQUE DE L’HARMONISATION DE L’EVALUATION DES PROGRAMMES D’AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT.....	3
1.1 Évaluation et aide publique au développement.....	3
1.1.1 Aide publique au développement : un instrument de développement.....	3
1.1.2 Acteurs en présence.....	5
1.1.3 Formes d’aide et secteurs d’intervention.....	8
1.1.4 Évaluation : Quelles contributions à l’efficacité de l’aide ?.....	12
1.2 Énoncé des questions de recherche.....	14
1.2.1 Objectifs de la recherche.....	14
1.2.2 Questions et hypothèse de recherche.....	14
1.2.3 Résultats attendus.....	14
1.2.4 Données utilisées.....	15
2 META-EVALUATION COMME SOURCE THEORIQUE D’ANALYSE DES PRATIQUES EVALUATIVES D’AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT.....	16
2.1 Pour une meilleure compréhension des notions d’« aide publique au développement » et d’« évaluation ».....	16
2.1.1 Aide publique au développement : une notion à réinventer.....	16
2.1.2 Évaluation : une notion aux enjeux divers.....	18
2.2 Efficacité de l’aide au développement et la méta-évaluation : quelle approche théorique de mesure ?.....	20
2.2.1 Evaluation pour une meilleure efficacité de l’Aide publique au développement.....	20
2.2.2 Méta-évaluation pour une meilleure harmonisation des pratiques évaluatives.....	22

3	DEMARCHE DESCRIPTIVE COMME FONDEMENT METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	26
3.1	Phase préparatoire : élaboration du projet de recherche.....	26
3.1.1	Type de recherche.....	26
3.1.2	Échantillonnage	26
3.1.3	Instruments de collecte	28
3.2	Phase de collecte de données : stage professionnel.....	28
3.2.1	Présentation du lieu de stage : création, mission et objectifs	28
3.2.2	Activités réalisées au CREXE.....	29
3.3	Phase d'analyse des données : élaboration du mémoire	30
3.3.1	Grilles d'analyses	31
3.3.2	Rédaction du mémoire	32
3.3.3	Limites de la recherche	32
4	PRATIQUES EVALUATIVES DES INSTITUTIONS D'AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT	36
4.1	Analyse comparée des guides méthodologiques d'évaluation des programmes d'aide au développement.....	36
4.1.1	Évaluation : un concept diversement apprécié	36
4.1.2	Objet de l'évaluation : des concepts à intégrer dans les guides	38
4.1.3	Critères d'évaluation : vers des points de convergence	40
4.2	Forces et faiblesses des pratiques évaluatives	43
4.2.1	Analyse comparée des rapports d'évaluation : des approches différentes pour le même champ d'évaluation	43
4.2.2	Utilité et faisabilité des évaluations.....	44
4.2.3	Propriété et précision des évaluations	48
4.3	Synthèse générale des constats et propositions	50
4.3.1	Synthèse	50
4.3.2	Propositions	51
	CONCLUSION.....	53
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	54
	GLOSSAIRE.....	57
	ANNEXES.....	58
	Annexe 1 : Étude comparée des critères d'évaluation	58
	Annexe 2 : Analyse comparée des rapports d'évaluation	63
	Annexe 3 : Check list de la méta-évaluation des évaluations de programme	67

« La part des fonds apportés par l'aide (APD) qui reste dans les pays en développement est très faible. Pratiquement, tout l'argent octroyé retourne rapidement aux pays riches sous forme de produits achetés chez eux ».

Robert McNamara, Président de la Banque mondiale, 1968

INTRODUCTION

Au nombre des instruments de financement des pays du sud, figure l'aide publique au développement (APD). « Au cours des cinquante dernières années, le montant total de l'aide au développement transférée des pays riches vers l'Afrique s'élève à plus d'un trillion de dollars (mille milliards). Ceci inclut des dons directs ainsi que des prêts à taux réduits. A l'heure actuelle, l'aide représente environ 15% du PIB de l'Afrique »¹. Malgré cela, l'APD, fait face depuis plusieurs années à de violentes critiques sur sa capacité à développer les pays pauvres. La plus récente est celle de l'économiste Zambienne, Moyo qui démontre que, plutôt que le développement, l'aide engendre des effets pervers dont notamment la corruption et le maintien artificiel des régimes au pouvoir. L'aide a certainement des insuffisances. Plusieurs initiatives ont été prises dans le sens de son amélioration en tant qu'instrument de développement.

Ainsi, les ministres des pays développés et ceux des pays en développement, ainsi que les responsables d'organismes bilatéraux et multilatéraux d'aide au développement, réunis à Paris du 28 février au 5 mars 2005, ont pris la résolution de mener des actions ambitieuses, se prêtant à un suivi, afin de réformer les modalités d'acheminement et de gestion de l'aide. Au cours de ce forum sur l'efficacité de l'aide et se fondant sur la déclaration adoptée au forum sur l'harmonisation tenu à Rome (en février 2003) et des principes-clés proposés à la Table ronde sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement qui a eu lieu à Marrakech (en février 2004), les partenaires en sont arrivés à la nécessité de réformer l'aide à travers cinq instruments : l'appropriation - l'alignement - l'harmonisation [Les actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective] - la gestion axée sur les résultats - la responsabilité mutuelle² (OCDE, 2005).

La Déclaration de Paris (DP) est ainsi née et constitue selon Sivagnanasothy et Dabelstein³ « une gageure tant pour le monde de la coopération en général que pour l'évaluation du développement en particulier ». La question de l'évaluation est alors centrale et se retrouve parfaitement dans ladite déclaration à travers l'« harmonisation ». Mais, l'harmonisation a pris dans la conscience collective seulement la dimension de coordination des procédures de financement et de gestion de l'aide.

En effet, l'évaluation permet de porter un jugement sur une intervention en vue d'une prise de décision. De ce fait, elle apparaît comme l'un des moyens les plus sûrs pour juger de l'efficacité ou non de l'APD. Mais comment cette évaluation doit-elle s'opérer ? Cette question est d'autant plus préoccupante que plusieurs acteurs (donateurs et bénéficiaires) interviennent dans le secteur de l'APD. Le constat actuel est que l'évaluation des programmes de l'APD est laissée à la discrétion de l'institution donatrice. A ce

¹ http://www.unmondelibre.org/Vuillemey_Moyo_aide_FR_240909

² Déclaration de Paris, 2005

³ Coprésidents des Groupes de référence et de gestion : préface du rapport sur l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris ; 2008

titre, chaque donateur dispose d'un guide méthodologique d'évaluation. S'agit-il d'un guide qui retrace les intérêts du bailleur ? Ou encore, ce guide permet-il réellement de mesurer l'efficacité de l'aide ? Si le champ de l'évaluation est le même, il importe de se demander, s'il n'est pas plus utile que les bailleurs disposent d'un cadre unique institutionnel et/ou instrumental pour l'évaluation des programmes d'APD ? Pour répondre à cette question, l'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE) a mis en place une division d'évaluation au sein du Comité d'aide au développement (CAD)⁴. Cette division a initié plusieurs actions en vue de faire de l'évaluation de l'aide, un instrument susceptible de convaincre de la nécessité de poursuivre l'aide aux pauvres. Mais à la vérité, des divergences demeurent, car bien qu'étant membre du CAD, des institutions restent attachées à leur outil d'évaluation (guide méthodologique). L'Association africaine d'évaluation a, elle aussi prescrit des normes d'évaluation sur le continent africain. Tout ceci est-il un gage de l'harmonisation prônée par la DP ? Nous tenterons de répondre à cette interrogation à travers cette recherche. La réponse à cette question passera par une analyse des guides méthodologiques d'évaluation des institutions internationales d'aide publique au développement et l'analyse des rapports d'évaluation élaborés par ces institutions (méta-évaluation). Bref, l'analyse des pratiques évaluatives.

Dans un premier chapitre, le présent document indique la problématique de la recherche qui démontre l'importance de l'APD et la compréhension que l'évaluation peut apporter au débat sur l'efficacité de l'aide. Ensuite, un deuxième chapitre, fait état d'une revue de littérature qui montre les bases théoriques sur lesquelles se fondent la recherche. Un troisième chapitre est consacré à la méthodologie de recherche. Enfin, le dernier et quatrième chapitre présente les résultats auxquels la recherche a abouti et les propositions. Elle est suivie d'une conclusion.

⁴ Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE est une enceinte internationale unique en son genre au sein de laquelle des pays donateurs et des organisations multilatérales comme la Banque mondiale et les Nations Unies s'emploient ensemble à aider les pays partenaires à faire reculer la pauvreté et à atteindre les objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Ancien Groupe d'aide au développement, le Comité d'aide au développement (CAD) a été créé par une Résolution ministérielle en date du 23 juillet 1960. Le CAD a pour mandat de... (poursuivre) les consultations relatives aux méthodes à appliquer pour rendre disponibles les ressources nationales afin d'aider les pays et les régions en voie de développement économique, et pour accroître et améliorer l'afflux de capitaux à long terme et les autres formes d'aide au développement en faveur de ces pays et régions

1 PROBLEMATIQUE DE L'HARMONISATION DE L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES D'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT

Lorsqu'on parle d'APD, les regards sont focalisés sur son efficacité ou non dans le développement des pays pauvres. Lorsqu'on soulève la nécessité de reformer l'aide, toutes les attentions sont tournées vers les modalités de financement et de gestion. Mais en réalité, un pan entier de cette gestion est oublié. Il s'agit de l'évaluation ; considérée comme un instrument de gestion dans l'approche de gestion axée sur les résultats et surtout très utile à la mesure de l'efficacité de l'aide.

Dans ce chapitre, on fera le point de l'APD telle qu'elle se présente actuellement en faisant ressortir les différents acteurs qui interagissent avant de présenter les différentes formes d'aide et les secteurs d'intervention. Un aperçu sera ensuite fait sur le problème fondamental de l'harmonisation des systèmes d'évaluation de l'aide dans une perspective de mesure de son efficacité. Enfin, les questions de la présente étude seront présentées.

1.1 Évaluation et aide publique au développement

1.1.1 Aide publique au développement : un instrument de développement

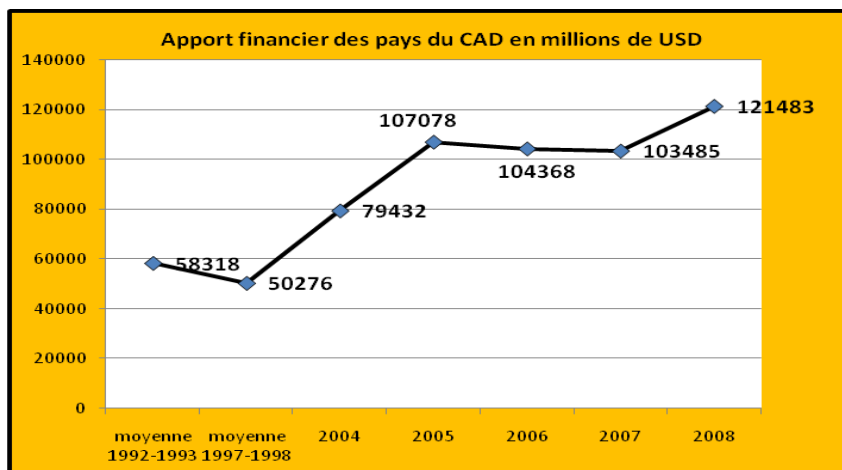
L'origine de l'aide publique au développement remonte au XV^{ème} siècle lorsque les familles Médicis et Fugger prêtaient [de l'argent] à travers toute l'Europe (Charnoz & Severino, 2007). Mais, cette forme d'aide avait plutôt un caractère privé et peut être classée parmi les modes de financement où seul, l'intérêt du prêteur compte.

Au sortir de la 2^{ème} Guerre Mondiale, la nécessité de reconstruire l'Europe et l'Asie fut un motif suffisant, pour inventer un autre concept dont le but est de rapatrier des devises vers d'autres nations pour leur développement. Le plan Marshall en 1947 en est une parfaite illustration. L'APD des temps modernes venait ainsi de naître. Elle connaîtra de profonds bouleversements en seulement un demi-siècle. D'abord, la vague des indépendances africaines dans les années 1960 a été une opportunité pour les acteurs de développement, de concevoir un instrument de lutte contre la pauvreté. Ensuite la bipolarisation de l'ordre économique mondial (guerre froide) a permis à l'APD de faire apparaître des intérêts variés et multiformes. Le conflit des intérêts sur le continent africain a fait perdre, à cet outil, son caractère d'assistance aux nations les plus démunies. Elle est devenue comme un instrument d'imposition d'un courant économique avec l'expansion du capitalisme à travers la Banque mondiale (BM) et le Fonds monétaire international (FMI). Enfin, les États africains ayant subi des crises économiques dans les années 1980, sont devenus vulnérables. Avec la chute du mur de Berlin, le désir d'appartenir au concert des nations de ces États s'est heurté à leur besoin énorme de financement. Ceci a entraîné, le recours aux institutions de Bretton Woods. Profitant de cette situation, l'APD est plus que jamais devenue un outil à la conquête des ressources des États du Sud. L'aide est désormais accompagnée de conditions dont seuls, les donateurs avaient le pouvoir de fixer les termes. Des

concepts comme « l'aide liée », apparemment pour décrire cette situation d'asservissement des États en développement.

Mais une analyse de l'aide montre qu'il y a eu d'énormes flux financiers qui ont été investis dans le développement des pays pauvres. L'APD s'est accrue au fil des années. De 58.318 millions de USD en 1992, elle a atteint un chiffre record de 121.483 millions en 2008 soit une augmentation de 208% en 16 ans : une croissance moyenne d'environ 13% par an (voir graphique1). Ceci témoigne des besoins énormes de financement des pays pauvres et des efforts consentis par la communauté internationale.

Graphique 1 : Evolution de l'apport financier net pays du CAD



Source : AFFODEGON, 2010

Cependant, des voix s'élèvent pour se poser des questions sur son efficacité. La plus récente est Moyo citée par Severino & Debrat (2010) qui appelle à la suppression de l'aide, car elle aurait favorisé l'appauvrissement des pays africains. Si l'aide a montré son efficacité en Europe et au Japon à la fin de la guerre, elle a montré ses limites sur le continent africain. Et pourtant, une analyse de l'évolution de l'aide montre, que le continent africain a reçu une importante aide (191 846 millions de \$), cette dernière décennie. Le tableau1ci-dessous, illustre bien ce constat.

Tableau 1 : Recettes d'APD

Zone géographique	Recettes nettes d'APD (millions de USD)					Total
	2004	2005	2006	2007	2008	
Afrique	29 710	35 507	43 502	39 122	44 005	191 846
Amérique	6 803	6 706	7 308	6 954	9 262	37 033
Asie	22 881	45 575	32 930	35 607	44 159	181 151
Europe	3 603	4 044	5 035	4 187	6 570	23 440
Océanie	939	1 161	1 199	1 309	1 535	6 142
Total	63 935	92 992	89 975	87 178	105 531	439 612

Source: AFFODEGON, 2010 à partir des données du CAD

Sur les quatre années d'analyse, l'Afrique vient en tête, suivie de l'Asie, de l'Amérique. L'Europe vient en quatrième position et enfin l'Océanie.

Pourquoi alors, malgré cette masse monétaire injectée, l'aide n'arrive-t-elle pas résoudre l'équation de développement du continent africain?

Cette question interpelle plus les donateurs que les bénéficiaires de l'aide car, depuis la naissance de l'APD des temps modernes, les donateurs n'ont pas vraiment changé. Seuls les bénéficiaires - milieu d'intervention de l'aide ont varié ; ce qui suppose que les besoins de développement ont changé. Dans ce contexte, les seules réponses plausibles sont :

- premièrement, il existe des conditions endogènes liées aux bénéficiaires qui sont réfractaires au développement, auquel cas il faut abandonner toute assistance car l'Afrique serait alors un continent mal parti comme le souligne René Dumont, ou encore il faut trouver les moyens pour lever ces barrières ;
- deuxièmement, les donateurs n'ont pas su adapter leurs instruments de développement, aux besoins de financement de ces nouveaux bénéficiaires et dans ce cas un appel aux réformes de l'APD a toute sa signification ;
- troisièmement, les donateurs ont intérêt à maintenir ces pays dans un état d'appauvrissement, alors la suppression de l'APD serait la seule voie salutaire pour les peuples en développement, notamment africains.

Toutefois, la première réponse n'est vraisemblablement pas juste, car aucun travail scientifique n'a encore pu prouver une telle assertion. Quant à la seconde, elle est fortement plausible car, la science nous enseigne que dans les mêmes conditions, les mêmes causes produisent les mêmes effets. Ici, les conditions ont changé. Non seulement, nous ne sommes plus en situation d'après guerre de 1945, mais aussi et surtout plusieurs courants de développement (mondialisation, globalisation, altermondialisation, commerce équitable...) sont apparus et influencent fortement les relations entre Etats. La troisième réponse fait référence à la bonne foi des occidentaux. En faisant omission, des questions de géopolitique, de lutte pour l'expansion du capitalisme, d'exploitation des ressources à des fins inavouées, il a été choisi de considérer qu'aucune nation n'a le droit de vouloir asservir une autre. Ces différentes réponses opposent deux courants : ceux que nous désignons par, les réformistes qui appellent à une réforme de l'APD et les radicaux qui appellent à sa suppression, constitués en grande majorité de l'intelligentsia africaine. Dans l'un ou l'autre des cas, la responsabilité des donateurs est engagée dans le combat de faire de l'aide un véritable instrument de développement des nations africaines. Il y a une certitude : à défaut de supprimer l'aide, il faut revoir les conditionnalités de sa mise en œuvre. Toute chose qui doit se réaliser avec les différents acteurs en présence.

1.1.2 Acteurs en présence

Dans le cadre de l'APD, on retrouve deux catégories d'acteurs : les donateurs et les bénéficiaires. Les donateurs sont constitués des États, des organismes multilatéraux et organisations de la société civile (fondation, ONG...) tandis que les bénéficiaires sont constitués exclusivement des pays et territoires pauvres.

➤ Donateurs

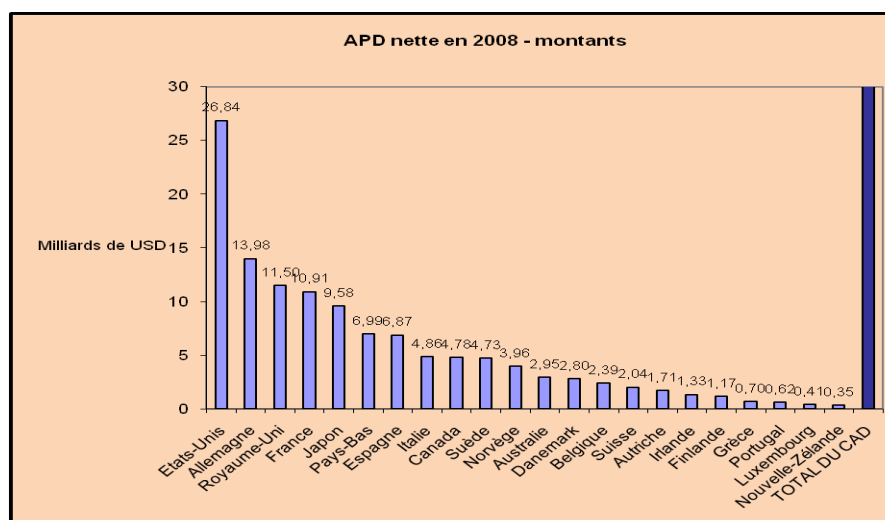
Les pays développés sont les premiers donateurs. Leur mécanisme de financement passe essentiellement par des agences de coopération (aide bilatérale). En 2008, les principaux donateurs en volume ont été les Etats-Unis, suivis de l'Allemagne, du Royaume-Uni, de la France et du Japon (voir Graphique 2). Ces pays interviennent par le biais des agences de coopération. Ce sont : l'Agence Canadienne de développement international (ACDI), l'Agence française de développement (AFD), le Department for international development (DFID) du Royaume Uni, l'Agence danoise d'assistance au développement (DANIDA), l'Office of development assistance (ODA) du Japon, l'United States of assistance international development (USAID)... Ici l'intérêt de ces agences est de véhiculer la vision du monde des nations qu'elles représentent. Si cette vision participe au développement des pays du Sud, dans le respect des accords internationaux, elle est à encourager car la mondialisation et la globalisation veulent que le monde soit un village planétaire.

Dans la catégorie des donateurs, on a aussi les organismes multilatéraux (aide multilatérale) représentés d'une part, par des institutions de financement telles que la BM, le FMI, la BAD etc. ayant une vision très capitaliste du monde. Leurs appuis rentrent strictement dans le cadre d'une rentabilité économique et financière de leurs actions. D'autre, on retrouve des organismes internationaux à l'image de l'Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation (FAO), le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), l'ONU-Sida, l'UNICEF, l'UNESCO, le Programme alimentaire mondial (PAM), le Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR), le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). L'exercice de la mission de ces acteurs s'inscrit dans une approche de coopération et de solidarité internationale. L'aide multilatérale représente en 2008 en Afrique au sud du Sahara, 13 897 millions de USD.

De même, d'autres acteurs s'ajoutent aux Etats et aux organismes multilatéraux. Les plus en vue sont nés au lendemain des conflits de 1919 et 1945. Au nombre de ces acteurs, on peut citer les ONG Save Children, Oxfam, Care international, Plan international, Action contre la faim, Médecins sans frontière... Ces organisations sont fortement critiquées de faire de l'humanitaire et non du développement. La question est de savoir s'il existe une limite entre l'humanitaire et le développement. Le Dictionnaire Robert définit l'humanitaire comme « [ce] qui intervient pour sauver des vies humaines, soulager les populations dans une situation d'urgence (conflit, catastrophe) ». En se référant au contexte dans lequel le président américain Truman a prononcé le mot « développement » pour la première fois [contexte après guerre en 1948 en pleine exécution du Plan Marshall], on peut dire que l'APD est d'essence humanitaire car la sortie de la guerre se prêtait plus à un environnement d'humanitaire. Alors, aussi bien les ONG que les Etats développés faisaient de l'humanitaire. Le développement est donc venu beaucoup plus tard. Seulement qu'aujourd'hui, ces organisations de la société civile semblent s'accrocher aux premiers idéaux de l'aide. Tandis que les Etats sont désormais tournés vers la réduction de la pauvreté en conformité avec les Objectifs du millénaire pour le développement. Décidemment, l'APD est toujours à la recherche de ses repères.

En sus de ces acteurs qui sont censés incarner l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics des donateurs, on se heurte à la présence d'une autre catégorie qui regroupe les plus grandes fortunes de la planète. Ce sont les fondations privées telles Bill Gates Foundation. L'expansion du capitalisme a permis l'éclosion de ces acteurs. Ces produits du capitalisme regroupent une minorité de gens, qui pour se faire bonne conscience vis-à-vis de la masse prolétaire que constituent les populations des pays en développement, mettent une partie de leur fortune au service de l'humanitaire. Les fondements réels de leur implication, restent à démontrer. On remarque aisément que plusieurs donateurs unissent leurs efforts pour favoriser le développement des plus démunis.

Graphique 2 : APD en 2008 des membres du CAD



Source: OCDE, 2010

➤ Bénéficiaires

En face des donateurs, il y a les bénéficiaires constitués de trois grandes catégories, regroupant les pays et les territoires. Il s'agit des pays les moins avancés (PMA), les pays à faible revenu et les pays à revenus intermédiaires.

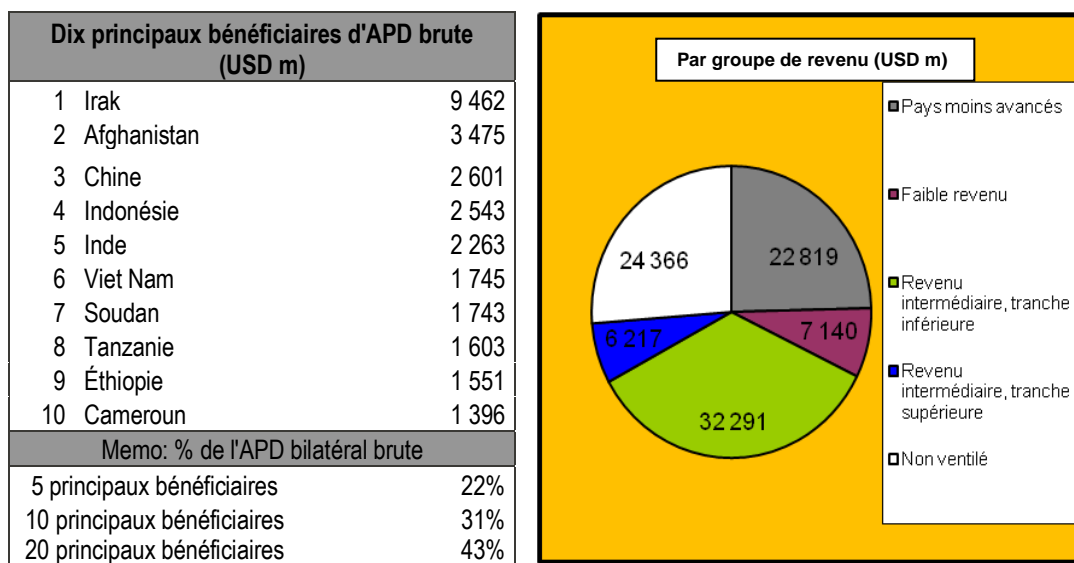
Les PMA sont au nombre de 49 tels que définis par les Nations Unies. Plus de ¾ représentent des nations africaines. Ceci est un échec de l'APD est-on tenté d'affirmer. Ils occupent la deuxième position en termes de consommation de l'aide (voir Graphique 3).

On distingue aussi les pays à faible revenu sont ceux dont le Revenu national brut (RNB) par habitant est inférieur ou égal à 935 dollars en 2007. Ils sont au nombre de 12.

