

L'objectif « **rendre compte** » vise à rapporter sur les résultats atteints par le programme, l'efficacité de sa mise en œuvre, etc. auprès des personnes en droit d'attendre ce type d'information. La reddition de compte peut ainsi s'entendre par exemple à la DGD, au Ministre, au Parlement, aux contribuables, aux pays partenaires, aux partenaires locaux, aux publics cibles destinataires, etc.

L'objectif « **aider à la décision** » vise à tirer les leçons du passé d'une politique, d'un programme ou d'un projet, pour disposer d'une base factuelle solide pour aider (l'ANG, la DGD ou autre) à prendre des décisions liées à la suite à donner à cette action. Cela reste donc dans le cadre immédiat de la politique, du programme ou du projet évalué.

L'objectif « **capitaliser sur les connaissances et partager les leçons apprises** » vise à tirer les leçons transférables d'une politique, d'un programme ou d'un projet, en vue de les partager avec un public plus large que celui du programme et de faire ainsi bénéficier d'autres politiques, programmes ou projets de l'expérience acquise.

Par rapport au premier type d'objectif (**rendre compte**), la DGD devra en tout cas élaborer une approche cohérente pour l'évaluation des résultats dans une perspective de gestion axée sur les résultats, comme exigé par la toute nouvelle Loi relative à la Coopération au Développement. Il faudra pour cela s'assurer que le dispositif soit représentatif, consolidable et crédible ; il devrait aussi se baser dans la mesure du possible sur les systèmes de suivi et d'évaluation des ANG. (R2)

Concernant le second type d'objectif (**aide à la prise de décision**), il est recommandé que la **DGD** puisse retrouver, d'une façon ou d'une autre, la capacité de commanditer des évaluations sur des sujets importants pour sa propre prise de décision. Ceci n'est en effet (pratiquement) plus possible depuis une réorganisation en 2010, alors même qu'un rôle plus stratégique est assigné à la DGD au sein de la coopération belge. (R3) Les **ANG** ont par ailleurs montré leur intérêt pour utiliser l'évaluation comme outil d'aide à la décision ; il est important pour une évaluation ayant ce type d'objectif de leur donner une grande liberté d'action, afin qu'ils puissent au mieux la faire correspondre à leurs besoins. (R4)

Pour le troisième type d'objectif (**capitaliser sur les connaissances et partager les leçons**), il serait utile que la DGD et les ANG élaborent un mécanisme pour favoriser un partage actif de l'expérience acquise, en vue d'améliorer l'efficacité de l'aide. (R5)

La DGD et les ANG doivent de plus s'assurer que l'ensemble des **acteurs** aient des **capacités solides en évaluation**, avec notamment des systèmes de planning, suivi et évaluation performants. Il est recommandé à ce propos de concevoir un dispositif fort, combinant (i) des exigences de qualité strictes et (ii) de l'appui à la qualité des évaluations et au renforcement des capacités des acteurs. Des exemples concrets existent, comme aux Pays-Bas ou en France. (R6) La **DGD**, aussi, devrait s'assurer de pouvoir disposer de suffisamment d'expertise en évaluation. (R9)

Enfin, la DGD et les ANG devraient prêter une grande attention aux **facteurs principaux qui ont affecté la qualité des évaluations**. Il s'agit tout d'abord de veiller à ce que la demande soit claire et réaliste, ce qui implique entre autres de clarifier l'objectif prioritaire et d'adapter certaines dispositions du cadre réglementaire actuel (notamment sur le budget). Il faudra également veiller à l'encadrement du processus. Il faudra de plus s'assurer que les évaluations examinent la logique de l'intervention, prennent en compte les critères d'évaluation adéquats et évaluent les résultats, la durabilité et l'impact (potentiel) des interventions sur les destinataires. (R7) Les évaluations devront également avoir lieu au moment le plus utile au regard de l'objectif visé. (R8)



Méta-évaluation des programmes des acteurs non-gouvernementaux

Résumé exécutif

Introduction

Une méta-évaluation est une « évaluation conçue comme une synthèse des constatations tirées de plusieurs évaluations ». Le terme est également utilisé pour désigner « l'évaluation d'une évaluation en vue de juger de sa qualité et/ou d'apprécier la performance des évaluateurs ».

