



Synthèse

1. INTRODUCTION

Le Bureau de l'évaluation de la direction générale de la Coopération internationale et du Développement a demandé à ses pairs belges de réaliser une évaluation rétrospective de son projet FAC 2000-27 : « Programme des évaluations » sur la période 2000-2004. Le rapport de présentation de ce projet d'environ 1,5 million d'euros (10 MF) prévoyait, pour une période de 3 ans, la réalisation dans les pays de la ZSP d'une trentaine d'évaluations (pays, instruments, thématiques ou sectorielles, projets).

Selon les objectifs précisés dans les termes de références, cette méta-évaluation doit permettre d'examiner le respect des principes de l'évaluation sur base notamment du « guide de l'évaluation » (édition 2004). Elle vise également à examiner dans quelle mesure les recommandations des évaluations ont été suivies d'effets et ont pu contribuer à l'amélioration des stratégies géographiques et sectorielles de la DgCiD. Le comité de pilotage a mis tout particulièrement l'accent sur les critères de qualité et d'utilité des évaluations qui ont été réalisées au cours de cette programmation.

2. APPROCHE RETENUE

- ▶ La première phase consiste à définir le contexte dans lequel s'est déroulée cette programmation et de poser des bases pour la structuration de l'analyse.
- ▶ La seconde phase consiste en une analyse des évaluations réalisées dans le cadre de cette programmation. Sur les 23 évaluations menées dans le cadre du programme, nous avons sélectionné 6 cas d'étude.
- ▶ La troisième phase présente une synthèse évaluative formulée sous forme de réponses aux questions d'évaluation posées dans les termes de référence. Les recommandations se situent dans le cadre d'une stratégie de développement de l'évaluation à la DgCiD et portent sur les adaptations et renforcements qui permettraient d'améliorer la qualité et l'utilité des évaluations.

3. CONTEXTE INSTITUTIONNEL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION

La structure

Après la fusion entre le ministère de la Coopération et du Développement et le MAE en 1999, la structure d'évaluation devient le Bureau de l'évaluation rattaché à la direction de la Stratégie, de la Programmation et de l'Évaluation (Sous-direction de la Programmation et de l'Évaluation). Le comité des évaluations est placé sous la présidence du directeur général de la Coopération internationale et du Développement. L'arrêté du 10 décembre 1998 précise que *la sous-direction de la Programmation et de l'Évaluation développe des évaluations internes et externes a posteriori d'actions, de projets et de programmes conduits par les directions de la DgCiD. Elle assure la préparation des travaux du comité interministériel pour la coopération internationale et le développement (CICID).*

Le FSP a fait progresser la culture de l'évaluation. Pour chaque projet, il est prévu une évaluation ex ante (préparation du projet), une à mi-parcours et une en fin de projet [1]. Ces évaluations sont commanditées par les différentes sous-directions et services techniques dont les projets relèvent. Le Bureau de l'évaluation y apporte son appui méthodologique. Le Bureau de l'évaluation participe au comité d'examen et se prononce tant sur les aspects formels du projet envisagé (le projet sera-t-il évaluable ?) que sur son opportunité.

L'une des finalités du Bureau de l'évaluation consiste à mettre en œuvre le cycle d'évaluation des activités de la DgCiD qui comprend les étapes suivantes : élaboration du programme des évaluations, lancement d'une évaluation, suivi et mise en œuvre de l'évaluation, exploitation /utilisation des résultats de l'évaluation.

Le Bureau de l'évaluation est composé de 5 agents de catégorie A (la chef de Bureau fonctionnaire diplomate et 4 contractuels), 1 agent de catégorie C et, au moment de l'étude, 3 stagiaires (durée du stage en moyenne 4 à 5 mois).

Le référentiel

Afin de réaliser la méta-évaluation, il est important de bien situer le Bureau de l'évaluation et les fonctions qu'il exerce par rapport à ses utilisateurs. C'est l'objet du référentiel élaboré en réunion de travail avec les chargés d'évaluation. Il constitue un point de repère pour la réalisation de la présente méta-évaluation. En réalisant son programme d'évaluation 2000-2004, le cycle de l'évaluation de la DgCiD remplit-il ses fonctions ? (répond-il aux besoins de ses utilisateurs ?).

Les critères de qualité sont-ils satisfaits aux différentes étapes du cycle ? Le référentiel servira de guide d'analyse pour les études de cas. Il est présenté dans le rapport complet.

4. ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE DE LA PROGRAMMATION

Programmation au regard des enjeux de la DgCiD

Les orientations stratégiques de la DgCiD en 2000 sont en partie reflétées dans le programme des évaluations : approche partenariale avec les pays bénéficiaires, concentrations sur la ZSP. Les orientations de 2002 par contre (doublement de l'APD, pays sortant de conflit, etc.) se retrouvent assez peu dans le programme des évaluations. Toutefois, à ce moment, le Bureau de l'évaluation était encore centré sur la réalisation de la programmation lancée en 2000.