Les pays à revenu intermédiaire quant à eux, se regroupent en deux sous catégories. D'abord, ceux de la tranche inférieure dont le RNB par habitant est entre 936 et 3 705 dollars en 2007 constitués de 47 pays. Ils sont les premiers bénéficiaires de l'aide. Ensuite, ceux de la tranche supérieure dont le RNB par habitant est entre 3 706 et 11 455 dollars en 2007 représentés par 43 pays. Tous ces pays et territoires bénéficient de l'appui des donateurs pour leur développement à travers des mécanismes bien diversifiés. Les bénéficiaires directs de ces appuis sont les citoyens des États et territoires

précédemment cités. Sur les dix premiers bénéficiaires d'aide, les nations africaines occupent le 7^{ème}, le 8^{ème}, le 9^{ème} et le 10^{ème} rang. Le Soudan est le premier pays africain bénéficiaire d'aide en 2008.

Graphique 3 : APD bilatérale brute, moyenne 2007-08, sauf indication contraire



Source : OCDE, 2010

Des acteurs aux intérêts variés sont en présence. « [...] plus de 280 donateurs bilatéraux, 242 programmes multilatéraux, 24 banques de développement et environ 40 institutions de l'ONU sont vouées au développement. Le nombre croissant de fondations privées et la multiplicité des organisations non gouvernementales (ONG) ajoutent à cette complexité. La prolifération des activités des donateurs — notamment les quelque 340.000 projets de développement qui existent de par le monde — amène à s'interroger sur les modalités actuelles de gestion de l'aide internationale » (Deutscher & Fyson, 2008, p.16). Des rapports de force naissent entre ces acteurs, mais quelles sont les formes et les secteurs d'intervention de l'aide ?

1.1.3 Formes d'aide et secteurs d'intervention

➤ Formes d'aide

Le mécanisme de financement détermine les différentes formes d'aides. On distingue l'aide bilatérale et l'aide multilatérale.

- Aide bilatérale

Elle est en général une aide liée c'est-à-dire que l'argent prêté ou donné sera utilisé pour acheter des produits ou des services exportés par le pays donateur. Elle regroupe l'aide sous forme de dons bilatéraux et de prêts.

- Aide sous forme de dons bilatéraux

En 2008, elle représente 72% du total d'aide octroyée par les pays membres du CAD aux pays bénéficiaires (voir Tableau 3). Elle se manifeste par la coopération technique, l'aide de développement alimentaire, l'aide humanitaire, les remises de dettes et les frais administratifs.

L'assistance technique, se scinde en deux blocs dont l'un, lié à la formation des cadres du continent et l'autre, à la mise à disposition « d'experts internationaux » par les bailleurs. La formation des cadres a l'avantage de l'acquisition de compétences dans tous les domaines de développement. L'éducation est un investissement à long terme à encourager car elle a des « impacts sur les revenus, la maîtrise de la démographie, mais aussi l'état sanitaire d'un pays » (Debrat & Severino, 2010, p. 58). Le second lié à l'envoi des experts pour le développement suscite des interrogations. Pourquoi envoyer des experts si les cadres africains étudient déjà dans les mêmes conditions que ces expatriés ? Dans la plupart des cas, les cadres africains qui étudient dans les pays développés préfèrent s'établir et exercer dans ces pays. Ce qui fait, qu'en réalité, ils sont formés pour ces nations et non, pour les pays en voie de développement. L'analyse du Tableau 3 montre que, de 1992 à 2008, environ 624 439 millions de USD ont été dépensés par les pays du CAD dans le cadre de l'assistance technique et représente en 2008, 19% des dons, ce qui montre toute son importance pour les donateurs.

L'aide alimentaire à des fins de développement représente seulement 2% des dons octroyés en 2008. Selon Charnoz & Severino (2007), l'aide de développement alimentaire aide les pays à faire face à leurs besoins prévisibles, par un appui monétaire ou en nature face à une situation structurelle indépendante des catastrophes conjoncturelles. La critique fondamentale est que, lorsqu'elle provient des États, l'aide alimentaire est une forme de subvention des agriculteurs des pays donateurs, augmentant du coup, les difficultés d'écoulement des produits du sud et réduisant leur compétitivité. Cette critique est fondée, lorsque l'aide arrive en nature. Mais, peut-on dénier le droit à un État de subventionner ses paysans, si cela participe d'une politique sociale de cet État ? Le souhait ici est que pour l'équité dans les échanges, l'aide alimentaire aux fins de développement peut aussi prendre la forme d'une subvention des paysans du Sud ou d'une aide à produire plus.

L'aide humanitaire intervient en situation de crise c'est à dire pendant/après une guerre et en situation de catastrophes naturelles. Remarquons qu'il s'agit d'une aide qui a pour finalité, de sauver les populations en détresse. C'est la solidarité internationale qui se manifeste à travers cette aide. Elle est cinq fois plus importante que l'aide alimentaire, ce qui montre le niveau de catastrophe qui touche les pays pauvres. Ce coût élevé peut se justifier aussi par les nombreux efforts consentis par la communauté internationale pour éteindre les foyers de tension notamment en Irak, l'Afghanistan, dans la région des grands lacs et au Soudan. Des foyers dont elle n'est certainement pas étrangère.

Les remises de dettes et les frais administratifs représentent en 2008, respectivement 10% et 6% du total des dons. Les frais administratifs sont constitués principalement des frais de transferts de fonds en faveur des pays pauvres. Ils comportent également les frais de gestion des programmes financés. Les remises de dettes représentent 77 330 millions de USD durant la période allant de 1992 à 2008.

- Aide sous forme de prêts bilatéraux

En plus des dons bilatéraux, les pays développés prêtent de l'argent aux Etats pauvres à des taux préférentiels. Un prêt comprendrait une part de subvention d'au moins 25%. Elle est constituée des prêts d'aide alimentaire, des rééchelonnements et autres prêts. Elle est confrontée à de vives critiques.

Cette forme d'aide, faire dire à Toussaint (2002), que l'APD est une source d'endettement. Il indique que les prêts bilatéraux représentent en 2002, 243,7 milliards de USD. Un fait très important est qu'entre 1996 et 2002, chaque année, les pays en voie de développement ont remboursé plus au titre des prêts APD/AP bilatéraux que ce qu'ils n'en ont reçu des pays membres du CAD. En 2008, les prêts bilatéraux s'élevaient à 1 384 millions de USD.

En Afrique, l'aide bilatérale représente la plus importante forme d'aide depuis 1992. Sur un total de 37 136 millions de USD, elle est de 22 832 USD soit environ 61% (voir Tableau 2). Ceci s'explique par les relations historiques qu'il y a entre les donateurs et la plupart des pays bénéficiaires. Parmi les cinq premiers donateurs, 60% ont des relations de colonie-colon avec les pays d'Afrique au sud du Sahara.

Tableau 2 : Ventilation par catégorie de donneur des versements nets d'APD en faveur de l'Afrique subsaharienne

En millions de USD, aux prix et taux de change de 2007							
	moyenne 1992- 1993	moyenne 1997-1998	2004	2005	2006	2007	2008
CAD BILATERAL	15 708	12 196	19 342	25 184	31 647	21 450	22 832
ORGANISMESMULTILATERAUX	9 622	7 449	10539	10 775	11 413	12 708	13 897
Autres pays	104	134	129	182	350	320	406
TOTAL GÉNÉRAL	25 434	19 779	30010	36 141	43 410	34 478	37 134

Source: AFFODEGON, 2010 à partir des données du CAD

- Aide Multilatérale

Elle regroupe les contributions des pays développés aux organismes multilatéraux et les ressources propres de ces organismes. L'aide multilatérale est constituée des apports des occidentaux qui s'élevaient en 2008 à 35 029 millions de USD. Les apports directs de ces organismes se chiffrent à 756 millions de USD.

Le mécanisme de financement est le même que l'aide bilatérale. Elle se compose d'aide humanitaire et d'aide alimentaire notamment par le biais des organismes du système des nations unies. On retrouve également les prêts et les remises de dettes. Ces remises de dettes rentrent dans l'initiative des pays pauvres très endettés (PPTÉ) administrée par le FMI et la BM. Lancée en 1996, l'initiative PPTÉ a permis des montages de réduction de la dette en faveur de 36 pays, dont 30 en Afrique, assurant un allègement de 72 milliards de USD du service de leur dette au fil des ans (FMI, 2010).

Tableau 3 : Total des apports financiers nets des pays du CAD par catégorie d'apport

En millions de USD							
	Moyenne 1992-1993	moyenne 1997-1998	2004	2005	2006	2007	2008
I. Aide publique au développement (a)	58 318	50 276	79 432	107 078	104 368	103 485	121 483
1. Dons bilatéraux et contributions assimilables	34 133	31 888	57 246	83 432	79 432	75 318	87 839
dont : Coopération technique	13 480	12 972	18 672	20 732	22 242	14 778	17 050
Aide alimentaire à des fins de développement (b)	1 723	1 000	1 169	887	956	1 051	1 417

Aide humanitaire (b)	1 865	1 665	5 193	7 121	6 724	6 279	8 819
Remises de dette	2 849	3 067	7 134	24 999	18 600	9 624	11 057
Frais administratifs	2 503	2 766	4 032	4 115	4 250	4 618	5 368
2. Prêts bilatéraux	6 756	1 914	-2 942	-1 008	-2 531	-2 437	-1 384
3. Contributions aux organismes multilatéraux	18 364	16 474	25 127	24 653	27 467	30 604	35 029
dont : Nations Unies (c)	4 515	4 153	5 129	5 469	5 245	5 806	5 759
Institutions de l'Union européenne (c)	4 207	4 931	8 906	9 258	9 931	11 714	13 039
IDA (c)	5 636	4 109	5 690	4 827	6 787	5 609	8 081
Banques régionales de développement (c)	2 450	1 723	2 274	2 096	2 466	2 361	3 092

a) A l'exclusion de l'annulation de dettes nées de créances autres que l'APD en 1992. Voir les Notes sur les définitions et questions de mesure.

b) L'aide alimentaire d'urgence est comprise dans l'aide alimentaire à des fins de développement jusqu'à la fin de 1995.

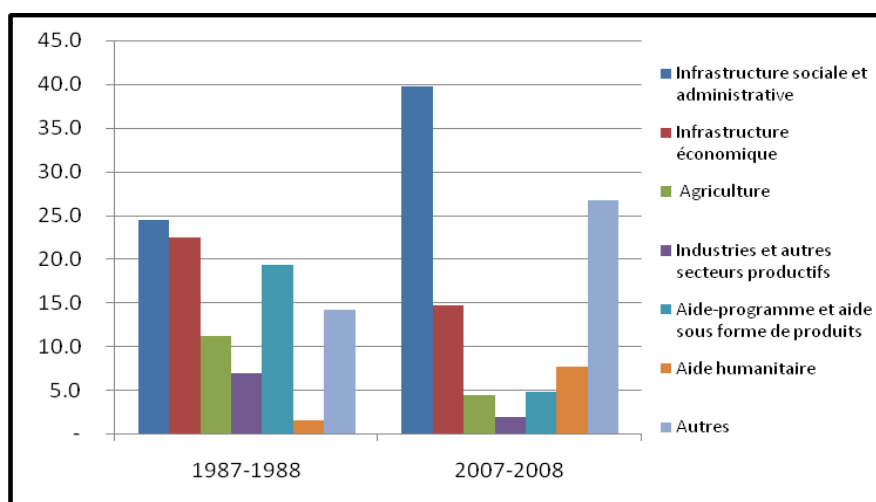
c) Dons et souscriptions versés au capital. Les prêts accordés aux agences multilatérales ne sont pas inclus.

Source: AFFODEGON, 2010 à partir des données du CAD

➤ Secteurs d'intervention

Les principaux secteurs d'intervention sont les infrastructures sociale et administrative, les infrastructures économiques, l'agriculture, les industries et autres secteurs productifs, l'aide programme et aide sous forme de produits, l'aide humanitaire. Une comparaison des moyennes de la période 1987-1988 et 2007-2008 montre que l'investissement dans les infrastructures sociale et administrative constitue le premier secteur d'intervention de l'APD (voir Graphique 4). En deuxième position les infrastructures économiques. En troisième position, l'agriculture et les industries ; et autres secteurs productifs occupent la quatrième place. Il s'agit d'une tendance à la hausse de 1987 à 2008. Par contre, la tendance s'est inversée pour ce qui est de l'aide humanitaire. Ceci démontre que les pays pauvres font de nos jours, d'avantage face aux catastrophes naturelles et aux crises. Cette tendance inversée se justifie par le fait que les deux principaux bénéficiaires de l'aide sont l'Irak et l'Afghanistan. La logique d'intervention est plus, celle d'aide précaire plutôt que d'aide pour le développement est-on tenté de conclure. A la suite de ce constat, on peut retenir que l'humanitaire demeure le socle de l'APD.

Graphique 4 : Investissements dans les secteurs d'intervention de l'APD en million de USD



Source: AFFODEGON, 2010 à partir des données du CAD

Dans ce contexte de multiplicité d'acteurs aux intérêts parfois contradictoires, de formes d'intervention diversifiées et les difficultés d'appréhension des objectifs de l'aide, la mesure de son efficacité se heurte à de vives polémiques. Existe-il une autre voix pour améliorer cet instrument ?

1.1.4 *Évaluation : Quelles contributions à l'efficacité de l'aide ?*

Après trois années de crises économique, financière et alimentaire, les pays pauvres sont plus que jamais nécessaires car, ayant subi directement ou indirectement les effets de ces crises. La nécessité de relever leur économie se fait sentir si l'on sait le taux important de leur dépendance vis-à-vis des aides extérieures. En effet, la plus importante aide qu'est l'APD des 23 membres du CAD a atteint son chiffre record de 121,5 milliards de dollars US en 2008⁵, ce qui montre la nécessité d'investir davantage dans les pays pauvres. Seulement, les critiques formulées à l'encontre de l'APD demeurent et sont toujours d'actualité car depuis plus de 50 ans, l'aide peine à accomplir véritablement l'une de ses fonctions premières : le développement. Pour s'en convaincre, il suffit de voir le nombre sans cesse croissant de pays bénéficiaires de l'aide. Les dernières années de crise remettent plus que jamais en scène la question de l'efficacité de l'aide.

L'efficacité de l'aide est une préoccupation majeure aussi bien pour les bénéficiaires que pour les donateurs car les pays signataires de la Déclaration de Paris y ont accordé une importance particulière. Pour ce faire, la DP a consacré cinq axes de partenariat dont le troisième est l'« harmonisation ». Le verbe « harmoniser » et ses dérivés ont été utilisés 24 fois dans ladite déclaration, ce qui montre son encouragement « aux efforts de coordination entre donateurs, car des acteurs multiples, et toujours nombreux, interviennent dans le secteur du développement avec autant de procédures et de modes d'intervention » (Severino & Debrat, op.cit). Ainsi envisagé, « l'harmonisation » est un outil pour la réalisation d'une plus grande efficacité de l'aide et un moyen pour les bailleurs pour travailler ensemble⁶. Le rapport sur l'évaluation de la mise en œuvre de la DP a clairement situé en son point 5 des recommandations, la nécessité d'une plus grande harmonisation des donateurs. Celle, aussi bien des procédures d'intervention que des procédures d'évaluation, car « [elle] est d'autant plus importante que l'État n'assume pas pleinement son rôle. Elle doit reposer avant tout sur une analyse en amont, des évaluations conjointes, des stratégies communes, une coordination de l'engagement politique, ainsi que des initiatives concrètes comme la création de bureaux communs à plusieurs donateurs⁷» (OCDE, 2005, p7). En signant la Déclaration de Paris, les pays signataires avaient à cœur d'arrêter des interventions hémorragiques mais aussi et surtout de contribuer à une unification des efforts. Quelle est donc la place de l'évaluation dans ce processus d'harmonisation ? En d'autres termes, que renferme la notion d'évaluations conjointes prônée par ladite déclaration ?

⁵ Lire coopération pour le développement rapport 2010, page 110

⁶ Harmonisation et Efficacité de l'Aide : une perspective africaine

⁷ Ce terme est également utilisé pour désigner les donateurs

Pour Jabot & Bauchet (2009, p.328)⁸ l'évaluation « consiste à répondre à un ensemble de questions relatives à la raison d'être, la mise en œuvre et aux effets d'une intervention, afin de construire un jugement sur sa valeur ». Il ressort de cette définition que l'évaluation est avant tout, une réponse à une interrogation. L'importance de l'évaluation dans le cadre de ce travail se justifie du fait qu'elle peut apporter des réponses assez claires à la mesure de l'efficacité de l'aide. En fait, elle apparaît comme un instrument stratégique que les acteurs en présence doivent s'approprier. Ensuite, à travers cette définition, on observe que le but de l'évaluation est la construction d'un jugement de valeur sur une intervention. La notion de jugement nous interpelle parce qu'elle apparaît à première vue, comme une notion remplie de subjectivité. Ce qui veut dire que chaque évaluateur peut construire des jugements de valeur selon ses propres paradigmes. Dans un contexte où l'efficacité de l'aide est un sujet de polémique, pourquoi ne pas imposer des règles d'évaluation à l'ensemble des acteurs intervenant dans l'aide publique au développement en vue d'évaluations conjointes? Reconnaître la justesse de cette interrogation, c'est reconnaître la validité des évaluations conjointes prônées par le CAD. Mais peut-on le faire en ayant des référentiels différents ? L'un des principaux engagements dans la DP est la mise en place dans les pays bénéficiaires, partout où cela est possible, des mécanismes communs pour la planification, le financement (financement conjoint des projets, par exemple) et le décaissement des fonds de l'aide, en plus du suivi, évaluation, et la notification des autorités publiques de leurs activités et autres contributions de l'aide. Ainsi envisagé « l'harmonisation » est un outil pour la réalisation d'une plus grande efficacité de l'aide et un moyen pour les bailleurs de fonds de travailler ensemble. Principalement, elle vise à changer la façon dont l'assistance des bailleurs de fonds a été délivrée au cours des 60 dernières années (p.5)⁹. Si, sa mise en pratique s'est focalisée beaucoup plus sur des procédures de financement, il urge que l'aspect de l'évaluation qui devrait permettre la mesure de l'efficacité soit pris en compte d'avantage par les acteurs en présence. Aussi, est-il important d'aborder la dimension « évaluation » de l'harmonisation.

Ce travail qui apparaît comme une tâche difficile, est néanmoins très utile, aussi bien à la communauté des donateurs que celle des bénéficiaires mais aussi aux scientifiques spécialistes de la mesure de l'efficacité de l'aide. L'harmonisation méthodologique se justifie en regardant la multitude d'acteurs qui interviennent dans le secteur. La justesse de ce fait n'est plus à démontrer lorsqu'on se réfère aux objectifs de création du CAD. En effet, plusieurs actions d'harmonisation sont à mettre à l'actif du comité, à travers sa cellule d'évaluation. C'est ainsi qu'on peut voir la clarification d'un certain nombre de concepts liés à l'évaluation mais aussi et surtout l'édification de normes d'évaluation en matière d'APD. Si cet effort est louable et à encourager, le constat est que toutes les institutions internationales de développement disposent chacune en ce qui la concerne, son propre guide méthodologique d'évaluation des aides qu'elles apportent aux pays en développement. Si certains organismes font

⁸ «Glossaire», dans Valéry Ridde et Christian Dagenais (éd.), *Approches et pratiques en évaluation*, Québec, Les presses de l'Université de Montréal, p.327-331.

⁹ Lire Harmonisation et Efficacité de l'aide : une perspective africaine

l'effort de rester dans le cadrage du CAD, force est de constater que certains s'en écartent, remettant ainsi en cause les objectifs du CAD et compromettant dangereusement l'efficacité de l'aide.

On s'aperçoit que l'évaluation peut jouer un rôle tampon dans l'efficacité de l'APD. Mais, ceci passe par la prise en compte de l'harmonisation des instruments de suivi et d'évaluation telle que prescrite par la DP. C'est pourquoi, le présent document traite de la question d'harmonisation des méthodologies d'évaluation afin de faciliter la mesure de l'aide et donc de prouver son efficacité.

1.2 Énoncé des questions de recherche

1.2.1 Objectifs de la recherche

L'objectif général de la recherche est de montrer les possibilités d'harmonisation des pratiques évaluatives des programmes d'aide au développement.

De façon spécifique, il s'agira d' :

- analyser les ressemblances et les divergences de certaines terminologies évaluatives utilisées par les institutions d'aide au développement ;
- analyser les forces et les faiblesses des pratiques évaluatives de ces institutions.

1.2.2 Questions et hypothèse de recherche

Les questions qui ont motivé cette recherche sont :

- Existe-t-il des différences d'ordre conceptuel dans les pratiques évaluatives des institutions d'aide publique au développement ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses des pratiques évaluatives des institutions d'aide publique au développement ?

Pour répondre à ces questions l'hypothèse selon laquelle « les démarches méthodologiques d'évaluation des programmes de développement utilisées par les bailleurs internationaux ne répondent pas aux standards d'évaluation élaborés par l'Association Africaine d'Evaluation » a été testée.

1.2.3 Résultats attendus

A l'issue de cette recherche, des propositions d'amélioration des guides méthodologiques d'évaluation des organismes d'aide publique au développement seront faites. En d'autres termes, nous :

- proposerons des définitions claires liés aux concepts évaluation, objet de l'évaluation et critère d'évaluation aux organismes d'aide publique au développement ;
- montrerons les pratiques qui permettent une bonne utilité, faisabilité, propriété et précision des évaluations en Afrique.

1.2.4 Données utilisées

Les données utilisées dans le cadre du présent travail, sont pour la plupart secondaires provenant de la base de données du CAD. Elles ont été téléchargées sur le site du CAD et renseignent sur le niveau de l'APD. Il s'agit de données quantitatives qui ont permis de réaliser les tableaux et les graphiques sur le financement de l'aide. Les rapports produits sur l'efficacité de l'aide par le CAD ont été également exploités dans le cadre du présent mémoire. Les données secondaires utilisées proviennent également des guides méthodologiques d'évaluation de treize institutions internationales d'APD. Ces guides téléchargés sur les sites web des institutions, ont été analysés et cinq institutions ont été retenues de façon raisonnée, pour la dernière partie du travail. La nécessité de réduire le nombre d'institutions s'est avérée pour synthétiser le contenu du mémoire dans la grille fixée par l'Université Senghor. Des rapports d'évaluations produits par ces cinq organismes ont fait l'objet d'une méta-évaluation. A l'aide de ces rapports, il est généré des données primaires qui ont été analysées. En plus de ces données, des articles scientifiques ont été téléchargés grâce à la base de données de la bibliothèque en ligne de l'École nationale d'administration publique (ENAP) de Québec. Des documents proviennent aussi de la bibliothèque du Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE) de l'École nationale d'administration publique (ENAP) du Québec et celle de l'Université Senghor d'Alexandrie.

A la lecture de ce qui précède, on remarque que l'APD demeure un instrument de transfert d'énormes capitaux vers les pays du sud. Mais cet instrument peine à accomplir son rôle de développement. Pour ce faire, des mécanismes de sa refondation sont proposés lors du forum de Paris sur l'efficacité de l'aide. A ce titre, il est retenu cinq principaux axes dont les principaux acteurs (donateurs et bénéficiaires) doivent tenir compte pour réformer l'APD. L'un des axes est l'harmonisation dont la compréhension ne se limite pas uniquement aux mécanismes de coordination de transfert des ressources et leur gestion. Mais, aussi les procédures de coordination pour l'évaluation de l'aide. Le constat révèle que malgré la volonté du CAD de proposer des instruments communs d'évaluation, chaque institution donatrice dispose son propre guide méthodologique et donc sa propre façon de mener l'évaluation des programmes. Dans ce contexte, l'objectif d'harmonisation contenu dans la DP ne sera pas atteint et par conséquent des difficultés subsisteront dans la mesure de l'efficacité de l'aide.

Le chapitre suivant sera consacré à une clarification conceptuelle de la notion d'aide publique au développement et celle d'évaluation, telles que nous les comprenons et souhaitons que le lecteur les approprie dans la suite de sa lecture. De plus, il fait une recension des différents écrits liés à l'efficacité de l'aide et à la méta-évaluation qui seront les sous-bassement théoriques de la présente recherche.

2 META-EVALUATION COMME SOURCE THEORIQUE D'ANALYSE DES PRATIQUES EVALUATIVES D'AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT

Ce chapitre aborde deux aspects. Il fait référence premièrement à la définition des concepts APD et évaluation. Il illustre clairement notre point de vue sur ces notions et apporte au lecteur plus d'éléments de compréhension du rapport. Deuxièmement, il fait état d'une note de synthèse des différentes théories qui serviront de fil conducteur à la présente recherche. Ces théories vont se focaliser sur l'efficacité de l'aide et sur la méta-évaluation.

2.1 Pour une meilleure compréhension des notions d'« aide publique au développement » et d'« évaluation »

2.1.1 Aide publique au développement : une notion à réinventer

Littéralement, l'aide publique au développement renvoie à trois concepts clés qui sont : l'aide, le public et le développement.

Étymologiquement, le Petit Robert (1993) définit « l'aide » comme l'« action d'intervenir en faveur d'une personne en joignant ses efforts aux siens ». Par extension, il fait allusion à d'autres notions telles que, appui, assistance, collaboration, concours, coopération, secours et soutien. Cette définition met en jeu deux partenaires qu'ils fussent personnes physiques ou non, c'est à dire une, en position d'offreur (donateur) et une autre en état de réception pour cause de besoin (bénéficiaire). L'autre enjeu de ce terme est que l'aide ne se substitue pas aux efforts du bénéficiaire, mais le soutien dans ses initiatives. Cette définition reste muette sur celui qui a la charge de l'initiative de l'aide. Doit-elle provenir du donateur ou du bénéficiaire ? On peut répondre à cette question en se fondant sur les travaux de Naudet (2005) qui considère l'aide comme un droit, ensuite une incitation et enfin un soutien.