Cette méta-évaluation étudie les **politiques et pratiques d'évaluation** de la **coopération belge (DGD)** et d'**acteurs non-gouvernementaux (ANG)** dans le cadre des **programmes qui sont cofinancés par la DGD**. Elle vise en particulier à déterminer la **qualité** de l'évaluation, son **indépendance**, sa **crédibilité** et son **utilité**. Elle identifie également les **leçons récurrentes** de l'ensemble des évaluations.

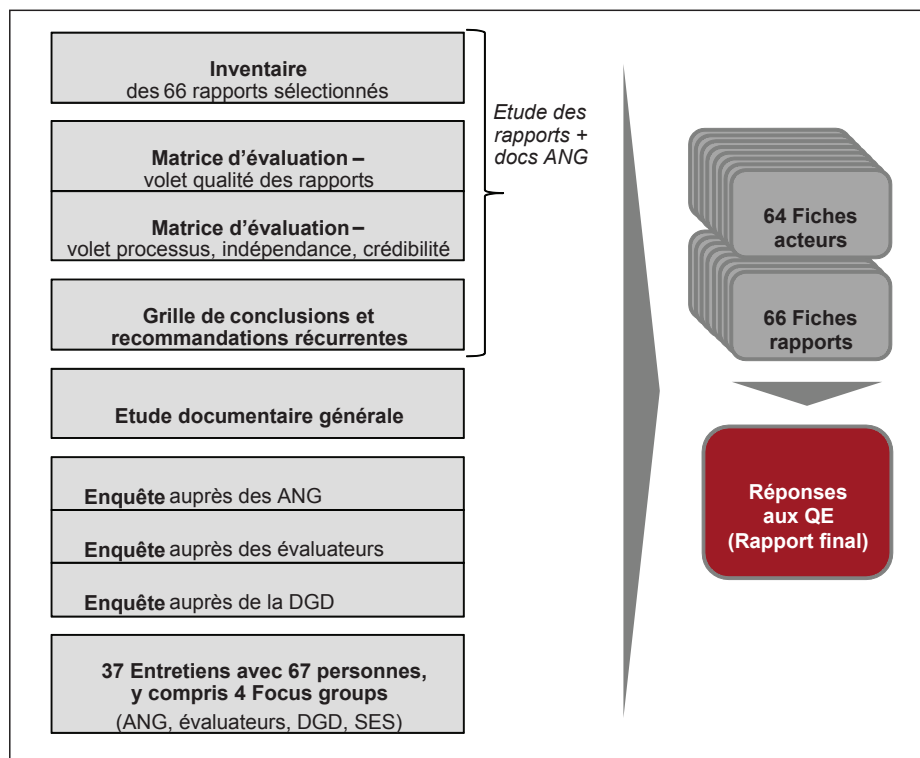
Méthodologie

La méta-évaluation couvre **64 ANG**, soit la plupart de ceux qui avaient un programme cofinancé : **ONG, universités, institutions scientifiques, syndicats, pouvoirs locaux, etc.** Elle étudie la période de financement **2008-2011**, qui est donc *antérieure* à la réforme interne à la DGD de 2012, à la nouvelle Loi relative à la Coopération au Développement d'avril 2013 et au futur arrêté royal qui vise à redéfinir le cadre législatif et réglementaire des subventions de la DGD aux ANG pour la décennie à venir.

Cette méta-évaluation s'appuie sur une **méthodologie à la fois solide et innovante**. Celle-ci comprend une analyse systématique des rapports d'évaluation sur base de 88 indicateurs de qualité. Elle inclut également, entre autres, trois enquêtes : une auprès des ANG, une pour les équipes d'évaluation et une destinée aux gestionnaires de la DGD.