Les orientations de 2004 mettent notamment l'accent sur le thème de la bonne gouvernance et sur le transfert de certaines compétences vers l'AFD. Elles impliquent un repositionnement pour l'ensemble de la DgCiD et donc également pour le bureau de l'évaluation.

Élaboration et mise en œuvre de la programmation

Au terme d'un processus de consultation des postes et des services centraux, 161 propositions avaient été formulées. Une présélection a été réalisée par le Bureau de l'évaluation (évaluabilité, reformulation, financement sur les crédits du projet). Les évaluations retenues au Comité des évaluations et portant sur la Zone de Solidarité prioritaire trouveront leur financement dans le cadre du projet FAC 2000-27 destiné à la réalisation de 30 évaluations pour la période 2000-2002. Parmi celles-ci, 16 seront effectivement réalisées et d'autres demandes formulées en cours de programmation seront concrétisées.

Les programmations 2000 et 2002, qui comptent respectivement 14 et 8 évaluations ont été finalisées en trois ans chacune. Tandis que la programmation 2003 qui porte sur 4 évaluations, a été pratiquement finalisée en une seule année. La dernière évaluation de cette programmation a été lancée en octobre 2004.

Budgets

La proportion du budget pour la programmation des évaluations est relativement peu élevée par rapport à l'ampleur des montants des actions financées sur titre VI (0,2 % du total des engagements FSP sur titre VI de 2000 à 2004) d'autant plus que les évaluations réalisées couvrent parfois une étendue plus large que celle des projets FAC ou FSP (par exemple dans le cas des évaluations-pays). Toutefois, la programmation du Bureau de l'évaluation ne couvre pas l'ensemble des activités d'évaluation de la DgCiD concernant la ZSP puisque des évaluations sont également réalisées sur les crédits des projets FSP.

5. ANALYSE DES CAS

L'analyse des cas est structurée selon le processus de l'évaluation tel qu'il a été défini dans le référentiel du bureau de l'évaluation de la DgCiD. Elle est centrée sur les deux principales questions qui sont posées dans cette méta-évaluation : l'utilité et la qualité des évaluations tout au long du processus. Les questions sur l'utilité découlent directement du référentiel du bureau de l'évaluation, à savoir les besoins des utilisateurs sont-ils rencontrés à chaque étape du processus ? Les questions relatives à la qualité découlent des standards de qualité (Standards Ausaid, CAD, Seval, MEANS) [2].

Les cas suivants ont été sélectionnés :

Évaluation Pays : Niger et Tchad

Évaluation d'instrument ou d'organisme : Fonds social de Développement

Évaluations transversales :

- ▶ Coopération non gouvernementale au Cambodge
- ▶ Secteur forestier en Afrique tropicale humide

Évaluation de projets :

- ▶ Coopération universitaire au Liban

Ces analyses de cas sont présentées dans le rapport complet.

6. SYNTHÈSE ÉVALUATIVE

6.1. Pertinence du programme des évaluations

Qualité de la méthode d'élaboration du programme

La démarche d'élaboration du programme favorise la pertinence (prise en compte des demandes, évaluabilité, validation par la hiérarchie). Cependant, les évaluations retenues ne font l'objet que d'une justification succincte. Cette approche permet aux services ou aux postes qui ne souhaitent pas d'évaluation de rester en dehors du champ d'action du Bureau de l'évaluation.

Le programme d'évaluations apparaît comme une liste d'évaluations à réaliser. Cette présentation rend difficile la lisibilité du programme dans son ensemble : on a du mal à identifier les priorités ; il n'y a pas de fil conducteur. Par ailleurs, il ne reflète que partiellement les orientations stratégiques énoncées pour la coopération internationale et le développement. Cette absence de dimension stratégique dans le programme ne fait cependant pas obstacle à la dimension stratégique des évaluations individuelles (évaluations-pays, instruments, thématiques).

Utilité ex-ante

Dans tous les cas examinés, l'utilité ex-ante des évaluations est bien établie. Les services techniques ou géographiques sont demandeurs des évaluations entreprises et en attendent des enseignements. Les évaluations visent majoritairement des dispositifs et des processus mais elles ont du mal à établir des résultats.