L'aide comme un droit est « attribuée en fonction de la mesure objective de certains paramètres du bénéficiaire, le plus souvent liés au niveau de besoin » (Naudet, op.cit, p.14). Ce qui voudrait dire que même si l'initiative ne provient pas du bénéficiaire, il doit être le détenteur des secteurs d'affectation des ressources de l'aide. En d'autres termes, le bénéficiaire et le donateur sont au centre décisionnel de l'aide.

L'aide comme une incitation « est attribuée dans le cadre d'un contrat avec le bénéficiaire, basé sur des engagements de ce dernier à conduire un certain nombre d'actions » (Naudet, op.cit, p.14). Ici, la notion de contrat qui apparaît indique la présence et le consentement de deux parties. L'initiative du contrat peut venir des deux sens, car même si le contrat est unilatéral, il ne peut y avoir contrat que lorsqu'il y a consentement des deux parties. Une fois encore, la décision de l'aide peut appartenir à l'un des deux acteurs en présence mais, l'avis de l'autre partie est utile à son accomplissement.

L'aide comme un « soutien sélectif consiste à appuyer un certain nombre de bénéficiaires pour réaliser des actions ou des objectifs selon les modalités qu'ils ont eux même choisies » (Naudet, op.cit, p.14). Ici, on remarque que la décision d'appui appartient au donateur.

On observe à travers ces trois paramètres d'analyse de l'aide que la décision de l'aide peut provenir aussi bien de celui qui donne que celui qui en reçoit. Mais, l'accord de l'aide nécessite le consentement des deux parties en présence.

Le même dictionnaire indique que l'adjectif « public » est lié à tout ce qui « concerne le peuple pris dans son ensemble ; qui appartient à la communauté sociale, politique et en émane ; qui appartient à l'État ou à une personne administrative ». Ceci montre que l'aide doit être du domaine public. Si tel est le cas, le donateur et le bénéficiaire doivent être du domaine public. En d'autres termes, l'aide publique met en relief deux pouvoirs publics c'est-à-dire deux États. Un État (donateur) qui apporte son soutien à un autre État (bénéficiaire), mais à quelle fin ? Il est possible de venir à l'aide de pays à faibles revenus à titre purement charitable dans le seul but de soulager la misère humaine dira Leduc (1963). Il conclut en disant qu'il s'agit là, de ce que nous pourrions qualifier de « bienfaisance » ou d'« assistance » passive, de la forme la plus élémentaire de « partage de pain ». Si cette conception abonde dans le sens éthique du mot « aide », elle ne tient pas compte de sa dimension politique. En réalité, les conditions d'évolution de l'aide indiquent qu'elle a été plus, un instrument de lutte entre les principaux donateurs et surtout d'asservissement des bénéficiaires. Cette notion du « public » contient en elle-même les limites de l'aide. En Afrique, le pouvoir public est-il représentatif des intérêts du peuple ? De plus, la notion du public qui fait référence à deux États, est restrictive en ce sens que les donateurs sont constitués des États mais aussi d'autres organismes privés.

La question de la finalité de l'APD est résolue par le terme « développement » qui représente dans le cadre de l'APD, l'amélioration de l'état d'existence d'une force en présence (le bénéficiaire). On voit à travers la finalité de l'aide, que le bénéficiaire ne peut être rien d'autre qu'un État en voie de développement tandis que le donneur serait un pays développé.

A ce stade, on peut retenir comme Charnoz & Severino (2007 ; p.3) que « l'aide publique au développement est une activité par laquelle des pays font transiter vers d'autres des ressources publiques en vue de contribuer à leur développement ». Cette définition a le mérite de donner des indications sur la nature de l'aide, les parties prenantes, la finalité de l'aide, le sens de l'aide (Nord-Sud), mais ne donne aucune information sur le mécanisme d'acheminement de l'aide. A cette question, ces auteurs répondent qu'« au-delà des capitaux financiers sont également transférées les compétences, des pratiques, des technologies, voire des valeurs » (p.3).

La définition du CAD est plus exhaustive car elle définit l'aide comme étant « des subventions ou des prêts accordés à des pays en développement et à des organisations multilatérales de développement par le secteur officiel, à des conditions financières préférentielles (un prêt comprendrait une subvention d'au moins 25p.100) et avant tout pour promouvoir le développement et le bien-être économiques » (Paul & Pistor, 2009, p.1). Mais, plus haut nous venons de voir que l'aide peut être considéré comme un

droit, une incitation ou encore un soutien. Dans l'un ou l'autre des cas, elle a une connotation de don. Le terme pour désigner celui qui vient en aide au pays en développement est bien « donateur », il n'a jamais été question de « prêteur ». Alors que la définition du CAD mentionne qu'il peut s'agir de subventions ou de prêts. Ceci est en contradiction avec la notion d'aide qui renferme des valeurs éthiques. On peut conclure qu'en principe, l'APD ne saurait prendre en compte les prêts. Il faut dès lors, changer le contenant (APD) pour être en harmonie avec le contenu (définition du CAD), ou changer le contenu pour être en harmonie avec le contenant. A cet effet, la deuxième option est celle qui avantage le plus les pays pauvres, en considérant que l'idée première de l'aide demeure sa nature « charitable ». Les prêts devraient être rangés dans une autre catégorie différente d'APD.

2.1.2 *Évaluation : une notion aux enjeux divers*

Le terme évaluation demeure polysémique. Les travaux des scientifiques qui tentent une définition du concept, se heurtent en effet à son vaste champ d'application. C'est pourquoi, Ridde & Dagnenais (2009) estiment qu'« il s'agit [...] d'une discipline dont les concepts et la pratique n'ont pas encore été clairement codifiés » (p.11). Si cette affirmation pose les causes de cette polysémie, elle porte en elle-même, les germes du débat sur le véritable contenu du mot, car ces auteurs le définissent comme étant une discipline. C'est vrai, dira Perret (2001, p.109). Ce dernier situe l'évaluation autour de trois modèles. D'abord, le modèle de la discipline scientifique : l'évaluation comme une science de la mesure des effets économiques et sociaux de l'intervention publique. Ensuite, le modèle de la profession : l'évaluation comme pratique d'un corps de professionnels spécialisés se reconnaissant dans un ensemble de valeurs et de règles éthiques et méthodologiques. Enfin, le modèle institutionnel : l'évaluation comme ensemble de dispositifs et de règles procédurales, imposant l'utilisation de la connaissance sociale dans les procédures de décision et de management des services publiques.

Mais en réalité, que peut-on retenir du concept ? Pour tenter de le clarifier ce concept, nous nous focaliserons sur les écrits de la quatrième génération telle que définit par Lincoln & Guba (1989).

Ridde & Dagnenais (op. cit) relèvent que « l'évaluation est un acte permettant de porter un jugement selon une démarche critique fondée sur une collecte systématique de données à propos de multiples objets dans le but de prendre des décisions » (p.15). Cette définition fait ressortir la finalité normative de l'évaluation à travers la notion de jugement, et la finalité instrumentale à travers la notion de prise de décision.

En considérant l'évaluation comme étant un jugement de valeur, cela suppose la construction de paramètres et/ou de critères sur lesquels doit se fonder le jugement. Neu (2001) définit six grands critères d'évaluation. Il s'agit de la pertinence, la cohérence, de l'efficience, de l'efficacité, de l'impact et de la durabilité ou de la reproductibilité.

La finalité instrumentale, qui se traduit par l'aide à la prise de décision, que doit apporter l'évaluation est le socle de l'évaluation de la quatrième génération, c'est en cela que Mestre (2005) estime que l'« évaluation est une composante de toute démarche d'action qui souhaite porter un regard critique sur

elle-même pour maîtriser le mieux possible les processus qu'elle met en place, elle permet de se retourner vers les objectifs de départ, de resituer l'action dans son environnement, et de favoriser la parole des acteurs » (p.2). Cette définition situe l'évaluation dans un contexte d'action, c'est-à-dire que l'objet est évalué à une étape donnée de son évolution. C'est pourquoi, Scriven (1991) dira que l'évaluation est « le processus de détermination de la valeur des choses ». La prise de décision peut intervenir aussi bien en cours d'exécution de l'action comme à la fin. Elle fait référence au moment de l'évaluation qui peut être avant le démarrage de l'action (évaluation ex ante), pendant l'exécution de l'action (évaluation de mise en œuvre) ou encore à la fin des actions (évaluation ex post). Quand elle intervient en cours d'évaluation, c'est une finalité formative et elle est sommative quand elle intervient en fin d'exécution. Plus encore, en mentionnant que l'évaluation est un processus qui favorise la prise de parole par les acteurs, Mestre (op. cit) dévoile le concept de l'évaluation participative.

Les définitions précédentes font référence à des notions très importantes telles que les « critères d'évaluation », la « finalité de l'évaluation » et le « moment de l'évaluation ». D'autres définitions plus complètes soulèvent des aspects tout aussi importants comme les premiers. Ainsi, Boussette *et al.* (2009) pensent que :

Évaluer consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention en mettant en œuvre un dispositif capable de fournir les informations scientifiquement valides et socialement légitimes sur cette intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes, l'objectif étant de faire en sorte que les différents acteurs concernés, dont les champs de jugement sont parfois différents soient en mesure de prendre position sur l'intervention pour qu'ils puissent construire, individuellement ou collectivement, un jugement susceptible de se traduire en actions » (p.38).

Cette définition met en exergue les précédentes caractéristiques de l'évaluation vues plus haut, mais également soulève l'objet de l'évaluation en parlant d'« intervention ». Rappelons qu'en sciences sociales, les théories d'interventions indiquent que les interventions peuvent prendre la forme de politique, de programme ou de projet. On observera donc dans les écrits en évaluation une distinction entre l'évaluation de politique, de programme et de projet. Bien qu'elle soit longue, cette définition omet un aspect de la question qui sera soulevée par Jabot & Bauchet (op. cit). Elles affirment que, l'« évaluation consiste à répondre à un ensemble de questions relatives à la raison d'être, la mise en œuvre et aux effets d'une intervention, afin de construire un jugement sur sa valeur » (p.328). Cette définition bien plus, indique la notion de « question d'évaluation ».

On voit bien que le terme « évaluation » renferme plusieurs contenus. Ceci dénote surtout de son application à plusieurs champs ou domaines. Au demeurant, il est très complexe de proposer une définition universelle. Une telle définition pour qu'elle soit complète, doit satisfaire aux enjeux suivants : critères d'évaluation, moment de l'évaluation, finalité de l'évaluation, l'objet de l'évaluation et les questions d'évaluation.

2.2 Efficacité de l'aide au développement et la méta-évaluation : quelle approche théorique de mesure ?

2.2.1 Evaluation pour une meilleure efficacité de l'Aide publique au développement

Plusieurs études se sont penchées sur l'efficacité de l'aide au cours de ces 60 dernières années. Les premières se sont concentrées sur la relation aide et croissance économique. Les dernières se focalisent sur l'aide et la réduction de la pauvreté. L'histoire des approches théoriques de mesure de l'efficacité est étroitement liée à celle du développement de l'aide elle-même. Ainsi, de la période d'après guerre jusqu'en 1990, l'objectif de l'aide étant le développement, son efficacité est associée à sa capacité d'augmenter la croissance économique du pays bénéficiaire. Ensuite, s'installe une période de doute sur ses motivations réelles à atteindre son objectif. Cette période de doute a été certainement à la base des réformes opérées dans le secteur. Elle a conduit à la définition des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) centrés sur la réduction de la pauvreté. L'aide est désormais orientée vers cette cible. La mesure de son efficacité est associée aux différents indicateurs de réduction de la pauvreté. « L'efficacité de l'aide est l'impact de l'aide sur la réduction de la pauvreté et des inégalités, sur l'augmentation de la croissance, le renforcement des capacités et l'accélération de l'atteinte des OMD » (BM, 2011). Visiblement, les acteurs peinent à trouver un consensus sur la mesure de cet instrument. Face aux nombreuses contestations sur l'efficacité de l'aide, un autre courant se positionne. Une bonne évaluation des programmes d'aide au développement serait un bon indicateur de mesure de l'efficacité de l'aide.

L'évolution des approches théoriques de mesure de l'efficacité de l'aide est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Evolution de la littérature sur la relation directe et indirecte entre l'aide et la croissance

Auteur (s)	Enseignements majeurs
Aide et croissance	
Papanck (19972)	Le ratio d'aide est positivement corrélé à la croissance du PIB.
Mosley (1980)	L'aide a un impact non significatif sur la croissance du PIB de tous les pays en développement.
Boone (1995)	L'aide est consommée et qu'elle n'influe pas sur la croissance.
Michael H., et al. (1996)	L'aide a un effet positif sur la croissance mais sa performance dépend de politiques économiques (investissement public, déficit budgétaire, inflation).
Boone (1996)	L'impact de l'aide sur la consommation et l'investissement ne varie pas suivant les régimes politiques.
Mosley (1996)	L'aide a un impact positif minime sur la croissance qui ne lui permet pas d'influer sur la politique économique.
Berg (1997)	Plus l'aide s'accroît, plus les effets négatifs se multiplient et deviennent déstabilisateurs dans les pays où l'aide atteint jusqu'à 5% du PIB. Au-delà de 10% du PIB, l'aide affecte surtout les investissements publics.
Aide, politiques économiques et institutions	
Burnside et Dollar (1997)	L'aide a un impact positif sur la croissance si la politique macroéconomique (déficit budgétaire, inflation, degré d'ouverture) est saine. L'aide n'influe pas sur cette politique.
Burbarry et al. (1998)	L'aide a un effet positif sur la croissance dans un environnement macroéconomique stable
Chauvet et Guillaumont (1999)	Une politique macroéconomique a une influence positive sur la croissance, indépendamment de l'aide ou de l'environnement extérieur.

Lensinck R. et Morrissey O. (1999)	L'impact de l'aide sur la croissance est fonction des effets de l'aide sur l'investissement.
Svensson J. (1999)	L'effet de l'aide à long terme est conditionnel au degré de politisation et à la liberté civile. L'aide a un effet positif dans les pays qui ont des institutions gouvernementales fortes, particulièrement démocratiques.
Hansen et Tarp (2000, 2001)	L'effet marginal de l'aide sur la productivité semble diminuer quand les flux d'aide augmentent. Il n'y a aucune relation entre l'aide et la politique économique.
Burnside et Dollar (2000, 2004)	La réduction de la pauvreté est plus rapide si l'aide privilégie les pays pauvres ayant des politiques économiques et des institutions de qualité.
Chauvet et Guillaumont (2004a)	La contribution marginale de l'aide à la croissance est susceptible d'être d'autant plus importante que les politiques économiques sont initialement faibles, puisque les perspectives d'amélioration grâce à l'aide sont grandes.
Jacquet (2006)	L'APD est un vecteur d'intérêts politiques, stratégiques étroitement liés à la reconstruction de l'après guerre, de la guerre froide et de la décolonisation, avant de devenir une obligation morale. L'APD permet de se doter, pour en bénéficier, d'institutions saines bien gouvernées et cela à travers la production des « biens publics globaux » qui profitent même aux pays donateurs.
Cohen et al. (2006)	La France est un des rares donateurs qui aide même des pays mal gouvernés. L'accent est mis entre autres, sur la gestion de l'aide afin de la rendre plus efficace selon les chocs exogènes. Ainsi le volume de l'aide et ses modalités doivent tenir compte de la vulnérabilité des pays aidés en leur offrant une assurance en cas de chocs exogènes négatifs en échange de l'acceptation par le pays d'une gestion précautionneuse des finances publiques en période de chocs positifs
Aide, gouvernance et pauvreté	
Collier et Dollar (2001, 2002)	L'aide n'est efficace que dans des pays qui ont des bonnes pratiques économiques. Une combinaison de réformes et une allocation optimale d'aide peuvent conduire à une réduction de moitié de la pauvreté d'ici 2015 dans les pays africains.
Kosack (2003)	L'aide n'a un effet sur l'indicateur de développement humain que dans les régimes démocratiques.
Dalgaard et al. (2004)	L'aide peut jouer un rôle vers l'atteinte des OMD de 2015 car elle a un effet positif significatif sur la productivité. Seulement, il ne faut pas considérer l'aide comme la panacée pour la réduction de la pauvreté. En outre, elle ne conduit pas à la convergence, seulement elle stimule le processus. Ils conclurent que dans les 30 dernières années l'aide a été peu efficace dans les milieux tropicaux
Fielding et al. (2006)	L'aide a une influence positive sur les variables des OMD (accès à l'eau, éducation etc.), mais assez peu favorable aux pauvres, puisque le sous groupe des personnes les plus pauvres ne semblent pas être le principal bénéficiaire de l'aide.

Source : Malam Maman, 2009

A la lecture du tableau, il se dégage qu'il n'y a pas de consensus autour des impacts réels de l'efficacité de l'aide. Qu'elle soit centrée sur la croissance économique ou sur la réduction de la pauvreté, de profondes divergences apparaissent. Pour certains auteurs néoclassiques, l'aide contribuerait à la croissance économique des pays pauvres (Papanck, 1972 ; Michael H. *et al.*, 1995). De ce fait, mesurer les indicateurs de croissance suffirait à prouver son efficacité. Faux, rétorquent les radicaux qui pensent que l'aide n'a aucun impact sur la croissance économique et si la croissance est l'indicateur de mesure, l'aide ne serait pas efficace (Mosley, 1980, 1996 ; Boone, 1995, 1996 ; Berg, 1997). Au milieu des deux précédents courants, se positionnent des modérateurs. Pour eux, il y a une nuance : l'aide peut bien augmenter la croissance mais dans un environnement macroéconomique stable (Burnside & Dollar, 1997, 2000, 2004 ; Burberry *et al.*, 1998 ; Chauvet et Guillaumont, 1999, 2004a ; Lensinck et Morrissey, 1999 ; Svensson, 1999 ; Collier & Dollar, 2001, 2002). Dans une perspective de réduction de la pauvreté, l'aide serait efficace dans les conditions de bonne gouvernance (Kossack, 2003, Jacquet, 2006 ; Cohen *et al.*, 2006). Rehman (2003) estime que la confusion des objectifs même de l'aide

expliquée par la juxtaposition des objectifs politiques et économiques dans l'allocation de l'aide compromet son efficacité.

C'est dans ce contexte que Clements *et al.* (2008) pensent qu'on peut réduire la pauvreté mondiale par l'amélioration des pratiques évaluatives de l'aide publique au développement. En d'autres termes, plus les pratiques évaluatives seront meilleures, plus efficace sera l'aide. Il soutient que compte tenu de des conditions structurelles, l'aide au développement porte une lourde charge particulièrement dans l'apprentissage et la reddition de comptes. Une nouvelle voie s'ouvre donc. Grâce à une méta-évaluation portant sur neuf rapports d'évaluation de la BM et de l'USAID, il propose une professionnalisation de la fonction évaluative à partir d'une approche intitulée « Suivi et évaluation rapport coût-efficacité ». Jabot & Bauchet (op.cit) explique l'analyse coût-efficacité comme une comparaison de diverses interventions bénéficiant d'un même niveau de ressources (humaines, matérielles, financières). Elle vise à identifier l'intervention la plus satisfaisante pour un coût donné. Pour Clements *et al.*, pour rendre meilleure, une intervention, il faut la concevoir sur les impacts qu'aurait générée par le passé, une autre intervention. Les conclusions de l'évaluation d'une intervention antérieure seraient le socle du choix à opérer pour une nouvelle intervention dans le cadre de l'APD. L'auteur fini en indiquant que la mise en place d'une association d'évaluation dans le cadre de l'aide au développement, permettrait d'établir des conventions et normes, notamment pour estimer les impacts du programme (mais aussi pour d'autres aspects de l'évaluation) et de veiller à ce que ses membres appliquent ces conventions et normes de manière uniforme et correctement.

Somme toute, l'évaluation est un moyen qui peut amener au changement des pratiques en matière d'APD. Elle peut non seulement permettre une bonne gestion des programmes d'aide publique au développement mais aussi en amont favoriser un meilleur choix des caractéristiques de l'intervention et par conséquent contribuer à une meilleure efficacité de l'aide.

2.2.2 Méta-évaluation pour une meilleure harmonisation des pratiques évaluatives

Dans un premier temps, Scriven, (1975) définit la méta-évaluation comme l'évaluation des évaluations ou des évaluateurs. Plus tard en 1991 dans son ouvrage intitulé « Evaluation Thesaurus », il souligne que c'est l'évaluation de l'évaluation et indirectement de l'évaluateur. Dans quel but ? « Le développement de la méta-évaluation est d'accroître la qualité des évaluations » nous enseignent Reineke & Welch (1986). Pour, Sinrinthorn *et al.* (2010) la méta-évaluation est un « moyen d'accroître la qualité et l'efficacité interne et externe de la qualité de l'évaluation [traduction] » (p.2). Reineke & Welch (op.cit) nous apprennent que le concept de méta-évaluation est initialement conçu comme une réponse des professionnels aux critiques de la valeur des évaluations. Pour eux, c'est Stufflebeam (1975) qui introduit l'importance de la méta-évaluation en indiquant que ce concept est opportun car de plus en plus les évaluateurs ont besoin d'évaluer/apprécier leur propre travail. Mais comment réaliser un tel exercice ? Il est clair que l'exercice devient difficile dès lors que les évaluateurs doivent évaluer leur propre travail. En fait, il n'existe pas de règles, ni d'outils pour conduire la méta-évaluation selon Sinrinthorn *et al.* (op. cit). Les standards utilisés sont ceux de la check-list de la méta-évaluation

élaborés par Stufflebeam (1974). Ces standards prescrivent la mesure de l'utilité, de la faisabilité, de la propriété et de la précision des évaluations. Selon lui, il faut 30 indicateurs pour mesurer ces critères. Ce modèle a été repris par Sinrithorn *et al.* (op. cit). Ces derniers retiennent à la fin de leurs études les critères à savoir, la validité, l'utilité, l'éthique, la crédibilité et l'efficacité-coût. Mais, ils reconnaissent que le dernier critère n'est vraiment pas significatif dans leur modèle. On voit alors que le pionnier de ce concept est bien Stufflebeam. C'est pourquoi, on focalisera sur ces écrits pour décrire l'évolution de ce concept.

Dans son article intitulé « Meta Evaluation : An overview », Stufflebeam (1978), rappelle que la méta-évaluation fait référence à l'évaluation de l'évaluation. Dans cet article, l'auteur rapporte que c'est Scriven (1969) qui a introduit le concept pour la première fois dans son rapport des résultats éducatifs comme étant l'évaluation du plan d'évaluation des résultats éducatifs. Ensuite, Lessigner (1970), Provus (1971), Seligman (1973), et d'autres conçoivent la notion de méta-évaluation comme l'audit des programmes et pour ce faire proposent des procédures pour : (1) les études de suivi évaluation dans le but d'assurer leur qualité et (2) l'évaluation publique et la validité des conclusions et recommandations. Aussi, Campbell & Stanley (1963), Bracht & Glass (1968), le Phi Delta Kappa Study Committee on Evaluation (1971), Krathwol (1972) Stufflebeam (1976), Shepart (1977) et la Division H de l'Association Américaine de la Recherche en Éducation (Schnee, 1977) proposent-ils des critères pour juger les évaluations. En réalité, c'est en 1974 que, Stufflebeam conceptualise la méta-évaluation et propose un check list des critères potentiels pour conduire la méta-évaluation formative. Cette forme de méta-évaluation est en effet utilisée pour s'assurer que l'évaluation se fera de façon adéquate, efficace, honnête et utile. Il liste par la même occasion, les standards pour la réalisation de la méta-évaluation sommative. La méta-évaluation sommative étant l'évaluation qui permet de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'évaluation réalisée et de protéger les praticiens et les clients de l'application de fausses conclusions et recommandations. C'est un outil important de mesure des pratiques évaluatives. Se fondant sur cela, Scriven en 1975, propose deux principes pour évaluer et contrôler les biais en évaluation. Le premier est d'établir l'indépendance de l'évaluateur par rapport à l'objet de l'évaluation et le second est le rétablissement périodique de l'indépendance de l'évaluateur chaque fois que quelque chose tend à la détruire. De ce fait, qui détient la légitimité de la méta-évaluation ? Scriven (1991) répond, que la méta-évaluation peut être conduite aussi bien par l'évaluateur lui-même que par une entité différente.

Stufflebeam indique qu'en plus de la littérature théorique, il existe des exemples de pratiques de méta-évaluation. A titre d'exemple, la méta-évaluation formative est utilisée par l'Institut National en Éducation (NIE) pour développer un système d'évaluation des institutions de recherche et de développement. La méta-évaluation est donc une vieille pratique qui aide à bien préparer l'évaluation d'une part et d'autre part à s'assurer de la qualité de l'évaluation lorsqu'elle est achevée. Néanmoins, des critiques contre cette pratique apparaissent. Les plus sceptiques fondent leurs arguments sur les intentions réelles, les coûts élevés et les échecs des études réalisées. Ainsi, Brickell (1974-75) et Sroufe (1977) estiment que les évaluateurs sont à la solde des forces politiques. Neu (2001) confirme le

fait dans les pays en voie de développement, en parlant d'« évaluations longues ». Il fait allusion aux commanditaires de ces évaluations qui, selon lui, sont des « systèmes de pouvoir dont les centres de décision sont physiquement éloignés de l'objet évalué... Ils attendent de l'évaluateur des informations précises et objectives sur une réalité qu'ils connaissent mal. Ces informations doivent leur être présentées selon leur propre norme » (p.17). Une telle démarche fait fi du contexte de déroulement du projet et a pour centre névralgique les intérêts du commanditaire. Ces types d'évaluation sont celles commanditées par les bailleurs de fonds en général. Mais, cette façon de procéder n'est pas à opposer aux évaluations dites « rondes », car bien qu'utilisées par des « systèmes de pouvoir dont les centres de décision sont proches de l'objet évalué, elles font appel à des évaluateurs proches du courant de pensée des commanditaires, avec lesquels ils ont déjà établi une relation de confiance. Les commanditaires ne demandent pas de l'évaluation des informations nouvelles sur l'objet évalué » (Neu, 2001, p.17). Dans l'un ou l'autre des cas, que les commanditaires soient proches ou non de l'objet d'évaluation, que les évaluateurs soient proches ou non de l'objet à évaluer, seule la volonté et l'idéologie du commanditaire guide l'évaluateur dans l'exercice de sa fonction. Et c'est justement pour éviter cela, que l'harmonisation des méthodes d'évaluations de l'aide publique au développement est importante car cela participe de la transparence des processus et de la validité des rapports élaborés par l'évaluateur.