Cette étude a été commanditée par le Service de l'Évaluation Spéciale (SES) de la Coopération internationale, entité chargée d'assurer l'évaluation stratégique des activités de l'État fédéral belge reconnues comme aide publique au développement. Ses objectifs : rendre des comptes sur l'utilisation des fonds publics et produire des enseignements en vue d'améliorer l'efficacité de l'aide belge au développement.

Le rapport complet de l'évaluation est disponible en français et en néerlandais sur le CD-ROM joint, sur le site : http://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation_au_developpement/evaluation/ ou auprès du Service de l'Évaluation spéciale + 32 2 501 38 34 - ses-dbe@diplobel.fed.be

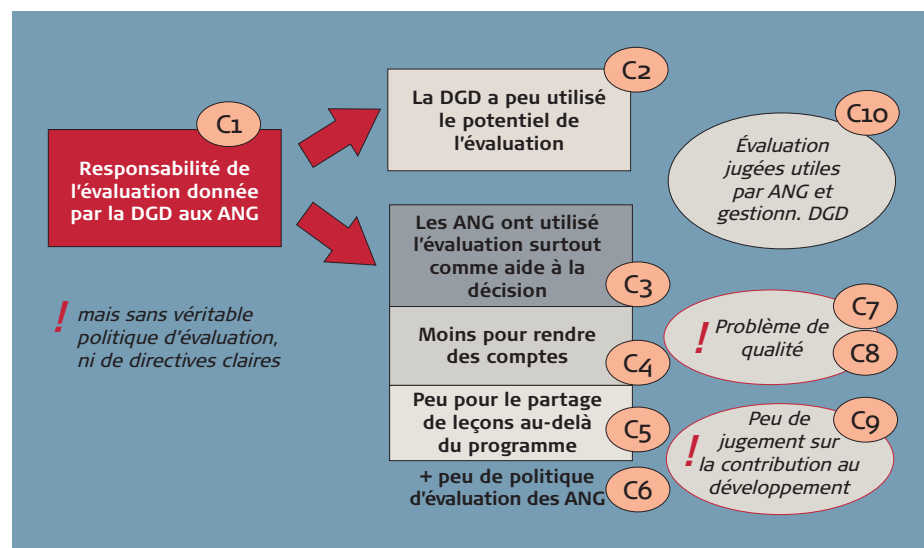


Les questions évaluatives ont été les suivantes :

Q1	Politiques	Quelles exigences la DGD a-t-elle définies en matière de suivi et d'évaluation des programmes cofinancés ? Comment sont-elles suivies par les ANG ? Permettent-elles d'avoir des informations essentielles sur les résultats obtenus ? Comment les directives et leur application peuvent-elles être améliorées ?
Q2	Qualité	Les évaluations répondent-elles aux besoins et sont-elles de bonne qualité ? Quelle a été l'incidence du processus d'évaluation en matière de qualité de l'évaluation et d'apprentissage pour les parties prenantes ? Comment améliorer la qualité ?
Q3	Indépendance	Dans quelle mesure les évaluations sont-elles indépendantes ?
Q4	Crédibilité	Quelle est la crédibilité des évaluations ?
Q5	Contenu	Y a-t-il des constats, des conclusions ou des recommandations qui reviennent toujours dans les rapports des acteurs non gouvernementaux ? Quels sont les principaux points positifs ou négatifs de l'ensemble des rapports d'évaluation ?
Q6	Utilisation par les ANG	Comment les ANG utilisent-ils les évaluations ?
Q7	Utilisation par la DGD	Comment la DGD utilise-t-elle les évaluations ?

Conclusions

Les conclusions principales de l'étude sont résumées dans la figure ci-dessous et décrites par la suite.