En face des plus sceptiques quant à la fiabilité de la méta-évaluation, il y a les ardents défenseurs de l'approche car pour eux, il faut limiter les risques d'erreur dans les procédures d'évaluation.

La pertinence de cette méthode est relatée par Hansen *et al.* (2008). En effet, des pistes pour réaliser la méta-évaluation existent dans la littérature. Ces auteurs indiquent que Patton (1997) suggère que les questions soient posées dans toute évaluation : l'évaluation est elle bien faite ? Que vaut son usage ? Satisfait-elle aux standards et principes des professionnels ?

Hansen *et al.* (op.cit) dans leur article intitulé « Concurrent Meta-Evaluation : A critique » informent que, Stufflebeam est le premier défenseur de l'approche, car disent-ils, il soutient vigoureusement la croissance d'utilisation de la méta-évaluation. La méta-évaluation formative est nécessaire pour aider le centre d'intérêt, la conception, le budget et le contrat des évaluateurs tandis que la méta-évaluation sommative est un instrument d'aide de jugement des évaluations déjà réalisées. Fitzpatrick *et al.* (2004) défendent aussi l'approche car pour eux, elle permet l'amélioration des pratiques évaluatives. Plus encore, Nilson & Hogber (1983) trouvent qu'il est nécessaire d'évaluer l'évaluation et cette pratique doit faire partie intégrante du champ général de l'évaluation.

Cette approche n'a certainement pas fini de connaître des évolutions allant à son adoption par tous les professionnels de l'évaluation mais, de ses nombreuses utilisations, il ressort qu'elle arrive à montrer réellement les failles dans les pratiques évaluatives.

Au total, le contenu exact du concept APD reste à définir et à être cerner par les acteurs en présence. S'il est un outil essentiel de développement, il n'en demeure pas moins qu'un mélange de genre l'entoure. Des prêts par exemple, quelque soit leurs conditions, ne peuvent être considérés comme de l'aide, car il est utile de se demander si ces conditions sont dans l'intérêt du bénéficiaire ou celui du donneur. Si le but ultime de l'APD est de venir en aide au plus démunis, alors l'intérêt sur le capital des prêts n'est certainement pas pour lui faciliter l'existence. Il importe donc de changer le contenu de l'APD pour ne pas trahir sa vision première.

Pour rendre compte effectivement de l'efficacité de cet instrument, la voie de l'harmonisation des procédures d'évaluation est à renforcer. La définition de l'évaluation elle-même ne fait pas encore l'unanimité mais n'entraîne aucunement un débat idéologique. Les acteurs s'accordent pour dire, que c'est un jugement porté sur une intervention en vue d'une prise de décision.

On peut retenir également qu'au lieu de se focaliser sur les indicateurs de croissance économique et de réduction de la pauvreté, une bonne méthodologie d'évaluation des programmes de l'APD peut favoriser l'efficacité des interventions. L'analyse coût-efficacité des programmes permet non seulement de mesurer les impacts des interventions mais aussi est un outil de choix des meilleures interventions. De ce fait, les acteurs éviteraient des interventions mal élaborées et vouées à l'échec. Une telle approche peut se généraliser à travers une association d'évaluateurs des programmes d'APD qui auraient pour tâches d'éditer des normes de mesure d'évaluation et d'assurer le contrôle de conformité des évaluations réalisées.

Mais pour y arriver, il faut faire d'abord faire l'état des lieux à travers une comparaison des pratiques actuelles et dégager celles à promouvoir au sein d'une telle association. La méta-évaluation est un bon instrument qui permet de faire un tel état des lieux. Le chapitre suivant présente, de façon plus détaillée, la méthodologie de recherche qui a servi à guider la présente étude.

3 DEMARCHE DESCRIPTIVE COMME FONDEMENT METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

« Quel que soit le type de recherche, la recherche naît toujours de l'existence d'un problème à résoudre, à clarifier » (N'da, 2002, p.41). La clarification du problème nécessite une démarche cohérente qui permet de générer des solutions idoines. Dans le cas d'espèce, le problème né de la divergence des pratiques évaluatives des programmes de l'APD mérite qu'on s'y penche pour le bien des bénéficiaires, des donateurs, des évaluateurs et des potentiels utilisateurs des évaluations.

La démarche méthodologique entreprise dans le cadre de cette recherche est basée sur trois phases. D'abord une phase préparatoire au cours de laquelle un projet de recherche a été élaboré. Cette phase a pris corps avec le cours sur les méthodes de recherche et d'intervention. Ensuite, une phase de stage qui a permis la collecte des données. Enfin, une phase d'analyse qui a abouti à la rédaction du mémoire proprement dit.

3.1 Phase préparatoire : élaboration du projet de recherche

Cette phase a permis de cerner et de choisir le type de recherche à mener, d'élaborer les instruments de collecte de données, de mieux circonscrire la population de recherche et de réaliser l'échantillonnage.

3.1.1 Type de recherche

La présente recherche est qualitative. La recherche documentaire a permis de faire le choix d'une recherche descriptive basée sur l'étude de cas. L'étude de cas a pris en compte deux dimensions.

Premièrement, elle est focalisée sur la comparaison des guides méthodologiques d'évaluation des programmes d'aide publique au développement. Il s'agit de guides élaborés par les donateurs pour évaluer la mise en œuvre des programmes qu'ils financent.

Deuxièmement, l'étude de cas a permis une meilleure compréhension des pratiques évaluatives. Elle est fondée sur l'analyse des rapports d'évaluation des organismes d'aide publique au développement. Ici, la référence d'analyse a été les standards édités par l'Association africaine d'évaluation.

3.1.2 Échantillonnage

Les sources qui nous ont aidé à répondre aux questions de recherche sont, premièrement les guides méthodologiques d'évaluation des institutions d'aide publique au développement. Au total, treize institutions sont recensées pour l'analyse des guides méthodologiques. Il s'agit de : l'ACDI, la Direction

Générale de la Coopération et du Développement (DGCID)¹⁰ de la France, le DFID, la DANIDA, l'ODA, l'USAID, le gouvernement du Québec, l'UE, la Banque africaine de développement (BAD), la GTZ, la BM, le Centre de recherche et de développement international (CRDI), le FIDA .

Pour la deuxième partie des analyses (méta-évaluation), cinq principaux donateurs sont retenus en fonction des critères ci-après : (1) importance de l'aide accordée aux pays bénéficiaires, (2) appartenance ou non au CAD, (3) organisme bilatéral ou multilatéral, (4) part du RNB consacré à l'aide publique au développement, sus citées (voir tableau 5 ci-dessous).

Tableau 5 : Caractéristiques de l'échantillonnage

Institutions	Caractéristiques de choix	Organisation bilatérale/ Multilatérale	Membre CAD ou non
DANIDA/Danemark	Représentant le groupe des pays de l'OCDE qui consacre au moins 0,7% de leur Revenu National Brut à l'APD	Bilatérale	Membre CAD
ACDI/Canada	Choisie à cause de l'expérience canadienne d'évaluation que nous avons faite durant notre stage professionnel	Bilatérale	Membre CAD
UE	Choisie pour représenter les pays membres de l'UE	Multilatérale	Membre CAD
BM	Occupe le premier rang des organisations multilatérales d'APD	Multilatérale	Non Membre CAD
BAD	Représente la position africaine en matière d'évaluation d'APD	Multilatérale	Non Membre CAD

Source : AFFODEGON, 2010

Dans un second temps, un échantillonnage raisonné de rapports d'évaluation élaborés par ces institutions a été fait pour la réalisation de la méta-évaluation. Ainsi les critères de choix sont : (1) accessibilité du rapport, (2) évaluation réalisée en Afrique, (3) finalité sommative et (4) dimension de l'évaluation. Nous avons veillé à ce que tous les rapports choisis soient ceux réalisés après 2005 (après la Déclaration de Paris) ou mieux après 2008 (après l'évaluation de mise en œuvre de la Déclaration de Paris). Au total, cinq (un rapport par institution) rapports d'évaluation sont retenus pour la méta-évaluation comme le présente le tableau suivant.

Tableau 6 : Caractéristiques des rapports pour l'évaluation

Institutions	Titre du rapport	Année de l'évaluation	Pays	Finalité de l'évaluation	Dimension l'évaluation
DANIDA/Danemark	Évaluation conjointe de programme danois de pays du Bénin, 1990-2006	2008	Bénin	Sommative	Niveau pays
ACDI/Canada	Evaluation of CIDA's program in Ghana, 1999-2005	2008	Ghana	Sommative	Niveau pays
UE	Evaluation de la Coopération de l'Union européenne avec le Burkina-Faso	2010	Burkina-Faso	Sommative	Niveau pays
BM	Mali Country Assistance Evaluation	2007	Mali	Sommative	Niveau pays
BAD	Country Assistance Evaluation 1996-2007	2008	Ethiopie	Sommative	Niveau pays

Source : AFFODEGON, 2010

¹⁰ Nous aurons pu choisir l'Agence Française de Développement (AFD) mais faute de guides disponibles, nous avons préféré la DGCID qui a la tutelle de l'AFD

3.1.3 Instruments de collecte

- Observation documentaire

Elle est d'une importance capitale en ce sens qu'elle a permis d'analyser les démarches méthodologiques des organismes internationaux d'APD retenus pour l'étude. Cette revue documentaire est réalisée également pour le choix et l'analyse des rapports d'évaluation produits par ces institutions. Elle a surtout permis de réaliser une base théorique pour la présente recherche.

- Observation directe

Elle a été utilisée pour comprendre les méthodes d'évaluations et pratiques évaluatives utilisées au Canada, particulièrement celles du Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE) de l'École nationale d'administration publique à Québec. En effet, nous avons participé à des processus d'évaluation à travers les mandats d'évaluation reçus et réalisés avec l'appui des professionnels du centre.

Après la phase préparatoire, nous avons procédé à une phase de collecte de données. Cette phase est celle de réalisation du stage professionnel dans un centre de recherche afin de nous familiariser aux pratiques évaluatives.

3.2 Phase de collecte de données : stage professionnel

3.2.1 Présentation du lieu de stage : création, mission et objectifs

Créé le 1er juin 2005, le CREXE est un pôle d'expertise de l'ÉNAP. Le CREXE a pour mission d'assumer un leadership dans le développement, l'application et la promotion de l'évaluation, ainsi que dans la formation de professionnels en évaluation. Il agit notamment dans les domaines de la recherche en évaluation, l'expertise en évaluation, la gestion et la prise de décision au sein des administrateurs publics, la formation universitaire de 2e et de 3e cycle de chercheurs et d'analystes en évaluation et l'enseignement à l'évaluation.

Le centre adopte une organisation stratégique du travail qui se focalise autour de trois axes à savoir l'évaluation de politiques et de programmes, l'étude sur les politiques publiques et la santé et la mesure de la performance des organisations publiques. Chaque thématique est abordée par un groupe de chercheurs, chercheurs-associés, professionnels de recherche, assistants de recherche et étudiants stagiaires. Tout ce monde est appuyé par un personnel de soutien. Pour ce qui nous concerne, notre séjour a eu lieu au sein du Groupe d'évaluation de politiques et de programmes (GÉVA) qui a pour mandat l'évaluation de politiques, de programmes, de lois et de projets publics. Le GÉVA est en mesure de proposer une démarche d'accompagnement en trois étapes : une étude préparatoire à l'évaluation, une évaluation formative à mi-parcours et une évaluation sommative en fin de projet.

3.2.2 *Activités réalisées au CREXE*

La méthodologie de travail telle que définie à l'entame du stage avec notre encadreur fait état de l'exécution des activités par mandat. Ainsi, au total Huit (8) mandats importants ont été réalisés avec d'autres activités connexes. Cette méthode de travail a permis de mieux comprendre l'approche du CREXE pour l'évaluation des programmes.

Afin de mieux cerner les contours du sujet du mémoire, trois mandats ont été exécutés. Il s'agit premièrement de l'analyse croisée des concepts évaluation, projet, programme et la recension des critères d'évaluation des organismes d'aide au développement à savoir le Centre d'Excellence en Évaluation (CEE) du Canada, de l'USAID, la DGCID du gouvernement français, la GTZ du gouvernement allemand, le DFID du Royaume Uni, de l'ODA du gouvernement japonais, la BAD, la BM, l'UE, le gouvernement du Québec, la Danida du Danemark, l'ACDI, le Centre de Recherche international (CRDI) du Canada et du FIDA. Deuxièmement, il a été question de la clarification conceptuelle (analyse croisée) des critères d'évaluation vus par ces organismes et troisièmement d'une synthèse des deux premiers mandats pour l'élaboration d'un article scientifique.

Dans le cadre de ces trois mandats, les activités menées sont la recherche documentaire en vue d'une collecte d'informations. Il a été question d'une part de rechercher les guides méthodologiques d'évaluation de ces institutions et des ressources additionnelles pouvant permettre de réaliser un travail scientifique. Puisque nous traitons de l'aide au développement, nous avons ensuite procédé à l'exploration de la base de données du CAD de l'OCDE pour avoir des informations sur le niveau de financement des institutions membres. Enfin, la revue de littérature s'est étendue aux ressources de la Bibliothèque de l'ÉNAP pour un croisement des premiers résultats avec la théorie existante en vue d'une analyse complète.

Plusieurs autres mandats ont été réalisés dans le cadre des activités du centre pour la maîtrise des pratiques évaluatives de programme au Canada notamment, l'approche du CREXE. Le centre se concentrant en ce moment sur la fourniture de service aux différentes structures gouvernementales du Québec, il a beaucoup été question du montage de dossier technique et financier en vue de l'obtention de marché dans un processus concurrentiel. C'est ainsi, qu'il nous est revenu d'apporter notre contribution à l'élaboration d'une entente partenariale entre la compagnie Hydro-Québec et le centre. Cette contribution a pris d'une part, la forme d'une recherche documentaire pour l'identification des éléments du contexte de cette entente et d'autre part, l'analyse croisée de différents rapports d'évaluation produits pour le compte d'Hydro-Québec par des firmes spécialisées en évaluation.

Toujours dans le cadre des offres, nous avons eu la responsabilité, sous la supervision directe de l'encadreur, de rédiger des offres de services pour le compte du Ministère de la Justice et pour Hydro-Québec. La première porte sur l'évaluation du projet pilote de centres de justice de proximité et la seconde porte sur l'élaboration de la théorie du programme portant sur les thermostats multi-logements. Dans l'un ou l'autre des cas, les activités réalisées pour accomplir ces mandats sont la compréhension de la mission à travers la lecture des documents mis à notre disposition par les clients. La recherche

documentaire visant à recenser les écrits sur les problématiques et enjeux de l'évaluation pour élaborer le contexte et affiner la méthodologie d'évaluation. La troisième étape consiste à la planification des étapes de l'évaluation assortie d'un budget (logiciel Ms Project).

Un mandat très enrichissant au plan professionnel est celui de l'évaluation du centre lui-même. En effet, en 2005, le CREXE s'est doté d'un Plan stratégique (2005-2010) définissant ses orientations et ses objectifs. Le Comité de direction du CREXE a souhaité aujourd'hui évaluer l'atteinte des objectifs escomptés, de manière à tirer les constats requis et élaborer un nouveau Plan stratégique pour les cinq prochaines années. Pour ce faire, nous avons travaillé dans une équipe de trois personnes pour conduire le processus. Le processus amorcé nous a permis suivant la méthodologie élaborée par un professionnel de recherche, de réaliser les outils de collecte de données. Ainsi, nous avons élaboré un questionnaire à l'endroit des clients et de la potentielle clientèle du centre. Une fiche de collecte de données a été également réalisée pour collecter des informations auprès de tous les chercheurs et professionnels du centre. Aussi, avons nous élaboré un questionnaire à l'endroit des membres de la Société québécoise d'évaluation de programme (SQÉP) et enfin, un guide d'entrevue destiné aux professionnels du centre a été confectionné. Après validation des outils, nous sommes passés à la collecte des données proprement dite. A cet effet, nous avons conçu une base de données en Excel et après codification, avons procédé à la saisie des données recueillies.

Un autre mandat exécuté est la réalisation d'un document synthèse sur les directions en charge de l'évaluation dans les ministères du gouvernement Québécois. Il est apparu nécessaire d'identifier les structures en charge de l'évaluation dans les 22 ministères. Notre rôle a été de rechercher les organigrammes sur les sites des ministères, d'en faire une analyse pour identifier la direction concernée. En cas de doute ou d'informations insuffisantes sur les sites, nous avons procédé à des entretiens téléphoniques pour avoir plus d'éclaircissement. Ceci a conduit à la réalisation d'un document synthèse qui prend en compte le nom du ministère, la direction concernée par l'évaluation, le responsable en charge de la direction, les contacts, la tutelle etc.

En dehors de ces mandats, nous avons participé à plusieurs échanges avec les partenaires et assisté notre encadreur et les professionnels de recherche dans leur tâche, relativement à nos compétences. Ces mandats ont largement contribué à notre compréhension du modèle d'évaluation du CREXE.

3.3 Phase d'analyse des données : élaboration du mémoire

Au cours de cette phase, nous avons élaboré les grilles d'analyse qui ont permis de réaliser le traitement des données. Une première grille a été élaborée pour une analyse comparée des guides méthodologiques d'évaluation et une deuxième grille pour la réalisation de la méta-évaluation.

3.3.1 Grilles d'analyses

- Analyse comparée des guides méthodologiques d'évaluation des institutions d'APD

Dans le cadre de la première étape de l'analyse des guides d'évaluation, une grille d'analyse a été élaborée. Cette grille met en exergue les aspects qui sont pris en compte lors de l'analyse des guides. Ces critères se résument dans le tableau 7.

Tableau 7 : Grille d'analyse des guides d'évaluations

Dimensions	Critères d'analyse des guides d'évaluation
Définition de l'évaluation	Se fondant sur le cadre conceptuel, nous avons décidé de comparer les dimensions que comprennent les différentes définitions données par les institutions dans leurs guides. Ces dimensions sont l'objet, les critères, le moment, la finalité et les questions de l'évaluation. Il est apparu utile de faire cette comparaison car de la compréhension du terme « évaluation » dépend les approches méthodologiques
Objet d'évaluation	Les écrits en évaluation font la distinction entre l'évaluation des projets, des programmes et des politiques. Il s'agira ici, de voir si les guides méthodologiques font clairement la différence entre ces termes. Ce faisant, la comparaison des définitions données par ces institutions nous permettra de répondre à cette préoccupation.
Critères d'évaluation	L'OCDE définit cinq critères d'évaluation que sont, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact. Il est question de recenser les critères retenus par chaque institution et de faire une comparaison entre elles en termes de contenu.

Source : AFFODEGON, 2010

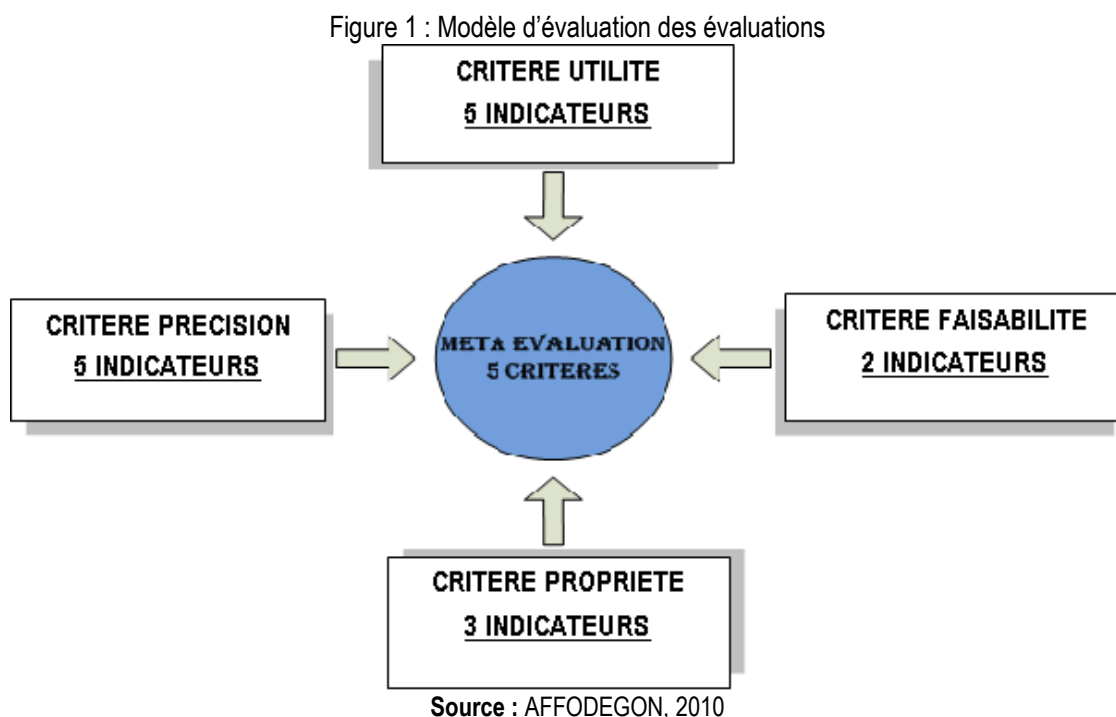
- Méta-évaluation

Pour mener à bien la deuxième partie de la recherche (méta-évaluation), nous avons utilisé les standards de l'Association africaine d'évaluation (AfrEA). Cette association a édité des principes directeurs pour la réalisation de toute évaluation sur le continent africain. Cette forme d'évaluation tire sa source des standards prescrits par Stufflebeam (1999). Ainsi, une méta-évaluation permet de vérifier quatre critères à travers 30 indicateurs. Dans le cadre de ce mémoire, 20 indicateurs sont utilisés (voir tableau 8). Ces critères sont : l'utilité (indicateurs U1, U3, U4, U5 et U7), la faisabilité (indicateurs F1 et F3), la propriété ou intégrité (indicateurs P1, P3 et P5) et la précision (indicateurs A1 à A10). Ce choix de 20 indicateurs est motivé par le type de méta-évaluation réalisé à savoir la méta-évaluation sommative. Ce qui suppose qu'on a traité uniquement des informations que peuvent, donner les rapports de l'échantillon. N'étant pas en amont de l'élaboration desdits rapports, la difficulté d'accès à certaines informations nous a également contraint, à nous limiter sur ces 20 indicateurs. Ils sont conformes à ceux utilisés par Mahesh Patel (2002) dans son article intitulé «A meta-evaluation, or quality assessment, of the evaluations in this issue, based on the African Evaluation Guidelines : 2002 ». Dans cet article le modèle utilisé pour l'analyse est basé sur la moyenne des scores attribués à chaque indicateur.

Pour mesurer ces indicateurs, nous avons eu recours au check list de Stufflebeam (1999) (voir annexe 3). Le check list de Stufflebeam permet d'évaluer le niveau de chaque indicateur et l'appréciation des critères pour chaque rapport. Ce modèle prescrit 6 paramètres pour mesurer chaque indicateur à travers l'attribution de scores (1 = Médiocre ; 2 = Passable ; 3 = Bien ; 4 = Très Bien et 5 = Excellent).

L'agrégation des mesures d'indicateurs permet l'appréciation de chaque critère et une comparaison des rapports. Ce modèle a permis une étude approfondie de chaque rapport et une comparaison entre eux.

Le modèle de Mahesh Patel (2002) quant à lui, a été utilisé pour l'appréciation des indicateurs et des critères pour l'ensemble des rapports. Il s'agit essentiellement de l'analyse de moyenne des scores. Une fois les scores attribués à chaque rapport, nous avons réalisé une moyenne pour l'appréciation globale des cinq rapports afin de tirer des conclusions sur les pratiques en général. Schématiquement, notre modèle se présente ainsi qu'il suit :



3.3.2 Rédaction du mémoire

Il s'agit de la rédaction proprement dite du présent mémoire. Au cours de cette phase, nous avons procédé à la compilation des données. Les données recueillies durant le stage ont été synthétisées. Elles ont servi à la construction de graphes sous forme de camembert et d'histogramme à l'aide du logiciel Excel 2007. Des analyses de fréquence, ont été réalisées et ont permis la réalisation de ces graphiques et tableaux. Le traitement de texte a été réalisé à l'aide Word 2007.

3.3.3 Limites de la recherche

Ce travail a été réalisé sans aucune collecte de données auprès des professionnels de la fonction évaluative aussi bien des institutions donatrices que des bénéficiaires. Ceci aurait pu contribuer à améliorer la qualité du mémoire. De même, une limite apparaît : le nombre de rapports choisis (un rapport par institution) pour la méta-évaluation n'est pas représentatif des pratiques de chaque donateur, et par conséquent de l'ensemble des donateurs.

Tableau 8 : Grille des critères et indicateurs d'analyse des rapports

Principes directeurs	Définitions
PRINCIPES DIRECTEURS DE L'UTILITE	Les principes directeurs de l'utilité sont destinés à assurer que l'évaluation réponde aux besoins en informations des futurs utilisateurs et que les parties prenantes s'en approprient.
U1 Identification des parties prenantes	Les personnes et les organisations impliquées dans l'évaluation ou touchées par celle-ci (avec une attention spéciale portée sur les bénéficiaires au niveau communautaire) devraient être identifiées et incluses dans le processus d'évaluation de telle sorte que leurs besoins puissent être abordés, que les conclusions de l'évaluation soient opérationnelles et reconnues par les parties prenantes dans la mesure où ceci est utile, faisable et permis
U3 Domaine et Choix de l'Information	L'information collectée doit être largement sélectionnée pour répondre aux questions pertinentes sur le programme et aux besoins et intérêts des parties prenantes spécifiées.
U4 Identification des Valeurs	La rationalité, les perspectives et les procédures utilisées pour interpréter les résultats doivent être attentivement décrites de telle sorte que la base de jugement de valeur soit claire. La possibilité d'accorder de multiples interprétations aux résultats doit être clairement assurée pour que ces interprétations répondent aux soucis et aux besoins des parties prenantes.
U5 Clarté des Rapports	Les rapports d'évaluation doivent décrire clairement le programme en cours d'évaluation, en incluant le contexte, les buts, les procédures et résultats de l'évaluation de telle façon que l'information essentielle soit disponible et facilement comprise.
U7 Evaluation de l'Impact	Les évaluations doivent être planifiées, conduites et présentées dans le sens d'encourager la pérennité du suivi par les parties prenantes de telle sorte que la probabilité de l'utilisation des résultats soit croissante.
PRINCIPES DIRECTEURS DE FAISABILITE	Les principes directeurs de faisabilité sont destinés à assurer que l'évaluation est réaliste, prudente, diplomatique et économique
F1 Procédures Pratiques	Les procédures d'évaluation doivent être pratiques de telle manière qu'elles ne souffrent d'aucune rupture aussi longtemps qu'il y a une information disponible.
F3 Efficacité du Coût	L'évaluation doit être efficiente et doit produire l'information d'une valeur suffisante afin que les ressources engagées puissent être justifiées. Elle doit rester dans la limite du budget prévu et doit établir la comptabilité pour les dépenses.
PRINCIPES DIRECTEURS DE PROPRIETES	Les principes directeurs corrects (Propriété) sont destinés à assurer que les évaluations sont conduites légalement avec éthique et avec une attention particulière pour le bien-être de ceux qui sont impliqués et de ceux qui sont touchés par les résultats.
P1 Orientation du Service	L'évaluation doit être pensée pour répondre efficacement aux besoins de toute la gamme des parties prenantes ciblées.
P3 Droits des parties prenantes	L'évaluation doit être pensée et conduite pour respecter les droits et le bien-être des parties prenantes et des communautés auxquelles elles sont associées. La confidentialité des informations personnelles collectées dans différentes sources doit être protégée.
P5 Evaluation Complète et Satisfaisante	L'évaluation doit être complète et satisfaisante dans l'examen et l'enregistrement des forces et des faiblesses du programme en cours d'évaluation de telle sorte que les forces puissent être reconstituées et tous les problèmes abordés.
PRINCIPES DIRECTEURS DE PRECISION	Les principes de précision sont destinés à assurer qu'une évaluation révélera et apportera une information techniquement adéquate autour des caractéristiques qui déterminent la valeur de mérite du programme en cours d'évaluation.
A1 Documentation du Programme	Le programme en cours d'évaluation doit être clairement défini et précis en mettant l'accent particulier sur les aspects d'échanges de communication tant verbale qu'écrite.
A2 Analyse du Contexte	Le contexte dans lequel le programme évolue doit être examiné dans les moindres détails en incluant les aspects sociaux, culturels et environnementaux de manière à identifier et à évaluer son influence sur le programme.
A3 Buts et Procédures Présentés	Les buts et procédures de l'évaluation doivent être décrits et suivis dans les moindres détails de manière à être identifiés et évalués

A4 Sources d'Information Défendables	Les sources d'information utilisées dans le programme d'évaluation doivent être décrites dans les moindres détails afin de s'assurer l'adéquation de cette information sans compromettre l'anonymat et/ou toute sensibilité d'ordre culturel ou individuel des répondants.
A5 Information Valide	Les procédures de collecte de l'information doivent être choisies, développées et ensuite mise en œuvre pour s'assurer que leur exécution sont valides et adéquates.
A6 Information Fiable	Les procédures de collecte de l'information doivent être choisies, développées et ensuite exécutées de manière à s'assurer que l'information obtenue est suffisamment fiable et adéquate
A7 Information Systématique	L'information collectée, traitée et rapportée sur une évaluation doit être systématiquement revue et toute erreur signalée doit être corrigée.
A8 Analyse de l'Information Quantitative	Les données quantitatives dans une évaluation doivent être correctement et systématiquement analysées afin que les différentes questions sur l'évaluation trouvent effectivement une réponse.
A9 Analyse de l'Information Qualitative	L'information qualitative dans une évaluation doit être correctement et systématiquement analysée afin que les différentes questions sur l'évaluation trouvent effectivement une réponse.
A10 Conclusions Justifiées	Les résultats d'une évaluation doivent être explicitement justifiés afin que les parties prenantes puissent les évaluer.

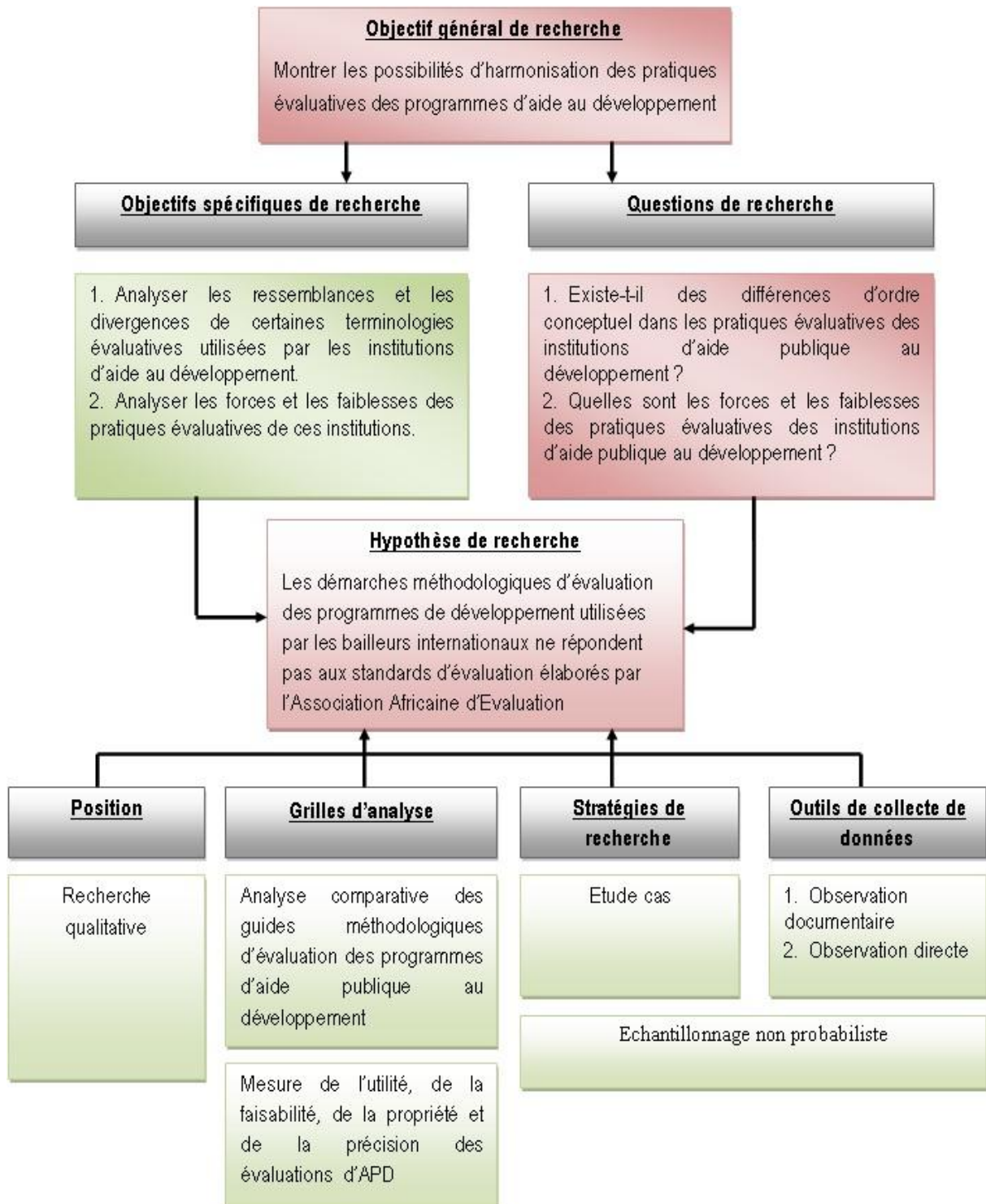
Source : AfrEA, 2002

La présente recherche est de type descriptif. Cette recherche a pour socle d'information, la revue documentaire. A cet effet, treize institutions ont été répertoriées. Les guides méthodologiques recensés sur les sites web de ces dernières ont fait l'objet d'une comparaison sémantique à travers une grille qui a pris en compte les aspects, concept de l'évaluation, objet et critères de l'évaluation.

Ensuite, un échantillonnage raisonné de cinq institutions a été réalisé pour approfondir les pratiques évaluatives à travers une méta-évaluation. Ces analyses se sont fondées sur les standards d'évaluation de l'AfrEA. La synthèse de la démarche méthodologique est présentée à la figure 2.

Les résultats auxquels a abouti cette recherche seront présentés dans le chapitre suivant.

Figure 2 : Synthèse de la recherche



Source : AFFODEGON, 2010

4 PRATIQUES EVALUATIVES DES INSTITUTIONS D'AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT

L'harmonisation des pratiques évaluatives passe d'abord par la même compréhension du concept évaluation et autres termes corollaires par les différents acteurs d'APD. Mais, quelle est actuellement, le degré de compréhension qu'ont les différents donateurs ? La première partie de ce chapitre essaiera de répondre à cette préoccupation à travers une analyse croisée des guides méthodologiques d'évaluation des programmes d'aide au développement. La deuxième partie quant à elle sera la confrontation des pratiques évaluatives pour ressortir les ressemblances et les dissemblances dans ces pratiques. Il s'agit de la méta-évaluation basée sur les standards de l'AfrEA en vue de mettre en exergue les pistes de réformes à opérer dans le domaine.

4.1 Analyse comparée des guides méthodologiques d'évaluation des programmes d'aide au développement

4.1.1 *Évaluation : un concept diversement apprécié*

A l'analyse du tableau 9, deux tendances se dégagent. Une, portée vers la définition du CAD et l'autre qui s'en écarte. L'évaluation comme «l'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» est une définition partagée par l'ACDI, la BM, l'ODA, la Danida, l'USAID, le DFID et la BAD. Il s'agit d'une définition établie par le CAD à laquelle fait partie ces institutions sauf la BM. Il apparaît au travers de cette définition trois dimensions de l'évaluation à savoir : les critères, l'objet de l'évaluation (projet, programme, politique) – le moment de l'évaluation (conception, mise en œuvre et fin). Elle ne mentionne ni la finalité, ni les questions de l'évaluation. Bien que, ne reprenant pas systématiquement la définition du CAD, la GTZ s'en rapproche.

Les définitions données par la DGCID et l'UE ne s'écartent pas non plus de la formulation du CAD. Ces deux définitions tirent leur source du CAD qui fait remarqué que le terme évaluation désigne également un «processus» systématique et objectif par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée. Les deux aspects de la définition combinés rejoignent la définition donnée par le FIDA qui définit l'évaluation comme «Examen systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures». Quatre caractéristiques essentielles de l'évaluation apparaissent dans cette formulation. La notion de jugement, d'une part, fait allusion aux critères ou paramètres d'évaluation et la notion d'enseignement, d'autre part, se réfère à la finalité de l'évaluation (formative ou sommative). Les deux autres dimensions sont l'objet et le moment de l'évaluation.

Les deux premières dimension de cette définition se retrouvent également dans celle donnée par le gouvernement du Québec à savoir que l'évaluation est « une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'information qui vise à porter un jugement sur un programme, une politique, un processus ou un projet pour aider à la prise de décision. Cette définition reprend trois dimensions : critères, finalité et objet de l'évaluation.

La seule vraie différence des conceptions apparait avec le Centre de Recherche pour le Développement Internationale (CRDI) qui a plutôt une vision scientifique de la question. Pour le CRDI, il s'agit d'une science et d'un art. Cette définition rappelle que l'évaluation peut être vue dans sa dimension d'outil professionnel mais aussi de discipline scientifique qui à ses fondements et ses méthodes d'application.

Au total, sur les 13 institutions, 7 ont adopté la définition du CAD, 5 utilisent leur propre formulation qui n'est pas contradictoire à celle du CAD mais parfois complémentaire. Toutefois, on remarque qu'aucune définition ne présente les cinq dimensions précédemment citées. Au vu de l'analyse de ces différents points de vue, nous suggérons une définition du concept de l'évaluation: l'appréciation systématique et objective sur la raison d'être 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 en vue de porter non seulement un jugement de valeur mais aussi d'en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures.

Cette définition est plus complète que celle de Lincoln et Guba (1986) citée par Melvin M. et all. (2006) qui estiment que l'évaluation est «un genre d'investigation (enquête) méthodique entreprise pour déterminer la valeur (réussite et/ou échec) d'une entité»¹¹.

Tableau 9 : Analyse du concept « évaluation »

Institutions	Concept « Évaluation »
USAID	Une évaluation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou politique en cours ou achevé. Les évaluations sont entreprises pour (a) améliorer la performance d'interventions existantes ou des politiques, (b) mesurer leurs effets et impacts et (c) informer des décisions de la programmation future. Les évaluations sont des efforts analytiques formels impliquant la collecte systématique et l'analyse d'informations qualitatives et quantitatives.* https://communities.usaidallnet.gov/fa/system/files/FA+Evaluation+Guidelines_March+25_09.pdf
DGCID	C'est un jugement empirique et normatif, porté sur la valeur d'une action, d'un projet, d'un programme, d'une politique. http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/344_Int_Guide_2007.pdf
GTZ	D'un point de vue technique et politique de développement, l'évaluation est un examen compréhensif et systématique des projets et programmes http://www.gtz.de/de/dokumente/en-evaluierungssystem.pdf
DFID	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.* http://www.oecd.org/dataoecd/35/52/35457511.pdf
ODA	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.* http://www.mofa.go.jp/policy/oda/evaluation/guideline.pdf

¹¹ Version originale anglaise «a type of disciplined inquiry undertaken to determine the value (merit and/or worth) of some entity-the evaluand such as a treatment, program, facility, performance, and the like-in order to improve or refine the evaluand (formative evaluation) or to assess its impact (summative evaluation)». (Lincoln & Guba, 1986a. P.550)

Gouvernement QUEBEC	« L'évaluation de programme est une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'information qui vise à porter un jugement sur un programme, une politique, un processus ou un projet pour aider à la prise de décision. Elle permet d'apprécier à la fois la pertinence du programme, l'efficacité avec laquelle ses objectifs sont poursuivis, l'efficacité des moyens mis en place ou sa rentabilité, ainsi que son impact »
DANIDA	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.* http://www.um.dk/NR/rdonlyres/FFCDA746-F919-436E-B9AE-BADAE6BE8308/0/Danidasevaluationpolicy2006.pdf
ACDI	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. http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview5/\$file/French%20E%20guide.pdf
UE	L'évaluation est un processus d'appréciation des interventions en fonction de leurs résultats, de leur impact et des besoins qu'elles visent à satisfaire. http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/guidance/note_b_fr.pdf
BM	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. http://www.worldbank.org/ieg/ecd/docs/annex_e_fr.pdf
BAD	« Évaluation systématique de la pertinence, l'efficacité et/ou l'effectivité d'une activité ou d'une intervention, qu'il s'agisse d'un programme, d'un projet, d'une politique, d'une initiative nationale ». http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Evaluation-Reports/02292223-FR-ME-OF-POVERTY-REDUCTION-STRATEGIES.PDF
CRDI	« L'évaluation est à la fois une science et un art. L'art qui consiste à définir les enjeux cruciaux à évaluer, à les structurer sur le plan conceptuel et à mobiliser les personnes compétentes pour qu'elles participent à la collecte, à l'interprétation et à l'utilisation des données d'évaluation est tout aussi important que la collecte et l'analyse systématiques de données fiables ». http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11447611571Strategiedeevaluation2005-10.pdf
FIDA	« Examen systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures » http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/index.htm

* La version originale, dans les documents consultés est en anglais

Source : AFFODEGON, 2010

4.1.2 *Objet de l'évaluation : des concepts à intégrer dans les guides*

La présente recherche a permis de se rendre compte que les documents d'évaluation conçus par les organismes ci-dessus cités omettent des aspects importants pour leur compréhension. Aucun guide n'a défini le terme « politique ». Certains guides ont donné des réponses aux notions « projet » et « programme ». Une telle insuffisance n'est pas de nature à favoriser la compréhension des guides voire leur utilisation par les praticiens. Certes, ces organismes, disposent d'autres outils qui prennent en compte ces définitions. Mais le guide méthodologique en lui-même doit être suffisamment renseigné pour permettre à tout lecteur d'en comprendre le contenu. Si l'objet de l'évaluation est ce sur quoi porte l'évaluation, il est utile que cet objet soit correctement explicité. En réalité, une telle conceptualisation est nécessaire car elle permet de faire une différence nette entre l'évaluation de projet, l'évaluation de programme et l'évaluation de politique.

Au demeurant, on retient du tableau 10 que, seuls l'USAID, l'UE et le FIDA ont donné des définitions du projet. Ces trois définitions non différentes mais complémentaires révèlent les notions d'activités, d'objectifs spécifiques, de ressources limitées et de temps et correspondent parfaitement à la définition

donnée par le comité des standards PMI. Dans son document intitulé “A Guide to the Project Management – Body of Knowledge, 1996”, le projet est un effort (tentative) temporaire en vue de créer un produit ou service unique. La définition proposée par le FIDA « [une] intervention consistant en un ensemble d’activités planifiés et interdépendantes visant à atteindre des objectifs définis avec un budget déterminé et dans un laps de temps donné » est plus complète.

La définition la plus complète du concept « programme » est donnée par le gouvernement du Québec. Selon lui, c’est un « ensemble cohérent et structuré d’objectifs, d’activités et de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles, regroupés pour offrir des produits et des services particuliers qui satisfassent les besoins ciblés d’une population prédéterminée ». En plus de reprendre les caractéristiques d’un projet, cette définition soulève la question de la satisfaction des besoins et indique qu’une intervention (projet, programme) est réalisée pour atteindre un but.

De l’analyse des guides, il ressort que les institutions ne font pas clairement la différence entre l’évaluation de projet, de programme et de politique, l’OCDE à travers le CAD fait cette distinction. Tandis que « l’évaluation de programme est défini comme l’évaluation d’un ensemble d’action, structuré pour atteindre des objectifs de développement spécifiques à l’échelle d’un secteur, d’un pays, d’une région ou global », l’évaluation de projet quant à elle désigne « l’évaluation d’une action de développement individuelle conçue pour atteindre des objectifs spécifiques avec des ressources et un plan de travail déterminées, souvent dans le cadre d’un programme plus large ». Ces définitions sont reprises par la plupart des pays membres du CAD. Il indique, que l’analyse coûts-avantages est un outil important de l’évaluation pour les projets présentant des bénéfices mesurables et si les bénéfices ne peuvent pas être quantifiés, l’analyse coût-efficacité est une approche appropriée.

En outre, à défaut de s’aligner sur le CAD, des institutions telles que l’UE font une séparation entre l’évaluation de Projet et l’évaluation de programme. Pour la commission de l’UE, l’évaluation d’un projet privilégie souvent les questions qui intéressent les gestionnaires, les opérateurs et le public visé tandis que l’évaluation de programme se concentre sur des questions qui sont pertinentes au niveau des décideurs politiques (effets de synergie, pertinence de la répartition des ressources entre les composantes, contribution à l’atteinte de l’objectif global).

Tableau 10 : Analyse comparée des concepts projet, programme et politique

Institutions	Projet	Programme	Politique
USAID	Une activité discrète (ou une intervention de développement) mis en œuvre et conçu pour atteindre des objectifs spécifiques avec des ressources indiquées et des calendriers (listes) de mise en œuvre. Un jeu de projets compose le portefeuille d'un programme.	Un jeu d'interventions, des activités ou les projets qui sont typiquement mis en œuvre par plusieurs parties au cours d'une période indiquée de temps et regroupé à travers des secteurs, des thèmes et/ou secteurs géographiques.	Non examiné
DGCID	Non examiné	Non examiné	Non examiné
GTZ	Non examiné	Non examiné	Non examiné
DFID	Non examiné	Un groupe de projets ou de services liés dirigés vers l'accomplissement d'objectifs spécifiques (d'habitude semblables ou liés)	Non examiné

ODA	Non examiné	Un programme est généralement compris comme un agrégat d'activités ayant un objectif commun	Non examiné
Gouvernement QUEBEC	Non examiné	Le programme désigne un ensemble cohérent et structuré d'objectifs, d'activités et de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles, regroupés pour offrir des produits et des services particuliers qui satisfassent les besoins ciblés d'une population prédéterminée.	Non examiné
DANIDA	Non examiné		Non examiné
ACDI	Non examiné		Non examiné
UE	Un projet est une opération non divisible, délimitée en termes de calendrier et de budget et placée, le plus souvent, sous la responsabilité d'un seul opérateur.	Un programme est un ensemble d'interventions homogènes, regroupées pour atteindre des objectifs globaux.	Non examiné
BM	Non examiné		Non examiné
BAD	Non examiné		Non examiné
CRDI	Non examiné		Non examiné
FIDA	Intervention consistant en un ensemble d'activités planifiés et interdépendantes visant à atteindre des objectifs définis avec un budget déterminé et dans un laps de temps donné.		Non examiné
USAID	Une activité discrète (ou une intervention de développement) mis en œuvre et conçu pour atteindre des objectifs spécifiques avec des ressources indiquées et des calendriers (listes) de mise en œuvre. Un jeu de projets compose le portefeuille d'un programme.	Un jeu d'interventions, des activités ou les projets qui sont typiquement mis en œuvre par plusieurs parties au cours d'une période indiquée de temps et regroupé à travers des secteurs, des thèmes et/ou secteurs géographiques.	Non examiné

Source : AFFODEGON, 2010

4.1.3 Critères d'évaluation : vers des points de convergence

Les critères d'évaluation guident le mandataire dans la formulation de ses besoins d'évaluation et c'est aussi ces mêmes critères qui guident l'évaluateur dans la compréhension de sa mission et donc dans le choix de la méthodologie. En définissant l'évaluation comme une composante de toute démarche d'action qui souhaite porter un regard critique sur elle-même pour maîtriser le mieux possible les processus qu'elle met en place, elle permet de se retourner vers les objectifs de départ, de resituer l'action dans son environnement, et de favoriser la parole des acteurs, d'où Christophe Mestre (2005)¹² fait ressortir la notion de jugement. Mais peut-on porter de jugement sans une référence ? Le faire serait remettre en cause les fondements scientifiques de l'évaluation. C'est pourquoi, une évaluation quelque soit le domaine fait appel aux critères d'évaluation. Daniel Neu (2001)¹³ définit six grands

¹² Éléments de synthèse sur le module de formation «Suivre et Évaluer une évaluation» F3E, Paris 29 Juin 2005

¹³ Neu D. « Evaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision », GRET, 2001

critères d'évaluation des projets. Il s'agit de la "pertinence", la "cohérence", de l' "efficacité", de l' "efficacités", de l' "impact" et de la "durabilité" ou de la "reproductibilité". S'il est vrai que ces critères d'évaluation sont dans leur grande majorité, repris par les organismes de développement, il n'en demeure pas moins vrai, qu'ils renferment des contenus parfois différents. Ceci souligne la question des centres d'intérêt du commanditaire. La présente section vise à clarifier les concepts pertinence, efficacité, efficience, durabilité, impacts, etc. tels que vus par les organismes de coopération internationale, ou œuvrant dans le développement de la discipline que constitue l'évaluation.

En analysant le tableau 11, on se rend compte que les organismes dans leur grande majorité partagent les mêmes critères d'évaluation à des différences près. Ainsi, les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact sont fréquemment utilisés par ces organismes pour évaluer les interventions.

Table 11 : Analyse comparée des critères d'évaluation des institutions d'aide au développement

Institutions	Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité	Impact	Autres critères
USAID	Non CAD	Non CAD	Non CAD	Non CAD	Non CAD	
DGCID	Non CAD	Non CAD	Non CAD	Non CAD	Non CAD	Cohérence Effectivité
GTZ	CAD	CAD	CAD	CAD	CAD	
DFID	CAD	CAD	CAD	CAD	CAD	Couverture Cohérence Coordination
ODA	Non CAD	Non CAD	Non CAD	Non examiné	Non examiné	Convenance Nécessité
DANIDA	CAD	CAD	CAD	CAD	CAD	Cohérence Couverture
ACDI	CAD	CAD	CAD	CAD	CAD	
Gouvernement Québec	Non CAD	Non CAD	Non CAD	Non examiné	Non CAD	
CRDI	Non CAD	Non CAD	Non CAD	Non examiné	Non examiné	
UE	CAD	CAD	CAD	CAD	Non CAD	Cohérence Complémentarité Valeur ajouté
BM	CAD	CAD	CAD	CAD	CAD	Performance de la banque Performance de l'emprunteur
FIDA	Non CAD	Non CAD	Non CAD	Non CAD	Non CAD	
BAD	Non CAD	Non CAD	Non CAD	Non CAD	Non CAD	Performance de la banque Performance de l'emprunteur

Source : AFFODEGON, 2010

➤ Les points de convergence

En se référant aux guides d'évaluation des institutions, on retient que les définitions sont en grande partie celles du CAD.

La pertinence est définie par le CAD comme étant la « 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 ». Cette définition est utilisée par la GTZ, le DFID, l'ODA, l'ACDI, la DANIDA, l'UE et la BM.

La définition de l'efficacité utilisée par les membres du CAD est la « 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 ».

Pour l'USAID, c'est la mesure dans laquelle, les interventions ont atteint les principaux objectifs. Toutes les autres institutions abondent dans le même sens.

Selon le CAD, l'efficience est la mesure dans laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économique. Pour la DGID, parler de l'efficience c'est étudier la relation entre les coûts et les avantages, entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. En parlant de coût et avantage, cette définition donne une méthode de mesure de l'efficience. Ceci sera repris sous une autre forme par le CRDI qui parle de « ratio » qui reflète la comparaison entre les résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs.