L'étude montre qu'il n'y avait **pas à la DGD de véritable politique d'évaluation** fixant des objectifs, définissant des modalités et prévoyant les ressources nécessaires. Celle-ci s'est largement limitée à transférer la responsabilité de l'évaluation aux ANG eux-mêmes. Ceci alors que la coopération non gouvernementale belge représentait pas moins de 901 millions € ou 18% du total de l'aide de la DGD durant les quatre années étudiées. (C1)

La **DGD n'a dès lors que peu pu utiliser le potentiel de l'évaluation pour ses propres besoins**, que ce soit pour rendre compte des résultats auprès des contribuables et des destinataires, pour aider à sa prise de décision, ou pour capitaliser et partager les leçons tirées des programmes. Elle ne disposait par exemple pas d'une part significative des évaluations, suite au fait que le cadre réglementaire ne prévoyait pas que les ANG dussent les lui transmettre. (C2)

Les **ANG** ont largement apprécié la flexibilité offerte. Ils ont principalement fait réaliser des évaluations comme un **outil d'aide à la décision**, pour disposer d'une base solide pour revoir l'approche du programme en cours ou pour préparer le suivant. (C3) Ils l'ont **nettement moins utilisée dans une perspective de reddition de compte (C4) ou de partage des leçons** avec de tierces parties (C5). Il ressort par ailleurs que les **capacités des ANG en évaluation ont progressé, mais modestement**, quand bien même la responsabilité de l'évaluation leur avait été donnée. (C6)

L'étude montre que **la qualité des rapports d'évaluation pose problème**. Même si elle est bonne dans l'ensemble pour une grande majorité des programmes d'universités et d'institutions scientifiques, elle est faible pour la moitié des programmes des ONG et des autres partenaires. Les faiblesses observées sont liées à presque tous les critères de qualité. (C7) La **crédibilité** des évaluations visant à rendre compte des résultats est par

ailleurs **affectée** par le fait que les ANG en sont les commanditaires et que les garanties d'indépendance ne sont pas toujours suffisantes. (C4)

Néanmoins, malgré les faiblesses susmentionnées dans la politique et les rapports d'évaluation, les recommandations de celles-ci ont été considérées comme **utiles** par la plupart des ANG. Les gestionnaires de la DGD ont par ailleurs apprécié la complémentarité et la valeur ajoutée des évaluations par rapport au rapportage annuel par les ANG. (C10)

Enfin, l'examen des conclusions des rapports montre que parmi les points positifs fréquemment soulignés, on retiendra le fait que **les programmes répondaient à des besoins clairement identifiés et étaient cohérents avec les stratégies nationales**. De même les rapports affirment souvent que **les activités/réalisations attendues ont été atteintes** dans la plupart des cas. Ils sont par contre plus critiques sur la **conception formelle des stratégies qui semble souvent poser problème**, ou encore sur les **systèmes de suivi et d'évaluation rarement performants**. (C8) Les évaluations manquaient fréquemment d'étudier les résultats («outcomes») au niveau des populations cibles. La moitié des rapports n'examinait en fait pas la durabilité de l'action, ni l'impact (potentiel). Il n'est donc **pas possible de déterminer dans quelle mesure la coopération non gouvernementale de la DGD dans son ensemble a effectivement contribué au développement**. (C9)

Recommandations

La DGD est actuellement confrontée à des défis importants en tant que bailleur de fonds gouvernemental, et ce d'autant plus que le pays est confronté à une crise budgétaire majeure. Elle a l'obligation de rendre compte de l'utilisation efficace et efficiente de l'argent public qu'elle consacre à la coopération au développement. Elle doit également améliorer l'efficacité de son aide dans l'esprit des engagements internationaux des dernières années, tel que le Partenariat de Busan (2011) ; la société civile a d'ailleurs également souscrit à ce dernier.

Il est ainsi recommandé à la DGD de **définir une politique d'évaluation claire** de la coopération non gouvernementale. Celle-ci devrait distinguer clairement entre trois types d'objectifs potentiels pour l'évaluation : (i) rendre compte ; (ii) aider à la prise de décision ; et (iii) capitaliser les connaissances et partager les leçons. (Pour plus d'infos voir encadré ci-après.)

La DGD devrait définir son approche pour chacun des types d'objectifs retenus. Elle devrait sur cette base déterminer les modalités, les dispositifs et un cadre réglementaire adéquats, ainsi qu'une allocation appropriée des responsabilités et des ressources. (R1)