Outre le groupe du CAD, seul l'USAID définit la notion de durabilité dans les critères d'évaluation. Si le CAD définit la durabilité comme étant, la continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention ou encore la probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques ; l'USAID parle du niveau selon lequel les services et processus continuent une fois les ressources (financières, matérielles, humaines, etc.) provenant des sources originelles diminuent ou sont terminées.

Pour la DGCID, la notion de durabilité peut être désignée par la viabilité ou la pérennité. Elle examine si l'action a engendré une structure ou des pratiques capables de « vivre » et de se développer après la fin de l'intervention.

La définition de l'impact donnée par l'OCDE est partagée par toutes les institutions appartenant aussi bien au CAD que n'appartenant pas au CAD. Les impacts sont les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement directement ou non, intentionnellement ou non. Cette définition est la même que celle de l'USAID et la DGCID. Cette définition ressort une dimension importante, celle du caractère « long » des effets.

➤ Les points de divergence

Des critères sont utilisés par les différents donateurs suivant leurs intérêts, ce qui montrent les intentions réelles de l'aide.

La cohérence comme critère est employée par la DGCID, la DFID et l'UE. La définition la plus simple est celle de la DGCID qui définit la cohérence comme étant l'appréciation des rapports entre les éléments constitutifs de l'action. On distingue la cohérence interne et la cohérence transversale. Ce critère se justifie par le fait qu'une action peut parfaitement être en adéquation avec les besoins des bénéficiaires sans que les actions qui la composent ne puissent pas satisfaire ces besoins.

L'UE utilise le critère de valeur ajoutée communautaire pour voir dans quelle mesure les avantages apportés par l'action de développement s'ajoutent à ceux qui auraient résulté de la seule intervention des États membres dans le pays partenaire. Dans un processus de coordination de l'aide, l'UE doit-elle se préoccuper de ce que sa seule intervention apporte aux bénéficiaires ou plutôt de ce qu'apporte l'aide de façon générale ? Le Japon parle même de la nécessité c'est-à-dire dans quelle mesure les objectifs sont pertinents à la promotion de ses intérêts et ceux de la communauté internationale.

La performance est utilisée par les banques (BM et BAD). Elle est selon la BM la mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés. Ces deux institutions mesurent ce paramètre par rapport à elles-mêmes et par rapport à l'emprunteur.

Somme toute, la définition donnée du mot évaluation par le CAD est largement partagée ses membres. Il y a une absence de clarification de l'objet de l'intervention dans les guides, car il constitue le point de départ de toute démarche méthodologique en évaluation. Le CAD définit cinq critères d'évaluation. Il s'agit de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, des impacts et de la durabilité. En plus de ces critères, elle devrait ajouter la cohérence pour toutes les actions aussi humanitaires que de développement.

4.2 Forces et faiblesses des pratiques évaluatives

4.2.1 Analyse comparée des rapports d'évaluation : des approches différentes pour le même champ d'évaluation

A l'analyse des rapports (voir annexe 2), on remarque que l'évaluation de programme pays, peut être une évaluation interne ou externe. Laquelle doit-on privilégier ? Dans un contexte de polémique autour de l'efficacité de l'aide, il est plus utile de privilégier des évaluations externes assurées par des consultants indépendants de toute influence politique des acteurs de l'objet évalué. Certes, les bailleurs doivent disposer comme c'est déjà le cas d'une direction ou division qui veille au déroulement du processus et qui valide toutes les étapes.

Les programmes évalués ont en moyenne 10 ans d'exécution, le minimum est 6 ans et le maximum 16 ans. Cette longue période d'exécution des programmes pose des problèmes de maîtrise des informations lors de l'évaluation. Il n'est pas rare de faire référence à la mémoire humaine lors des collectes de données. Quelle est alors la fiabilité et la validité des informations recueillies lors de ces évaluations ? Des biais apparaissent ainsi et rendent le processus évaluatif long. L'évaluation réalisée par l'UE a duré 18 mois et celle de la Danida 15 mois. Les évaluateurs du programme UE, informent d'ailleurs de la caducité, un an plus tard des informations recueillies au début de l'évaluation. En plus des problèmes de collecte d'informations, la longue durée d'exécution des programmes pose également la question de la fréquence des évaluations. « La commission européenne réalise actuellement environ 5 évaluations de programmes pays par an, alors qu'elle intervient dans 120 pays,

ce qui implique pour chaque pays une fréquence théorique d'évaluation de une tous les 24 ans » (Lefebvre et Yong, 2006). Ces pratiques au sein des organisations d'aide au développement tendent à faire du processus d'évaluation une simple formalité plutôt que d'un outil d'aide à la décision.

L'identification du client de l'évaluation pose également problème. Seule la DANIDA associe un partenaire local dans la clientèle de l'évaluation. Pour tous les rapports, le client de l'évaluation est directement l'agence de coopération à travers une de ses directions. En principe, le besoin d'évaluation doit être exprimé par les deux partenaires en présence (donneur et bénéficiaire) comme d'ailleurs la décision de l'aide. Ceci renforce la participation et la prise en compte des différents points de vue et évite l'emprise d'une partie sur les décisions de l'évaluation. L'évaluation est un jeu de pouvoir et les règles sont faussées dès lors que l'une des parties a le monopole de « manipulation » de l'évaluateur.

A l'analyse de ces rapports, seuls ceux de la Danida et de l'UE prennent en compte les bénéficiaires dans les parties non évaluatives. Comment peut-on ignorer les bénéficiaires directs du programme dans le processus évaluatif ? Aucune réponse plausible ne justifie une telle pratique si ce n'est la volonté de contrôler les décisions de l'évaluation. Ceci pose un biais énorme dans le jugement. La démarche méthodologique s'en trouve ainsi biaisée et les résultats peuvent facilement être contestés.

Un autre fait marquant est relatif aux méthodes d'analyse. Seule l'UE a restitué de façon détaillée les techniques d'analyse utilisées. Cette question méthodologique mérite d'être soulignée car elle constitue le socle de la validité des conclusions et des recommandations de l'évaluation. Mise à part l'UE, aucun autre rapport ne présente par exemple, la logique d'intervention du programme évalué.

Remarquons tout de même que les rapports dans l'ensemble ont utilisé une source variée d'informations. Les rapports sont suffisamment clairs. Les objectifs de l'évaluation sont assez explicites et il y a une bonne définition des critères d'évaluation. Dans ce contexte, peut-on dire que ces rapports sont élaborés suivant les principes de l'AfrEA ? Une analyse approfondie nous a permis de répondre à cette préoccupation.

4.2.2 Utilité et faisabilité des évaluations

➤ Utilité

Le principe de l'utilité permet d'assurer que l'évaluation réponde aux besoins en information des futurs utilisateurs et que les parties prenantes s'en approprient. Elle se mesure dans le cadre d'une méta-évaluation sommative selon le modèle de Mashel par cinq indicateurs à savoir l'identification des parties prenantes, l'étendue et le choix de l'information, l'identification des valeurs, la clarté du rapport et l'impact de l'évaluation.

Une comparaison des rapports d'évaluation, a révélé que les rapports de l'UE et de la BAD ont une assez bonne utilité tandis que ceux de la BM, de la DANIDA et de l'ACDI ont une utilité passable comme l'indique le tableau 12.

En effet, l'UE a réalisé un rapport assez clair, le choix des informations et leur étendue ont permis une prise en compte assez remarquable des parties prenantes qui ont été bien identifiées. Le rapport de la BAD, en plus de l'étendue des informations, présente un impact assez certain de l'évaluation car il prévoit les utilisations potentielles des conclusions de l'évaluation. Il tient compte des amendements faits par les parties prenantes dans les rapports préliminaires tout comme le rapport de l'UE. Les trois autres institutions à savoir la BM, la DANIDA et l'ACDI, ne mentionnent ni le niveau d'impact de l'évaluation, ni le niveau de l'étendue et du choix des informations. L'ACDI n'a pas présenté les parties prenantes du programme évalué. Une autre remarque importante à souligner est la non identification des valeurs des parties prenantes par la BM et la DANIDA.

S'agissant de l'identification des parties prenantes et la prise en compte des valeurs des bénéficiaires, son importance se trouve dans les arguments prônés par les partisans de l'évaluation participative. En effet, selon Steve et al. (2009), plusieurs raisons incitent les donateurs à associer les parties prenantes à leur évaluation. D'abord, les théoriciens de l'évaluation participative affirment que l'implication des parties prenantes à la démarche évaluative facilite une meilleure acceptabilité des résultats (dimension pragmatique). Ensuite, ce sont les parties prenantes ou du moins certaines d'entre elles qui auront ultimement à s'approprier et à mettre en œuvre les recommandations du rapport d'évaluation (dimension épistémologique). Enfin, la participation crée non seulement un espace d'expression pour les citoyens, mais offre aussi les conditions dans lesquelles les débats doivent être menés pour aboutir à un consensus.

Une piste d'harmonisation est ici envisageable. Les guides, doivent indiquer clairement les potentielles parties prenantes qui doivent intervenir dans un processus d'évaluation des programmes d'aide au développement. Mieux, ces travaux doivent spécifier le degré d'implication et les potentiels rôles que doivent jouer chaque partie impliquée.

L'autre élément en relation avec le précédent est l'impact de l'évaluation. Lors d'une évaluation, l'évaluateur doit se soucier de son impact, car une évaluation doit assurer la pérennité du suivi par les parties prenantes de sorte que la probabilité de l'utilisation des résultats soit croissante. Ici, nous nous sommes heurté à deux difficultés lors de l'analyse des rapports.

D'abord, l'information fournie par les rapports ne permet pas de mesurer le degré d'implication post évaluation des évaluateurs. Ceci devrait transparaître, tout au moins dans les termes de référence de l'évaluation, hors seuls l'UE et la DANIDA ont présenté les termes de référence (TDR) en annexe de leur rapport. Cependant, ces TDR, ne mentionnent aucun rôle assigné à l'évaluateur dans le suivi de la mise en œuvre des conclusions et recommandations de l'évaluation. Mieux, les évaluateurs de la Danida soulignent dans la note thématique sur la méthodologie que « les termes de référence de cette évaluation sont complexes et vastes. Les descriptions des tâches sont inégales et parfois contradictoires » (p.1) La plupart du temps, la dernière tâche prévue pour l'évaluateur est la présentation du rapport final.

Il serait alors intéressant que le rôle de l'évaluateur soit renforcé au sein des institutions d'APD, car une chose est d'évaluer et d'obtenir les informations sur la valeur du programme mais une autre est de mettre en application les recommandations issues de l'évaluation pour une meilleure gestion de ces programmes.

Ensuite, à l'exception de l'UE et l'ACDI, les recommandations présentées par les évaluateurs, n'informent pas sur la personne ou la direction responsable de leur mise en application. En principe pour faciliter l'utilisation des recommandations, elles doivent être formulées de façon à permettre une facile appropriation et une identification claire par le lecteur du rapport, du responsable de la mise en œuvre des différentes recommandations.

Une autre insuffisance observée est liée au manque d'informations à l'endroit du public tout au long de l'évaluation. En principe, une évaluation doit restée ouverte pour favoriser la prise en compte de nouvelles parties prenantes et l'intégration de nouvelles questions d'évaluations durant le processus. Hors, à la lecture de ces rapports, on constate que les processus d'évaluation sont figés et se déroulent entre le commanditaire et les gestionnaires du programme avec comme arbitre l'évaluateur. Surtout que « l'un des problèmes principaux réside dans le fait que beaucoup de systèmes de rapports et de suivi ont été conçus pour satisfaire aux exigences des bailleurs de fonds en termes d'informations plutôt que de répondre aux pratiques des pays bénéficiaires » (p.18)¹⁴. Bien d'autres acteurs doivent pouvoir intervenir comme les profiteurs et les personnes lésées par le programme.

Tableau 12 : Analyse comparative des rapports d'évaluation pour la mesure de l'utilité

Indicateurs/critères	UE	BM	DANIDA	BAD	ACDI	Moyenne
U1	3	3	3	3	2	3
U3	4	3	2	4	3	3
U4	2	2	2	3	3	2
U5	4	3	4	3	2	3
U7	3	3	2	4	3	3
Utilité	3	2	2	3	2	2

1 = Médiocre 2 = Passable 3 = Assez bien 4 = Bien 5 = Très bien

Source : AFFODEGON, 2011

Ce faisant, on observe que sur cinq rapports analysés, seulement deux répondent au mieux au critère d'utilité. Ce qui fait que pour l'ensemble des rapports étudiés, l'utilité est passable (Voir tableau 11). En regardant l'échelle de notation, il y a matière de s'inquiéter de la manière dont les évaluations sont réalisées sur le continent africain.

➤ Faisabilité

Le principe de faisabilité est destiné à assurer que l'évaluation est réaliste, prudente, diplomatique et économique.

A l'analyse du tableau 13, ce principe est bien meilleur que le précédent, en termes de scores obtenus par les différents rapports. Le rapport de l'UE vient en première position avec une bonne faisabilité tandis que les autres sont assez bonnes. Ceci renseigne que tous les programmes évalués par ces

¹⁴ Lire Harmonisation et Efficacité de l'aide : une perspective africaine

institutions se prêtent bien à l'évaluation. La question de l'évaluabilité des programmes évalués ne se pose donc pas.

La mesure de ce critère prend en compte deux indicateurs à savoir les procédures et l'efficacité coût de l'évaluation. Sur la procédure, la faiblesse observée ici, est la compétence du staff de l'évaluation et le recrutement des locaux pour aider à l'évaluation. Le rapport de l'ACDI ne mentionne ni le staff de l'évaluation, ni l'implication des locaux dans l'évaluation. Or, les rapports d'évaluation doivent mentionner le staff et les compétences de ses membres. Il est difficile que des gens qui ne connaissent pas suffisamment les réalités du milieu d'implantation du programme, l'évaluent. Cette mention doit être faite pour deux raisons fondamentales. D'une part, elle permet de mesurer l'adéquation des différents profils par rapport au champ d'évaluation et d'autre part, de vérifier la prise en compte ou non des locaux dans la réalisation de l'évaluation.

En effet, l'évaluation est une discipline à part entière. Des programmes de formations spécialisées en évaluation se déroulent dans les grandes universités. Le Consortium des universités pour l'enseignement de l'évaluation (CUEE) au Canada a produit un rapport sur les programmes de formation en évaluation comme discipline dans les universités canadiennes. Les guides d'évaluation, se basant sur des recherches scientifiques, doivent indiquer le profil type d'un évaluateur en fonction des secteurs d'intervention de l'aide au développement. Ces travaux peuvent s'appuyer sur ceux de la Société canadienne d'évaluation qui a mis en place un programme d'évaluation des titres aux termes duquel la désignation d'évaluateur accrédité est assortie d'une exigence de scolarité et de formation qui peut être satisfaite en obtenant un diplôme universitaire en évaluation¹⁵. Ils peuvent s'appuyer sur les travaux de Doré et Marceau (2006) sur le profil de compétences requises pour exercer la fonction d'évaluative. Ces travaux prescrivent 7 dimensions et 47 compétences clefs de l'évaluateur.

Aussi, l'implication des locaux dans la réalisation des évaluations est utile car ceci renvoie à la notion de « l'évaluation longue » de Daniel Neu (op.cit) qui estime que la non implication des locaux favorise la manipulation des évaluateurs par le commanditaire qui du reste impose ses opinions à l'évaluateur. Désormais, les guides doivent préciser la proportion des locaux et des expatriés dans le choix du staff de l'évaluation, toute chose qu'aucun guide méthodologique d'évaluation de programme d'APD ne mentionne actuellement. Ceci participe de l'aspect prudence et diplomatique de l'évaluation.

Pour ce qui est de l'efficacité coût, nous avons posé comme hypothèse de base que les processus d'évaluation des institutions sont efficaces. La différence observée au niveau de l'UE s'explique par l'effort de présentation du rapport sur l'utilisation des ressources dans la mise en œuvre de l'évaluation de sa coopération avec le Burkina Faso.

¹⁵ http://www.evaluationeducation.ca/index_fr.html

Tableau 13 : Analyse comparative des rapports d'évaluation pour la mesure de la faisabilité

Indicateurs/critères	UE	BM	DANIDA	BAD	ACDI	Moyenne
F1	3	3	3	3	2	3
F3	5	4	4	4	4	4
Faisabilité	4	3	3	3	3	3

1 = Médiocre 2 = Passable 3 = Assez bien 4 = Bien 5 = Très bien

Source : AFFODEGON, 2011

4.2.3 Propriété et précision des évaluations

➤ Propriété

Ce critère permet de s'assurer que l'évaluation a été conduite légalement avec éthique et avec une mention particulière pour le bien-être de ceux impliqués et de ceux qui sont touchés par les résultats. On utilise aussi le terme intégrité. Ce critère a été mesuré grâce à trois indicateurs à savoir l'orientation du service, les droits des parties prenantes et une évaluation complète et satisfaisante.

A l'analyse du tableau 14, ce critère est globalement assez bon pour l'ensemble des rapports mais passable pour l'évaluation conduite par l'ACDI.

Pour l'ensemble des rapports, deux points ont retenu notre attention au niveau de l'indicateur P5. Il s'agit de la reconnaissance des limites du rapport final, de l'estimation et de précision des effets des limites de l'évaluation sur le jugement global du programme évalué. Les rapports de la BM et de l'ACDI ne présentent aucune limite du rapport final. Par contre le rapport de l'UE indique même les effets des limites de l'évaluation sur le jugement global du programme. Ceci pose effectivement le problème d'éthique dans la fonction évaluative. L'évaluation est une science. Prise comme telle, toute démarche évaluative doit souscrire aux règles de recherche en sciences sociales notamment la reconnaissance des limites du travail fait.

Tableau 14 : Analyse comparative des rapports d'évaluation pour la mesure de la propriété

Indicateurs/critères	UE	BM	DANIDA	BAD	ACDI	Moyenne
P1	3	3	3	3	3	3
P3	3	3	2	3	2	3
P5	4	3	3	4	3	3
Utilité	3	3	3	3	2	3

1 = Médiocre 2 = Passable 3 = Assez bien 4 = Bien 5 = Très bien

Source : AFFODEGON, 2011

➤ Précision

L'ensemble des rapports obtient une cote passable. Seule l'UE a une bonne précision. Si la précision de l'évaluation souffre de lacunes, cela ouvre la voie à des interprétations erronées et certainement à une mauvaise prise de décision suite à l'évaluation. Les conclusions de l'évaluation seront donc sujettes à des contestations car c'est la démarche méthodologique de l'évaluation qui est remise en cause. Dix indicateurs ont permis de mesurer ce critère.

Dans l'ensemble on retiendra que les rapports ont manqué une prise en compte de façon sérieuse des indicateurs liés aux buts et procédures, la validité des informations, la fiabilité de l'information, l'information systématique et l'analyse de l'information quantitative.

Tableau 15 : Analyse comparative des rapports d'évaluation pour la mesure de la précision

Indicateurs/critères	UE	BM	DANIDA	BAD	ACDI	Moyenne
A1	4	4	3	3	3	3
A2	4	3	4	3	4	4
A3	2	2	2	3	3	2
A4	5	4	2	2	3	3
A5	5	3	2	3	2	3
A6	4	2	2	2	2	2
A7	3	3	2	3	3	3
A8	3	2	2	2	2	2
A9	4	3	2	3	3	3
A10	3	3	2	3	3	3
Précision	4	2	2	2	2	2

1 = Médiocre 2 = Passable 3 = Assez bien 4 = Bien 5 = Très bien

Source : AFFODEGON, 2011

En prenant le premier indicateur, les rapports ne font pas mention des situations inhabituelles qui surgissent dans l'exécution du programme. Aucune évaluation n'a souligné les effets pervers générés par la mise en œuvre de ses programmes. Mis à part, l'atteinte des objectifs, les évaluateurs doivent produire des notes sur les circonstances inhabituelles observées suite à la mise en œuvre du programme. Ceci remet en scelle la question de l'indépendance de l'évaluateur vis-à-vis du commanditaire.

Il y a aussi, l'absence d'appréciation des acteurs qui œuvrent dans le même environnement que les institutions de développement. L'évaluation réalisée par la BM par exemple doit prendre en compte les appréciations des autres acteurs présents (bailleurs, ONG etc..). Il est indispensable d'associer tous les acteurs à l'évaluation d'un programme, d'où la nécessité des évaluations conjointes.

Le deuxième indicateur a manqué de nous situer sur le déroulement exact du processus. Seul, le rapport de la Danida a présenté une note sur le calendrier d'exécution des tâches avec les responsabilités de chaque membre de l'équipe de l'évaluation. En principe, le rapport doit indiquer clairement les objectifs de l'évaluation et les changements éventuels opérés au cours du processus évaluatif. Aussi, les nouvelles pratiques évaluatives recommandent le recrutement d'évaluateurs indépendants pour suivre et évaluer les évaluations réalisées. Ceci peut paraître coûteux et lourd, mais a l'avantage de s'assurer que les procédures mises en place n'ont pas influencé les travaux de l'évaluateur.

Au niveau de la validité des informations, outre le rapport de l'UE qui a présenté le type d'informations collectées en relation avec les différentes sources d'information, aucun autre rapport ne l'a fait. Le rapport doit se focaliser sur la base de l'information aussi bien qualitative et quantitative. Cette situation se justifie par la difficulté de formulation des questions d'évaluation au niveau des différents rapports. Dès lors que la validité de l'information est mise à rude épreuve, celle de sa fiabilité aussi l'est. Une

analyse des critères d'évaluation, utilisées nous a permis de constater les difficultés méthodologiques réelles dans l'élaboration des rapports (voir tableau 16).

Tableau 16 : Analyse comparée des critères évalués et des critères contenus dans les guides

Institutions	Critères évalués	Critères retenus par les guides	Remarques
DANIDA	(1) Pertinence, (2) Efficacité, (3) Efficience, (4) Impact, (5) Durabilité.	(1) Pertinence, (2) Efficacité, (3) Efficience, (4) Impact, (5) Durabilité.	Tous les critères sont évalués
ACDI	(1) Pertinence, (2) Efficacité, (3) Efficience, (4) Impact, (5) Durabilité.	(1) Pertinence, (2) Efficacité, (3) Efficience, (4) Impact, (5) Durabilité.	Tous les critères sont évalués
UE	(1) Pertinence, (2) Efficacité, (3) Efficience, (4) Impact, (5) Viabilité, (6) Coordination, (7) Complémentarité, (8) Cohérence, (9) Valeur Ajoutée	(1) Pertinence, (2) Efficacité, (3) Efficience, (4) Impact, (5) Durabilité, (6) Cohérence, (7) Valeur ajoutée, (8) Coordination, (9) Complémentarité.	Tous les critères sont évalués
BM	(1) Pertinence, (2) Efficacité, (3) Efficience, (4) Impact	(1) Pertinence, (2) Efficacité, (3) Efficience, (4) Impact, (5) Durabilité, (6) Performance.	Un critère non évalué
BAD	(1) Résultats du programme, (2) Impact sur le développement institutionnel, (3) Durabilité, (4) Performance globale de la banque.	(1) Pertinence, (2) Efficacité, (3) Efficience, (4) Impact, (5) Durabilité, (6) Performance de la banque, (7) Performance de l'emprunteur.	Trois critères non évalués

Source : AFFODEGON, 2011

A l'analyse de ce tableau, sur cinq institutions seulement deux sont restées fideles à ce que prescrit leur guide méthodologique d'évaluation en matière du choix des critères d'évaluation. La BM a retiré un critère et la BAD en a retiré trois lors de l'évaluation. Dans une évaluation sommative, en principe tous les critères retenus devraient être mesurés.

4.3 Synthèse générale des constats et propositions

4.3.1 Synthèse

L'analyse des guides méthodologiques d'évaluation révèle que les institutions d'aide au développement dans leur quasi totalité ont la même compréhension du concept évaluation. Ce qui est une très bonne base pour une proposition d'outils d'harmonisation. Toutefois, on observe des divergences, notamment autour des critères d'évaluation. Une uniformisation des critères aura pour avantage une meilleure évaluation de l'aide par les praticiens.

Egalement, il y a une absence de définition claire des termes projet, programme et politique pour situer les praticiens sur les défis méthodologiques à surmonter lors des évaluations. Toute chose qui rend difficile l'évaluation des programmes. De vraies divergences apparaissent dans les pratiques. En Afrique, les évaluations présentent une utilité et une précision passable et une assez bonne faisabilité et propriété.

D'une part, des insuffisances d'identification des parties prenantes et la prise en compte de leur valeur lors de l'évaluation sont à souligner. D'autre part, les évaluations sont menées sans se soucier réellement de leur impact sur le programme évalué.

Aucun rapport analysé ne montre clairement de façon spécifique, l'implication des bénéficiaires directs dans le processus d'évaluation. Or Viel (2006) estime que la participation d'un bénéficiaire du programme au comité d'évaluation comporte plusieurs avantages : elle permet de rehausser le niveau des échanges, car la présence d'un participant externe peut prévenir les affrontements qui ont lieu parfois entre les personnes d'une même organisation. De plus, il peut apporter une aide précieuse au moment de valider les questionnaires (compréhension des questions, accessibilité de l'information etc.). On note ainsi un grand écart entre le discours et la pratique.

En plus des constats ci-dessus, on note également :

- ✚ la durée d'exécution trop longue des programmes d'aide au développement rendant trop faible la fréquence de l'évaluation;
- ✚ la durée trop longue du processus évaluatif ;
- ✚ la décision de réaliser l'évaluation souvent unilatérale des donateurs ;
- ✚ les critères choisis lors des évaluations ne se limitent pas seulement aux critères d'évaluation mentionnés dans les guides ;
- ✚ la mauvaise définition des procédures et buts de l'évaluation ;
- ✚ la non indépendance de l'évaluateur ;
- ✚ le manque de précision sur les limites du rapport final d'évaluation ;
- ✚ la non estimation des effets qui pourraient surgir face à une mauvaise interprétation des conclusions de l'évaluation ;
- ✚ la non prise en compte de l'évaluateur dans le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation ;
- ✚ la non association des autres partenaires au développement à l'évaluation.

4.3.2 Propositions

Au vu de tout ce qui précède, nous proposons un modèle intégré des différents modèles d'évaluation selon Perret (op. cit) :

- ✚ l'utilisation de six critères d'évaluation au lieu de cinq tels que prescrits par le CAD (modèle scientifique) : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité (voir définitions dans le Glossaire) ;
- ✚ des définitions uniques (modèle scientifique) des termes évaluation, projet, programme et politique (voir définitions dans le Glossaire) ;
- ✚ la réduction de la durée d'exécution des programmes d'APD (modèle institutionnel) : moins la durée d'exécution est grande, plus grande est la fréquence des évaluations ce qui favorise une

meilleure planification des programmes. Certes, une fréquence plus grande des évaluations entraînera des frais administratifs plus élevés ;

- ✚ la gestion des évaluations par une structure faïtière des organisations d'aide publique au développement (modèle institutionnel) : l'avantage est non seulement de permettre l'échange d'informations mais surtout de réduire le nombre d'évaluation auquel faire face actuellement les pays bénéficiaires et par conséquent réduire le budget alloué à l'opération ;
- ✚ le choix bilatéral de l'évaluation (donateur et bénéficiaire) et l'implication du bénéficiaire direct dans le processus d'évaluation (modèle institutionnel) : le bénéficiaire ne doit plus apparaître comme étant seulement une source d'information pour l'évaluateur mais doit détenir au même titre que le donateur, le pouvoir de contrôle du processus d'évaluation ;
- ✚ la définition d'un profil type des évaluateurs des programmes d'aide au développement (modèle profession): l'évaluation est devenue une discipline et il urge désormais que les évaluateurs aient des formations requises pour opérer désormais dans le secteur ;
- ✚ la définition de quota de locaux devant faire partie de l'équipe d'évaluation (modèle profession) : l'avantage est de mieux maîtriser le contexte de l'évaluation afin que certaines réalités n'échappent pas aux évaluateurs ;
- ✚ le renforcement des pouvoirs de l'évaluateur pour permettre le suivi et la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation (modèle profession) : ceci a l'avantage d'éviter les interprétations erronées des conclusions du rapport et du coup limite les effets pervers qui pourraient apparaître à la suite d'une évaluation ;
- ✚ l'élaboration d'un guide méthodologique unique pour l'évaluation des programmes d'APD (modèle institutionnel) : il s'agit du point cumulant auquel doit aboutir toutes les réflexions car ce guide prendra en compte tous les éléments de propositions ci-dessus cités. C'est cet outil qui fixera les procédures à suivre pour la réalisation des évaluations.

CONCLUSION

Les défaillances nées des pratiques évaluatives ne sont pas de nature à rassurer le contribuable à l'origine du financement octroyé aux pays en développement. En outre, elles discréditent les bailleurs de fonds et ne rassurent pas l'opinion publique sur les bonnes intentions de l'aide. Par ailleurs, elles renforcent les tenants de l'opinion selon laquelle l'aide est « meurtrière », inefficace et contribue à faire régresser les pays bénéficiaires.

Les divergences observées dans les rapports semblent indiquer que ce sont des évaluations qui se justifient par la volonté de maintenir le flux de l'aide. Dans ce contexte, l'évaluation ne porte plus de jugement mais sert plutôt de justificatif.

Cette recherche entreprise pour voir les possibilités d'harmonisation des méthodes d'évaluation des programmes d'aide publique au développement a révélé l'impérieuse nécessité de l'élaboration d'un guide méthodologique unique.

Cette perspective est motivée par la réponse aux deux questions posées au début de la recherche. A la question de savoir s'il existe des différences au plan conceptuel dans les différents guides méthodologiques, nous avons répondu oui. Cette réponse tire son fondement dans l'explication que donnent les différents guides sur les différents critères d'évaluation utilisés. Pour la deuxième question concernant les forces et faiblesses des pratiques évaluatives, nous retenons que les pratiques dans l'ensemble ont une assez bonne faisabilité et précision. Par contre, elles ont une utilité et une propriété passable.

L'hypothèse qui nous a permis de répondre à ces deux questions de recherche est bien vérifiée. Les démarches actuelles d'évaluation des programmes d'aide publique au développement utilisées par les bailleurs internationaux ne répondent pas aux standards d'évaluation élaborés par l'Association africaine d'évaluation.

Somme toute, les réformes appelées par la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide notamment l'harmonisation peine à se concrétiser. Il urge que des actions soient menées pour redonner à l'aide toutes ses lettres de noblesse notamment le développement des nations pauvres, car en réalité comme le dit si bien Raoul Follereau « nul n'a le droit d'être heureux tout seul ». Les dirigeants africains doivent jouer leur partition en faisant une bonne gestion de l'aide. L'Association africaine d'évaluation doit désormais veiller à ce que toutes les évaluations sur le continent respectent ses normes. Ceci passe par la mise en place d'un lobbying capable d'imposer ses membres professionnels dans les processus évaluatifs de l'aide publique au développement. Elle doit donc s'approprier du concept de cadre instrumental unique proposé et travailler avec le Comité d'aide au développement de l'OCDE pour faire de l'évaluation, un véritable instrument de mesure de l'efficacité de l'aide dans une approche de gestion axée sur les résultats. C'est une nouvelle voie qui s'ouvre et qui fera taire probablement toutes les polémiques sur l'efficacité de l'aide.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BAD. Suivi et évaluation des stratégies de réduction de la pauvreté dans les pays membres régionaux. <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Evaluation-Reports/02292223-FR-ME-OF-POVERTY-REDUCTION-STRATEGIES.PDF>, consulté le 07 juin 2010.

Banque mondiale. Efficacité de l'aide. <http://donnees.banquemondiale.org/theme/efficacite-de-laide>, consulté le 10 janvier 2011.

Banque mondiale. *Annexe E : Glossaire des principaux termes de S&E*. http://www.worldbank.org/ieg/ecd/docs/annex_e_fr.pdf, consultée le 07 juin 2010.

Banque Mondiale. *Mali country assistance evaluation*. <http://lnweb90.worldbank.org/servlet/OEDSearchServlet>, consulté le 07 juin 2010.

Clements P., Chianca T., Sasaki R. (2008). *Reducing world poverty by improving Evaluation of Development Aid*. American Journal of evaluation, 29, pp 195-214. Saisi le 29 novembre 2010, de <http://aje.sagepub.com/content/29/2/95>

Commission de l'Union Européenne. Bases méthodologiques d'évaluation, volume1. http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/guide1_fr.pdf, consulté le 07 juin 2010.

CRDI. *Évaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance*. http://www.idrc.ca/fr/ev-23987-201-1-DO_TOPIC.html, consulté le 07 juin 2010.

Deutscher E., Fyson S. (2008). *Améliorer l'efficacité de l'aide*. Finance et développement, 45/3 pp. 15-19. Saisi de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/fre/2008/09/pdf/deutscher.pdf>.

Doré G., Marceau R. (2006). *L'évaluation de programmes à la fonction publique québécoise : un profil de compétences requises* – L'observatoire de l'administration publique. Vol 13/2. pp. 19-30

DGCID. *Guide de l'évaluation 2007*. http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/344_Int_Guide_2007.pdf, consultée le 03 juin 2010.

GTZ. *Evaluation at GTZ*. <http://www.gtz.de/de/dokumente/en-evaluierungssystem.pdf>, consulté le 07 Juin 2010.

Hanssen C., Lawrentz F., Dunet D. (2008). *Concurrent Meta-Evaluation : A Critique*. American Journal of Evaluation, 29, pp 572-582. Saisi le 29 novembre 2010, de <http://aje.sagepub.com/content/29/4/572>

Jabot F., Bauchet M. (2009). *Glossaire - Approches et pratiques en évaluation*, Québec. Ed. Les presses de l'Université de Montréal, p.327-331

Leduc G. (1963). *L'aide internationale au développement - Tiers-Monde*, tome n13-14. pp.237-260

Lefebvre L., Yong I. (2006). *L'évaluation des programmes d'aide au développement conduits par la commission européenne. Les grandes synthèses thématiques et par pays* – L'observatoire de l'administration publique. Vol 13/2. pp. 87-103

Mestre Christophe (2005). *Éléments de synthèse sur le module de formation « Suivre et évaluer une évaluation »* Ed. F3E, Paris 29 juin 2005

Mark M. and al. (2006). *The evaluation of policies, programs, and practices* - SHAW Ian and all (éd.), Handbook of evaluation, London, SAGE publications, p.6-8

Malam Maman N. (2009). *L'impact de l'aide publique au développement sur la croissance économique du Niger*. Revue africaine de l'intégration, vol 3/1, pp. 223-268

Naudet J-D (2005). *Les OMD et l'aide de cinquième génération, analyse de l'évolution des fondements éthiques de l'aide au développement*. Ed Agence Française de Développement. Paris. 31 pages

N'da Paul (2002). *Méthodologie de la recherche : de la problématique a la discussion des résultats*. Ed. EDUCi, Abidjan

Neu D. (2001). *Évaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision*. GRET, Paris, 2001.

OCDE. *Guidance on evaluation and review for DFID staff*.

<http://www.oecd.org/dataoecd/35/52/35457511.pdf>, consulté le 07 juin 2010.

OCDE. *Ethiopia country assistance evaluation 1996 – 2007*.

http://www.oecd.org/findDocument/0,3770,en_35038640_35102099_1_35170118_1_1_1,00.html, consulté le 15 décembre 2010.

OCDE. *Evaluation conjointe du programme danois de pays du Bénin, 1990 – 2006*.

http://www.oecd.org/findDocument/0,3770,en_35038640_35039620_1_35170118_1_3_1,00.html, consulté le 15 décembre 2010.

OCDE. *Evaluation de la coopération de l'Union Européenne avec le Burkina-Faso*.

http://www.oecd.org/findDocument/0,3770,en_35038640_35039637_1_35170118_1_1_1,00.html, consulté le 15 décembre 2010.

OCDE. *Evaluation of CIDA'S program in Ghana 1999 – 2005*.

http://www.oecd.org/findDocument/0,3770,en_35038640_35074376_1_35170118_1_1_1,00.html, consulté le 15 décembre 2010.

OCDE, 2005 (28 février – 2 mars), *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, Appropriation, harmonisation, alignement, résultats et responsabilité mutuelle*, Paris.

OCDE. *ODA evaluation guidelines*. <http://www.oecd.org/dataoecd/51/31/35141306.pdf>, consultée le 07 juin 2010.

- Patel Mashel (2002). *A meta-evaluation, or quality assessment, based on the African Evaluation Guidelines : 2002* - Evaluation and Program Planning, 2002, vol. 25, issue 4, pages 329-332
- Paul J., Pistor M. (2009). *Dépenses d'aide publique au développement* - EN BREF, PRB 07-10F
- Perret Bernard (2001). *L'évaluation des politiques publiques*. Ed. La Découverte, Paris
- Reineke R., Welch W. (1986). *Client-Centered Meta-Evaluation*. American Journal of evaluation, 7, pp 16-24. Saisi le 29 novembre 2010, de <http://aje.sagepub.com/content/7/3/16>
- Ridde V., Dagenais C. (2009). *Approches et pratiques en évaluation*. Ed. Les presses de l'Université de Montréal, Québec, p.327-331.
- Scriven Michael (1991). *Evaluation Thesaurus* (4th ed). Ed. Sage, New York, 391 pages
- Secrétariat du Conseil du trésor. *Guide d'évaluation des petits organismes*. <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tools-outils/sma-pet/guidelines/guidebook-fra.pdf>, page consulté le 03 juin 2010.
- Secrétariat du Conseil du Trésor. *Politiques d'évaluation*. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12309§ion=text>, consulté le 11 mai 2010.
- Severinot J-M., Debrat J-M (2010). *L'aide au développement*. Ed. Le Cavalier Bleu. Paris. 127 pages
- Sirinthorn S., Nuttaporn L., Sirichai K. (2010). *The development and application of meta-evaluation standards for Thai higher education institutions*. Research in Higher Education Journal. pp. 1-9. Saisi le 18 novembre 2010, de <http://www.aabri.com/manuscripts/10604.pdf>.
- Steve J., Diallo N. Daigneault P-M. (2009). *L'évaluation participative des politiques de coopération au développement. Analyse comparée des dispositifs du Canada, de l'Union européenne et de la Banque Mondiale – Organisation et territoires*. Vol 18/3. pp. 69-84
- Stufflebeam D. (1978). *Meta Evaluation: An Overview*. American Journal of evaluation, 1, pp. 17-43. Saisi le 29 novembre 2010, de <http://ehp.sagepub.com/content/1/1/17>.
- Toussaint Eric (2004). *La finance contre les peuples. La bourse ou la vie*. Ed. CADTM/Bruxelles-Syllepse/Paris-CETIM/Genève. 689 pages
- USAID. *Evaluation Guidelines for foreign assistance*. https://communities.usaidallnet.gov/fa/system/files/FA+Evaluation+Guidelines_March+25_09.pdf, consulté le 15 décembre 2010.
- Viel André (2006). *L'utilité de l'évaluation : des conditions favorables et des pratiques variées* – L'observatoire de l'administration publique. Vol 13/2. pp. 31-36

GLOSSAIRE

Aide publique au développement	Le transfert de ressources en espèces ou en natures, par les pays développés ; sous forme de dons ou de prêts à des taux préférentiels, vers les pays ou territoires pauvres dans un but de développement.	Efficience	La mesure dans laquelle, les ressources de l'intervention ont permis l'atteinte des objectifs dans les délais fixés.
Bénéficiaire	Un pays ou territoire qui bénéficie de l'aide publique au développement.	Impact	L'ensemble des résultats d'une intervention obtenus sur le long terme.
Cohérence	La mesure dans laquelle les actions d'un projet, d'un programme ou d'une politique suivent une bonne logique et permettent d'atteindre les résultats escomptés.	Méta-évaluation	L'analyse de l'évaluation et de l'évaluateur dans le but du respect des principes d'utilité, de faisabilité, de propriété et de précision.
Donateur	Toute organisation publique, parapublique ou privée qui transfère des ressources en espèces ou en natures; sous forme de dons ou de prêts à des taux préférentiels, aux pays ou territoires pauvres dans le but de contribuer à leur développement.	Pertinence	La mesure dans laquelle une intervention est une réponse aux problèmes identifiés des bénéficiaires. Elle est mesurée pour déterminer si l'intervention est en adéquation avec les besoins des bénéficiaires.
Durabilité	La mesure dans laquelle, les effets d'une intervention sur les bénéficiaires continuent sans l'appui sous n'importe quelle forme du donateur.	Politique	C'est une intervention au sommet stratégique d'une entité organisationnelle pour répondre à un besoin.
Evaluation	L'appréciation systématique et objective sur la raison d'être 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 en vue de porter non seulement un jugement de valeur mais aussi d'en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures.	Programme	C'est un ensemble de projets d'une durée relativement longue et dont les activités concourent à l'atteinte de ses objectifs avec des ressources limitées.
Efficacité	La mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention en cours ou achevée sont atteints.	Projet	Une initiative d'une durée relativement courte et dont les activités concourent à l'atteinte de ses objectifs avec des ressources limitées.

ANNEXES

Annexe 1 : Étude comparée des critères d'évaluation

		Critères d'évaluation					
		Pertinence	Efficacité	Effizienz	Durabilité	Impact	Autres
USAID/USA		La mesure de la pertinence peut être entreprise pour découvrir si des interventions en cours restent appropriées dans un environnement changeant et sinon, quels changements peuvent être apportés pour les rendre appropriées et utiles	Mesure selon laquelle, les interventions ont atteint les principaux objectifs	Mesure selon laquelle, les ressources (financières, humaines, temps, etc.) d'un point de vue économique, ont été utilisées pour obtenir des résultats	Le niveau selon lequel les services et processus continuent à opérer une fois les ressources (financières, matérielles, humaines, etc.) provenant des sources originelles diminuent ou sont terminées.	Les résultats ou effets causés ou attribuables au projet ou programme. L'impact est souvent utilisé pour se référer aux effets voulus ou non, positifs ou négatifs de niveau élevé du programme qui apparaissent dans le moyen ou long terme	
	DGCI/France	«Examine le bien-fondé de l'action au regard des objectifs et enjeux déterminés au départ» http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/344_Int_Guide_2007.pdf	Apprécie le degré de réalisation des objectifs de l'action ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs)	Étudie la relation entre les coûts et les avantages, entre les résultats obtenus et les ressources utilisées	La viabilité (ou la pérennité, ou encore la durabilité) examine si l'action a engendré une structure ou des pratiques capables de « vivre » et de se développer après la fin de l'intervention	Juge les retombées de l'action, attendues ou non, à moyen et long terme en étudiant les effets de celle-ci dans une perspective élargie. On mesure ici aussi bien les effets immédiats de l'action que les impacts à long terme dans une vision plus vaste.	<u>Cohérence</u> Apprécie les rapports entre les divers éléments constitutifs de l'action. Elle mesure la cohérence interne, externe et transversale. <u>Effectivité</u> Rends compte de la réalité des actions conduites.
GTZ/Allemagne		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.	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.	Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.	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.	Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.	

DFID/Royaume Uni	<p>Mesure selon laquelle, les interventions de développement correspondent aux besoins et priorités des bénéficiaires, aux politiques des pays bénéficiaires celles des donateurs</p>	<p>Mesure selon laquelle les interventions de développement ont atteint les objectifs compte tenu de leur importance relative</p>	<p>C'est la comparaison entre les intrants et les extrants. Elle illustre la relation entre les moyens et les fins</p>	<p>La durabilité décrit dans quelle mesure, les effets positifs des interventions de développement continuent lorsque l'assistance extérieure (aide extérieure) arrive à son terme.</p>	<p>Décrit la totalité des effets voulus ou non, positifs ou négatifs des interventions de développement</p>	<p><u>16Couverture</u> Peut se définir comme l'ensemble des parties prenantes et autres parties non incluses dans le programme ainsi que les différents impacts y afférents <u>Cohérence</u> Se réfère à la cohérence politique et les besoins d'accès à la sécurité, croissance, commerce et qu'aux politiques militaires et humanitaires en vue de leur uniformité, et, en particulier si toutes ces politiques sont en adéquation avec les considérations humanistes et des droits de l'homme. <u>Coordination</u> Elle comprise comme étant la mesure de l'interaction de plusieurs bailleurs en réponse à une action humanitaire urgent</p>
ODA du Japon	<p>Dans la pertinence, l'aide est examinée par sa cohérence avec les besoins de développement des pays destinataires, la cohérence avec les politiques spécifiquement avec la Charte d'ODA et la Politique à moyen terme d'ODA et la cohérence (avec des questions de développement internationales.</p>	<p>Mesure le degré (niveau) d'atteinte des objectifs initiaux</p>	<p>Elle est comprise comme étant la mesure dans la quelle les résultats correspondent aux ressources engagées en vue de l'apparition d'effets appropriés et efficaces</p>	<p>Non examinée</p>	<p>Non examinée</p>	<p><u>Convenance</u> Dans quelle mesure, les processus suivis assurent la pertinence des objectifs et l'efficacité des résultats <u>Nécessité</u> Dans quelle mesure, les objectifs sont pertinents à la promotion des intérêts du Japon et de la communauté internationale</p>

¹⁶ Ces dimensions sont mesurées dans le cadre des projets humanitaires et sont définis par l'OCDE à travers le CAD

DANIDA /Danemark	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.	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.	Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.	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.	Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.	Pour les actions humanitaires, il faut prendre en compte la liaison, la cohérence et la couverture
ACDI/Canada	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.	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.	Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe	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	Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non	
Gouvernement Québec	L'évaluation des besoins ou de la raison d'être du programme	L'atteinte des objectifs escomptés	L'évaluation du rendement qui vise à mettre en relation les résultats observés avec les coûts engendrés ou les ressources utilisées		L'évaluation des effets sur les plans social et économique ou sur celui de la protection des ressources, et qui porte sur l'importance des retombées d'un programme.	
CRDI	« Mesure dans laquelle la raison d'être d'un projet ou d'un programme demeure valide et pertinente ».	« Mesure dans laquelle les objectifs ou les résultats escomptés sont atteints».	« Le ratio qui reflète la comparaison entre les résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs ».	Non examinée	Non examinée	

UE	« 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 ».	« 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 ».	« La mesure dans laquelle les réalisations et/ou les effets désirés sont atteints en utilisant le moins de ressources possible (fonds, expertise, temps, coûts administratifs, etc.) »	« Mesure selon laquelle les bénéfices résultant de l'action de développement continuent-ils après la fin de l'intervention de la Commission européenne, ou vont-ils probablement continuer sur le long terme en résistant aux risques »	« Effets à long terme produits par une intervention de développement »	<p><u>Cohérence</u> « Cohérence à l'intérieur du programme de développement de la Commission ; avec les politiques du pays partenaire et complémentarité avec les interventions des autres bailleurs de fonds avec les autres politiques communautaires »</p> <p><u>Valeur ajoutée communautaire</u> « Dans quelle mesure les avantages apportés par l'action de développement s'ajoutent-ils à ceux qui auraient résulté de la seule intervention des États membres dans le pays partenaire »</p>
BM	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.	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.	Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.	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.	Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.	<p><u>Performance</u> Mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés.</p>
FIDA	« Mesure dans laquelle les objectifs d'un projet correspondent aux priorités du groupe cible et aux politiques de l'emprunteur et des bailleurs de fonds »	« Degré de satisfaction des objectifs d'un projet. L'efficacité s'apprécie par comparaison entre résultats obtenus (produits, effets directs, impact) et résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif »	« Rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre (financiers, humains, temps etc.) »	« Probabilité que les effets positifs d'un projet perdurent après l'arrêt des aides extérieures »	« L'ensemble des changements dans les conditions de vie des ruraux, tel qu'eux-mêmes et leurs partenaires les perçoivent au moment de l'évaluation, ainsi que tout changement durable dans leur environnement, auxquels le projet a contribué ? Ces changements peuvent être positifs ou négatifs »	

<p>BAD</p> <p>Cohérence du projet avec : i) la stratégie globale de développement du pays et la stratégie d'assistance de la BAD pour ce pays (reflétée dans le DSP), et ii) les obligations statutaires de la Banque, l'avantage comparatif et les priorités stratégiques</p>	<p>« Degré de réalisation des objectifs de développement du projet, exprimé au moment de l'approbation et précisés par catégories telles qu'objectifs de politique physiques, financiers, institutionnels, sociaux et environnementaux, en tenant compte de tout changement apporté au projet depuis l'approbation du Conseil »</p>	<p>« Niveau d'adéquation avec les intrants, des avantages du projet, actuels ou escomptés au moment de l'évaluation, compte tenu du coût et du temps d'exécution. Les taux de rentabilité financière et économique devraient être utilisés. Si c'est impossible, on peut recourir à d'autres mesures de rentabilité appropriées acceptables »</p>	<p>« Vraisemblance du maintien des résultats du projet, actuels ou escomptés au moment de l'évaluation, au-delà de la durée de vie utile du projet (noter la nécessité de cohérence de la durée de vie attendue avec le calcul du TRI pour l'efficacité, s'il y a lieu) »</p>	<p>« Degré de contribution du projet aux améliorations et autres changements dans les normes et pratiques (capacités institutionnelles, cadre stratégique, etc.) ayant permis au pays d'utiliser plus efficacement ses ressources humaines, financières et naturelles, que ces changements aient ou non été prévus dans les objectifs du projet »</p>	<p><u>Performance de l'emprunteur</u> « Adéquation de la déclaration d'appropriation et de responsabilité de l'emprunteur au cours de toutes les phases ».</p> <p><u>Performance de la banque</u> « Qualité des services offerts par la Banque au cours des phases de réalisation du projet ».</p>
---	---	---	---	---	--

Source : AFFODEGON, 2010

Annexe 2 : Analyse comparée des rapports d'évaluation

Institutions	DANIDA	ACDI	UE	BM	BAD
Programme	Évaluation conjointe de programme danois de pays du Bénin, 1990-2006	Evaluation of CIDA's program in Ghana, 1999-2005	Evaluation de la Coopération de l'Union européenne avec le Burkina-Faso	Mali Country Assistance Evaluation	Country Assistance Evaluation 1996-2007
Durée du programme	16 ans	6 ans	9 ans	10 ans	11 ans
Dépôt du rapport	2008	2008	2010	2007	2008
Durée de l'évaluation	15 mois	-	18 mois	-	-
Pays d'évaluation	Benin	Ghana	Burkina-Faso	Mali	Éthiopie
Champ d'évaluation	Programme Pays	Programme Pays	Programme Pays	Programme Pays	Programme Pays
Type d'évaluation	Externe	Externe	Externe	Interne	Interne
Finalité de l'évaluation	Sommative	Sommative	Sommative	Sommative	Sommative
Client d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Département d'évaluation de Danida Observatoire de Changement Social au Bénin 	Agence canadienne de développement international	<ul style="list-style-type: none"> Office Européen de Coopération (EuropeAid) Direction Générale pour le Développement Direction Générale des relations Extérieures 	Banque mondiale Groupe indépendant d'évaluation	Groupe de la Banque africaine de développement
Parties non évaluatives	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Danida Parlementaires danois et béninois Autorités béninoises pertinentes Ambassade Royale de Danemark a Cotonou Bureaux de l'Afrique et du Développement Politique du Ministère des Affaires Étrangères a Copenhague Public Société civile au Danemark et au Benin 	Non explicite	<ul style="list-style-type: none"> Membres du groupe de référence de la CE Personnel de la délégation de l'UE au Burkina-Faso Autorités nationales au Burkina –Faso Bénéficiaires du programme/projet Organisation de la société civile Secteur privé Milieu académique FMI, BM, FAO, GTZ, AFD, Coopération française Personnel des unités de gestion des projets 	<ul style="list-style-type: none"> Autorités supérieures du gouvernement Représentants société civile ONG Membres de la communauté des donateurs Le staff de la BM et du FMI au quartier général et au Mali 	<ul style="list-style-type: none"> Officiels du gouvernement Société civile BM FMI UE DFID ACDI JICA Staff de la BAD à Tunis et à Addis-Abeba

Équipe d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Hans Genefke Jørgensen • Jean Zaslavsky • Ole Stage • Jens Müller • Vincent Atégui • Gilberte Kedote 	<ul style="list-style-type: none"> • Division de l'évaluation, des politiques stratégiques et du rendement de l'Agence canadienne de développement international 	<ul style="list-style-type: none"> • Beaudoin Michel • Amakoe Adolehoume • Mamadou Diallo • Nguala Philippe Luzietoso • Marcel Innocent Naba • Marc Raffinot 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerard Kambou • Robert Lacey • Sylvain Lariviere • Jean-Paul Azam • René Vandendries • Victor Orozco 	<ul style="list-style-type: none"> • F. Turay • H. K. Taye • K. Sarhane
Objectif de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les résultats de l'appui danois dans la période de 1990-2006 sur le fond de l'objectif de développement de la réduction de la pauvreté au Bénin (comme précisé dans le DSRP 2003-2005 béninois et dans la stratégie danoise « Partnership 2000 ») 	<ul style="list-style-type: none"> • Éclairer l'ACDI sur l'élaboration des nouvelles stratégies de programmation pour le prochain cycle au Ghana 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir aux services concernés de la commission ainsi qu'au grand public une appréciation globale et indépendante de la coopération passée et présente de la commission avec le Burkina-Faso • Tirer les principaux enseignements de cette coopération en vue d'améliorer les stratégies et programmes actuels et futurs de l'UE 		<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer la pertinence, l'atteinte des objectifs, et la contribution du programme d'assistance de la Banque aux résultats nationaux de développement. • Tirer des enseignements et des recommandations pour aider à informer l'assistance en cours et futures de la BAD dans le pays.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence • Efficacité • Efficience • Impact • Durabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence • Efficacité • Efficience • Impact • Durabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence • Efficacité • Efficience • Impact • Viabilité • Coordination • Complémentarité • Cohérence • Valeur Ajoutée 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence • Efficacité • Efficience • Impact 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats du programme • Impact sur le développement institutionnel • Durabilité, • Performance globale de la banque
Logique d'intervention	Non	Non	Oui	Non	Non

<p>Questions d'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte et conditions du cadre : acquis résultant des efforts combinés du Gouvernement et du bailleur de fonds • Des efforts combinés des bailleurs de fonds • La contribution des activités financées par le Danemark au développement du Benin • Les modalités de mise en œuvre et le suivi de l'appui danois au développement 	<p>Non explicite</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence • Transports, infrastructures • Appui macroéconomique • Sécurité alimentaire et développement durable • Eau et assainissement • Culture • Secteur privé et Intégration régionale • Efficience • Gouvernance • Complémentarité, coordination et cohérence • Transversalité 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité macroéconomique • Développement du secteur privé • Agriculture et développement rural • Améliorer et parvenir a une éducation de qualité • Améliorer et parvenir une santé de qualité • Augmenter le niveau de vie • Gestion des finances publiques • Gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance de la banque et alignement aux stratégies • performance des stratégies d'assistance de la Banque • Assistance en prêts de la banque • Aide hors prêts • stabilité macroéconomique et amélioration de la gestion du secteur publique • croissance durable et développement rural • délivrance des services d'éducation et de santé • Résultats globaux, développement institutionnel et durabilité • Performance de la banque • Performance du gouvernement • Performance d'autres partenaires au développement • Facteurs exogènes
<p>Méthodes de collecte de données</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentation • Interviews <ul style="list-style-type: none"> ✓ Individuels ✓ Groupes de discussion • Visites sur le terrain <ul style="list-style-type: none"> ✓ Observations • Enquête de perception <ul style="list-style-type: none"> ✓ Questionnaire <p>électronique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse synthèse de 4 rapports d'évaluation <ul style="list-style-type: none"> ✓ Baastel Ghana Country Program Evaluation (2006) ✓ Joint Evaluation of multi-donor budgetary support in Ghana (MDBS) ✓ District Wide Assistance Program (DWAP) initial assessment ✓ Results Assessment of the food and agriculture budgetary support project 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Exploitation base de données de l'OCDE • Interviews • Entretien électronique <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entretien bénéficiaires ✓ Entretien personnes ressources • Focus group • Étude de cas 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Interviews • Observations • Validations • Evaluation sectorielle • Etudes comparatives

		(2006)			
		<ul style="list-style-type: none"> • Interviews des parties prenantes • Visites de terrain • Observations 			
Méthodes d'analyses	Non explicite	Non explicite	<ul style="list-style-type: none"> • Matrice de réponses • Analyses statistiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses statistiques • Grilles d'analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses statistiques • Grilles d'analyse

Source : AFFODEGON, 2011

Annexe 3 : Check list de la méta-évaluation des évaluations de programme

<p>Ce questionnaire est une adaptation du check list pour la méta-évaluation des évaluations de programme conçu par Daniel L. Stufflebeam, 1999. Le questionnaire original prend en compte 30 indicateurs qui permettent de mesurer quatre critères à savoir l'utilité, la faisabilité, la propriété et la précision. Nous retenons ici 20 indicateurs.</p>
<p>Pour satisfaire les besoins d'UTILITE, l'évaluation du programme doit :</p>
<p>U1 Identification des parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identifier clairement les clients de l'évaluation <input type="checkbox"/> Retenir des personnalités leaders pour identifier d'autres parties prenantes <input type="checkbox"/> Consulter les parties prenantes pour identifier leurs besoins d'information <input type="checkbox"/> Demander aux parties prenantes d'identifier d'autres parties prenantes <input type="checkbox"/> S'organiser à impliquer les parties prenantes dans l'évaluation conformément à l'accord d'évaluation formelle <input type="checkbox"/> Garder l'évaluation ouverte pour couvrir les parties prenantes nouvellement identifiées
<p><input type="checkbox"/> 6 Très bien <input type="checkbox"/> 5 bien <input type="checkbox"/> 4 Assez Bien <input type="checkbox"/> 2-3 Passable <input type="checkbox"/> 0-1 Médiocre</p>
<p>U3 Etendue et choix de l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Accorder la priorité aux questions les plus importantes <input type="checkbox"/> Autoriser la flexibilité d'ajouter d'autres questions au cours de l'évaluation <input type="checkbox"/> Obtenir suffisamment d'information pour aborder les questions d'évaluation les plus importantes des parties prenantes <input type="checkbox"/> Obtenir suffisamment d'informations pour évaluer les succès/mérites du programme <input type="checkbox"/> Obtenir suffisamment d'informations pour évaluer la valeur du programme <input type="checkbox"/> Consacrer les efforts d'évaluation en concordance avec les priorités attribuées aux besoins d'information
<p><input type="checkbox"/> 6 Très bien <input type="checkbox"/> 5 bien <input type="checkbox"/> 4 Assez Bien <input type="checkbox"/> 2-3 Passable <input type="checkbox"/> 0-1 Médiocre</p>
<p>U4 Identification des valeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Considérer toutes les sources pertinentes de valeurs dans l'interprétation des conclusions de l'évaluation, incluant les besoins de la société, les besoins des clients, les lois pertinentes, la mission institutionnelle et les objectifs du programme <input type="checkbox"/> Déterminer les différentes parties indispensables pour faire des interprétations pertinentes <input type="checkbox"/> Fournir des bases claires, défendables pour les jugements de valeur <input type="checkbox"/> Distinguer convenablement parmi les dimensions, les poids et les scores des valeurs concernées <input type="checkbox"/> Tenir compte des valeurs des parties prenantes <input type="checkbox"/> Si approprié, présenter des interprétations alternatives en cas de valeurs de base contradictoires mais crédible
<p>6 Très bien 5 bien 4 Assez Bien 2-3 Passable 0-1 Médiocre</p>

U5 Clarté des rapports	
<input type="checkbox"/> Si approprié, émettre un ou plus de rapports tels que le résumé, le rapport principal, le rapport technique et la présentation orale <input type="checkbox"/> Si approprié, satisfaire aux besoins des auditeurs spéciaux tels que les personnes de compétences limitées en anglais <input type="checkbox"/> Focaliser les rapports sur les questions du contrat et transmettre l'essentiel de l'information dans chaque rapport <input type="checkbox"/> Ecrire et/ou présenter les conclusions de façon simple et directe <input type="checkbox"/> Employer des médias efficaces pour informer les différents auditeurs <input type="checkbox"/> Utiliser des exemples pour aider les auditeurs à lier les conclusions de l'évaluation à des situations pratiques	
<input type="checkbox"/> 6 Très bien <input type="checkbox"/> 5 bien <input type="checkbox"/> 4 Assez Bien <input type="checkbox"/> 2-3 Passable <input type="checkbox"/> 0-1 Médiocre	
U7 Impact de l'évaluation	
<input type="checkbox"/> Si faisable et approprié, tenir le public informé tout au long de l'évaluation <input type="checkbox"/> Prévoir et signifier les utilisations potentielles des conclusions <input type="checkbox"/> Fournir des rapports intérimaires/préliminaires <input type="checkbox"/> Compléter les rapports écrits avec des communications orales <input type="checkbox"/> Dans une mesure appropriée, tenir des séances de feedback pour amender puis valider les conclusions <input type="checkbox"/> Faire des arrangements pour fournir un appui conseil/suivi dans l'interprétation et la mise en œuvre des conclusions	
<input type="checkbox"/> 6 Très bien <input type="checkbox"/> 5 bien <input type="checkbox"/> 4 Assez Bien <input type="checkbox"/> 2-3 Passable <input type="checkbox"/> 0-1 Médiocre	
Score de l'évaluation pour l'UTILITE Additionner les scores suivants : Nombre de côte très bien (0 – 5) ____ x 4 = ____ Nombre de côte bien (0 – 5) ____ x 3 = ____ Nombre de côte assez bien (0 – 5) ____ x 2 = ____ Nombre de côte passable (0 – 5) ____ x 1 = ____ Total score : = ____	Force des dispositions de l'évaluation pour l'UTILITE : <input type="checkbox"/> 18 (93%) à 20 : Très bien <input type="checkbox"/> 14 (68%) à 17 : Bien <input type="checkbox"/> 10 (50%) à 13 : Assez bien <input type="checkbox"/> 5 (25%) à 9 : Passable <input type="checkbox"/> 0 (0%) à 4 : Médiocre ____ (Total score) ÷ 20 = ____ x 100 = ____
Pour satisfaire les besoins de FAISABILITE, l'évaluation du programme doit :	
F1 Procédures pratiques	
<input type="checkbox"/> Minimiser les perturbations et le poids des données <input type="checkbox"/> Nommer un staff compétent et les former au besoin <input type="checkbox"/> Choisir les procédures à la lumière des contraintes des ressources et des qualifications du staff <input type="checkbox"/> Faire une planification réaliste <input type="checkbox"/> Si faisable et approprié, engager des locaux pour aider à réaliser l'évaluation <input type="checkbox"/> Si approprié, faire des procédures de l'évaluation, une partie des travaux à réaliser au cours de l'évaluation	
6 Très bien 5 bien 4 Assez Bien 2-3 Passable 0-1 Médiocre	

F3 Efficacité du coût	
<input type="checkbox"/> Etre efficient <input type="checkbox"/> Utiliser les services en nature <input type="checkbox"/> Informer des décisions <input type="checkbox"/> Promouvoir les améliorations du programme <input type="checkbox"/> Fournir les informations responsables <input type="checkbox"/> Générer de nouvelles idées	
<input type="checkbox"/> 6 Très bien <input type="checkbox"/> 5 bien <input type="checkbox"/> 4 Assez Bien <input type="checkbox"/> 2-3 Passable <input type="checkbox"/> 0-1 Médiocre	
Score de l'évaluation pour la FAISABILITE Additionner les scores suivants : Nombre de côte très bien (0 – 2) ___ x 4 = ___ Nombre de côte bien (0 – 2) ___ x 3 = ___ Nombre de côte assez bien (0 – 2) ___ x 2 = ___ Nombre de côte passable (0 – 2) ___ x 1 = ___ Total score : = ___	Force des dispositions de l'évaluation pour la FAISABILITE : <input type="checkbox"/> 8 : Très bien <input type="checkbox"/> 6 (68%) à 7 : Bien <input type="checkbox"/> 4 (50%) à 5 : Assez bien <input type="checkbox"/> 2 (25%) à 3 : Passable <input type="checkbox"/> 0 (0%) à 2 : Médiocre ___ (Total score) ÷ 8 = ___ x 100 = ___
Pour remplir les conditions de PROPRIETE, l'évaluation du programme doit :	
P1 Orientation du service	
<input type="checkbox"/> Evaluer les résultats du programme par rapport aux besoins évalués des cibles et non cibles <input type="checkbox"/> Aider à assurer que la totalité des réels bénéficiaires du programme a été servie <input type="checkbox"/> Promouvoir des services excellents <input type="checkbox"/> Identifier les forces du programme pour construire là-dessus <input type="checkbox"/> Identifier les faiblesses du programme pour les corriger <input type="checkbox"/> Exposer continuellement les pratiques nuisibles	
<input type="checkbox"/> 6 Très bien <input type="checkbox"/> 5 bien <input type="checkbox"/> 4 Assez Bien <input type="checkbox"/> 2-3 Passable <input type="checkbox"/> 0-1 Médiocre	
P3 Droits humains	
<input type="checkbox"/> Suivre le processus approprié et respecter les droits des civils <input type="checkbox"/> Comprendre les valeurs des participants <input type="checkbox"/> Respecter la diversité <input type="checkbox"/> Suivre le protocole <input type="checkbox"/> Respecter les accords de confidentialité et d'anonymat <input type="checkbox"/> Minimiser les conséquences négatives de l'évaluation	
<input type="checkbox"/> 6 Très bien <input type="checkbox"/> 5 bien <input type="checkbox"/> 4 Assez Bien <input type="checkbox"/> 2-3 Passable <input type="checkbox"/> 0-1 Médiocre	
P5 Évaluation complète et objective	
<input type="checkbox"/> Évaluer et indiquer/préciser les forces et faiblesses du programme <input type="checkbox"/> Indiquer/préciser les résultats attendus et inattendus du programme <input type="checkbox"/> Si approprié, montrer comment les forces du programme peuvent être utilisées pour surmonter ses faiblesses <input type="checkbox"/> Prendre en compte convenablement les critiques du rapport provisoire <input type="checkbox"/> Reconnaître les limites du rapport final <input type="checkbox"/> Estimer et indiquer/préciser les effets des limites de l'évaluation sur le jugement global (général) du programme	
6 Très bien 5 bien 4 Assez Bien 2-3 Passable 0-1 Médiocre	

<p>Score de l'évaluation pour la PROPRIETE</p> <p>Additionner les scores suivants :</p> <p>Nombre de côte très bien (0 – 3) ___ x 4 = ___</p> <p>Nombre de côte bien (0 – 3) ___ x 3 = ___</p> <p>Nombre de côte assez bien (0 – 3) ___ x 2 = ___</p> <p>Nombre de côte passable (0 – 3) ___ x 1 = ___</p> <p style="text-align: right;">Total score : = ___</p>	<p>Force des dispositions de l'évaluation pour la PROPRIETE :</p> <p><input type="checkbox"/> 11 (93%) à 12 : Très bien</p> <p><input type="checkbox"/> 8 (68%) à 10 : Bien</p> <p><input type="checkbox"/> 6 (50%) à 7 : Assez bien</p> <p><input type="checkbox"/> 3 (25%) à 5 : Passable</p> <p><input type="checkbox"/> 0 (0%) à 2 : Médiocre</p> <p style="text-align: right;">___ (Total score) ÷ 12 = ___ x 100 = ___</p>
<p>Pour satisfaire les conditions de PRECISION, l'évaluation du programme doit :</p>	
<p>A1 Documentation du programme</p>	
<p><input type="checkbox"/> Collecter les descriptions sur le programme prévu de diverses sources documentaires, des clients et autres parties prenantes clés</p> <p><input type="checkbox"/> Produire une base de données provenant de diverses sources sur le fonctionnement du programme</p> <p><input type="checkbox"/> Analyser les divergences entre les diverses descriptions du fonctionnement voulu du programme</p> <p><input type="checkbox"/> Analyser les divergences entre le fonctionnement actuel du programme et ce qu'il devrait être</p> <p><input type="checkbox"/> Rendre compte de comment les objectifs du programme ont changé dans le temps</p> <p><input type="checkbox"/> Produire un rapport technique qui documente les opérations et les résultats du programme</p>	
<p><input type="checkbox"/> 6 Très bien <input type="checkbox"/> 5 bien <input type="checkbox"/> 4 Assez Bien <input type="checkbox"/> 2-3 Passable <input type="checkbox"/> 0-1 Médiocre</p>	
<p>A2 Analyse du contexte</p>	
<p><input type="checkbox"/> Décrire les contextes technique, social, politique, organisationnel et économique</p> <p><input type="checkbox"/> Produire des notes sur les circonstances inhabituelles</p> <p><input type="checkbox"/> Indiquer/préciser les influences contextuelles qui semblent influencer significativement le programme et qui peuvent intéresser de potentiels adoptants</p> <p><input type="checkbox"/> Estimer les effets du contexte sur les résultats du programme</p> <p><input type="checkbox"/> Identifier et décrire tout concurrent important à ce programme qui fonctionne au même moment et dans l'environnement du programme évalué</p> <p><input type="checkbox"/> Décrire comment les gens dans l'environnement général du programme perçoivent son existence, son importance et sa qualité</p>	
<p><input type="checkbox"/> 6 Très bien <input type="checkbox"/> 5 bien <input type="checkbox"/> 4 Assez Bien <input type="checkbox"/> 2-3 Passable <input type="checkbox"/> 0-1 Médiocre</p>	
<p>A3 Buts et procédures décrits</p>	
<p><input type="checkbox"/> Suivre et décrire comment les objectifs de l'évaluation sont restés tels ou ont changé dans le temps</p> <p><input type="checkbox"/> Si approprié, mettre à jour les procédures de l'évaluation pour s'accommoder aux changements des objectifs de l'évaluation</p> <p><input type="checkbox"/> Rendre compte des procédures actuelles d'évaluation telles que mises en œuvre</p> <p><input type="checkbox"/> Dans l'interprétation des conclusions, tenir compte de comment les procédures prévues sont effectivement respectées</p> <p><input type="checkbox"/> Décrire les buts et les procédures dans le résumé et le corps du rapport d'évaluation</p> <p><input type="checkbox"/> Si faisable, engager des évaluateurs indépendants pour suivre et évaluer les buts et procédures de l'évaluation</p>	
<p>6 Très bien 5 bien 4 Assez Bien 2-3 Passable 0-1 Médiocre</p>	

A4 Sources d'informations défendables				
<input type="checkbox"/> Une fois validée, utiliser les informations pertinentes préalablement collectées <input type="checkbox"/> Si approprié, utiliser diverses sources de collectes de données et méthodes <input type="checkbox"/> Documenter et indiquer/préciser les sources d'information <input type="checkbox"/> Documenter, justifier et indiquer/préciser les moyens utilisés dans la collecte des informations provenant de chaque source <input type="checkbox"/> Inclure les instruments de collecte de données dans une annexe technique du rapport d'évaluation <input type="checkbox"/> Documenter et indiquer tous les biais dans les informations obtenues				
<input type="checkbox"/> 6 Très bien <input type="checkbox"/> 5 bien <input type="checkbox"/> 4 Assez Bien <input type="checkbox"/> 2-3 Passable <input type="checkbox"/> 0-1 Médiocre				
A5 Information valide				
<input type="checkbox"/> Focaliser l'évaluation sur des questions clés <input type="checkbox"/> Evaluer et indiquer quel type d'informations chaque procédure utilisée permet d'obtenir <input type="checkbox"/> Documenter comment l'information provenant de chaque procédure est scorée, analysée et interprétée <input type="checkbox"/> Indiquer/préciser une à une les déductions ainsi que leur combinaison <input type="checkbox"/> Evaluer et indiquer de façon détaillée les informations fournies par les procédures comme une série en relation avec les informations recherchées pour répondre à la série des questions d'évaluation <input type="checkbox"/> Etablir des catégories claires d'informations en identifiant les termes réguliers et récurrents contenus dans les informations collectées sur la base de l'évaluation qualitative des procédures				
<input type="checkbox"/> 6 Très bien <input type="checkbox"/> 5 bien <input type="checkbox"/> 4 Assez Bien <input type="checkbox"/> 2-3 Passable <input type="checkbox"/> 0-1 Médiocre				
A6 Information fiable				
<input type="checkbox"/> Identifier et justifier le (s) type (s) et degré de fiabilité (des informations) revendiqué <input type="checkbox"/> Si faisable, choisir les indicateurs qui par le passé ont montré des niveaux acceptables de justesse pour les usages prévues <input type="checkbox"/> Pour indiquer la fiabilité d'un instrument, évaluer et indiquer les facteurs qui influencent la fiabilité, incluant les caractéristiques des analyses, les conditions de collecte de données et les biais des évaluateurs <input type="checkbox"/> Chercher et présenter la cohérence entre score, catégorisation et codage <input type="checkbox"/> Former et regrouper les scoreurs et analystes pour produire des résultats cohérents <input type="checkbox"/> Faire un test pilote des nouveaux instruments dans le but d'identifier et de contrôler les sources d'erreur				
<input type="checkbox"/> 6 Très bien <input type="checkbox"/> 5 bien <input type="checkbox"/> 4 Assez Bien <input type="checkbox"/> 2-3 Passable <input type="checkbox"/> 0-1 Médiocre				
A7 Information systématique				
<input type="checkbox"/> Etablir un protocole ou mécanisme pour le contrôle de la qualité des informations de l'évaluation <input type="checkbox"/> Vérifier l'entrée des données <input type="checkbox"/> Corriger et vérifier les tables de données générées par l'ordinateur ou d'autres moyens <input type="checkbox"/> Systématiser et contrôler la conservation des informations de l'évaluation <input type="checkbox"/> Contrôler strictement l'accès aux informations de l'évaluation conformément aux protocoles établis <input type="checkbox"/> Obtenir de ceux qui ont mis les informations à disposition la confirmation des informations qu'ils ont fournies				
6 Très bien 5 bien 4 Assez Bien 2-3 Passable 0-1 Médiocre				

A8 Analyse de l'information quantitative	
<input type="checkbox"/> Autant que possible, commencer premièrement par des analyses exploratoires pour s'assurer que les données sont correctes et avoir une meilleure compréhension des données <input type="checkbox"/> Indiquer les limites de chaque méthode d'analyse, ainsi que la difficulté de réalisations de certains objectifs <input type="checkbox"/> Employer de multiples méthodes d'analyse pour vérifier la cohérence et la replicabilité des conclusions <input type="checkbox"/> Examiner aussi bien la variabilité que les tendances centrales <input type="checkbox"/> Identifier et examiner les résultats et vérifier qu'ils sont corrects <input type="checkbox"/> Identifier et analyser les interactions statistiques	
<input type="checkbox"/> 6 Très bien <input type="checkbox"/> 5 bien <input type="checkbox"/> 4 Assez Bien <input type="checkbox"/> 2-3 Passable <input type="checkbox"/> 0-1 Médiocre	
A9 Analyse de l'information qualitative	
<input type="checkbox"/> Définir les limites des informations à utiliser <input type="checkbox"/> Dédire les séries de catégories qui suffisent à illuminer et à répondre aux questions de l'évaluation <input type="checkbox"/> Classer les informations obtenues dans des catégories d'analyse valides <input type="checkbox"/> Vérifier la précision des conclusions en obtenant la confirmation évidente de plusieurs sources, y compris des parties prenantes <input type="checkbox"/> Tirer les conclusions et les recommandations et démontrer leur significativité <input type="checkbox"/> Indiquer les limites des informations référenciées, analysées et déduites	
<input type="checkbox"/> 6 Très bien <input type="checkbox"/> 5 bien <input type="checkbox"/> 4 Assez Bien <input type="checkbox"/> 2-3 Passable <input type="checkbox"/> 0-1 Médiocre	
A10 Conclusions justifiées	
<input type="checkbox"/> Limiter les conclusions aux périodes de temps, contextes, buts, questions et activités applicables <input type="checkbox"/> Indiquer les conclusions plausibles alternatives et expliquer pourquoi d'autres conclusions concurrentes ont été rejetées <input type="checkbox"/> Citer les informations qui argumentent chaque conclusion <input type="checkbox"/> Identifier et indiquer les effets négatifs du programme <input type="checkbox"/> Mettre en garde contre des interprétations erronées <input type="checkbox"/> Quand c'est faisable et approprié, obtenir et prendre en compte les résultats d'une revue préliminaire du draft du rapport d'évaluation	
<input type="checkbox"/> 6 Très bien <input type="checkbox"/> 5 bien <input type="checkbox"/> 4 Assez Bien <input type="checkbox"/> 2-3 Passable <input type="checkbox"/> 0-1 Médiocre	
Score de l'évaluation pour la PRECISION Additionner les scores suivants : Nombre de côte très bien (0 – 10) ___ x 4 = ___ Nombre de côte bien (0 – 10) ___ x 3 = ___ Nombre de côte assez bien (0 – 10) ___ x 2 = ___ Nombre de côte passable (0 – 10) ___ x 1 = ___ <div style="text-align: right;">Total score : = ___</div>	Force des dispositions de l'évaluation pour la PRECISION : <input type="checkbox"/> 37 (93%) à 40 : Très bien <input type="checkbox"/> 27 (68%) à 36 : Bien <input type="checkbox"/> 20(50%) à 26 : Assez bien <input type="checkbox"/> 10 (25%) à 19 : Passable <input type="checkbox"/> 0 (0%) à 9 : Médiocre <div style="text-align: center;"> (Total score) ÷ 40 = ___ x 100 = ___ </div>