6.2. Cohérence interne

La définition des catégories d'évaluation reflète la terminologie prévue pour le MAE. Le terme projet tel qu'il est utilisé dans cette programmation est ambigu. Il indique à la fois le projet individuel, le projet au sens programme (plusieurs interventions) et des projets dits mobilisateurs (plusieurs interventions dans plusieurs pays.). Beaucoup d'évaluations d'interventions individuelles prévues au programme n'ont pas été réalisées par le Bureau de l'évaluation (Écoles supérieures techniques et commerciales au Maroc, pêche au Sénégal, Jeunesse et sports en Haïti...) pour des raisons souvent liées à l'évolution du contexte ou parce qu'elles ont été réalisées avec les crédits du projet.

6.3. Cohérence externe

Le partenariat avec les comités de pilotage

Le Bureau de l'évaluation joue un rôle actif dans la mise en place des comités de pilotage ; il leur apporte un appui méthodologique et intellectuel ; il veille au respect par les consultants des consignes des termes de référence. Si la composition des comités de pilotage représente bien les différents intérêts ayant un enjeu dans l'évaluation, il faut noter qu'ils sont néanmoins très « parisiens. »

Le choix du président du comité de pilotage, sélectionné en dehors des parties prenantes à l'évaluation, lui confère une autonomie et un rôle de modérateur et d'arbitre. Les présidents sont souvent très impliqués dans l'accompagnement de l'évaluation (e.a. mission de préparation au Tchad, au Niger, au Cambodge).

Les comités de pilotage sont vécus comme des moments importants de socialisation interservices. Dans le cas de l'évaluation du FSD, une formation pratique était associée au comité de pilotage.

Partenariat avec le pays bénéficiaire

Afin de rapprocher l'évaluation du pays bénéficiaire, un comité local de suivi a été mis en place dans le cadre des évaluations Niger et Tchad. L'expérience semble montrer que seule la volonté de mettre en place un comité local ne suffit pas et que cette démarche demande un minimum de préparation si on veut qu'elle soit bien comprise.

Partenariat avec les autres acteurs publics du développement

Dans certaines évaluations examinées, l'AFD a été impliquée, parfois à sa demande. Toutefois, dans le cas de la coopération non gouvernementale au Cambodge, elle s'est désintéressée du processus. Elle a été peu impliquée dans les évaluations-pays mais elle l'est davantage actuellement. Le MINEFI n'est pas partie aux cas examinés. L'AFD et le MINEFI sont invités au comité des évaluations de la DgCiD. Toutefois, la réciproque n'est pas vraie.

Partenariat avec d'autres bailleurs de fonds

Dans plusieurs cas examinés, l'opinion de représentants de coopérations étrangères a été sollicitée. Cependant, la consultation n'est parfois limitée à un seul interlocuteur. Ces opinions ne se reflètent pas nécessairement dans les conclusions.

6.4. Efficacité : utilité et qualité à chaque stade du processus Lancement

But de l'évaluation

En règle *générale*, le but de l'évaluation est assez clair. Toutefois, les questions clés n'apparaissent pas toujours clairement. L'utilisation de termes de référence type, contenant des clauses générales (questions standards d'évaluation) et des clauses particulières (questions ou points spécifiques), prête parfois à confusion pour le lecteur.

Dans un cas, il y a eu un travail très apprécié sur les termes de référence qui a conduit à la formulation d'un nombre limité de questions d'évaluation. Dans d'autres cas comme les évaluations-pays, les termes de référence invitent à des analyses trop ambitieuses par rapport à la finalité et aux moyens de l'évaluation.

Qualité des équipes d'évaluation

La sélection des équipes d'évaluation se fait, dans la plupart des cas, selon une procédure rigoureuse par un appel d'offres qui conduit à une sélection objective en fonction de la qualité des propositions et du prix. Ceci dit, la procédure n'empêche pas, à qualité sensiblement égale, de faire jouer d'autres critères tels que la volonté de renouveler le fichier des consultants. C'est ainsi que selon les cas, une évaluation sera confiée à des nouveaux pour leurs regards frais et neutres ou à un bureau reconnu comme « valeur sûre. »

Dans certains cas, des évaluateurs locaux font partie de l'équipe d'évaluation. La marque qu'ils laissent sur l'évaluation varie d'un cas à l'autre : cela va de la figuration à un éclaircissement réel sur le contexte local.

La plupart des équipes intègrent des compétences sectorielles et en évaluation. Les compétences sectorielles sont parfois limitées dans les évaluations-pays (exemple : Niger) et inversement, la dimension évaluative n'est pas toujours suffisamment développée dans des évaluations sectorielles (exemple : forêts tropicales). L'association des deux types de profils est parfois difficile à gérer (exemple : cinéma).

Le Bureau de l'évaluation fait aussi appel à des expertises évaluatives. Toutefois, la réalisation de ces travaux ne repose pas sur des engagements formels et les résultats sont dès lors aléatoires.

Mise en œuvre et suivi

Préparation documentaire

Pour que l'évaluation progresse bien, il faut que les consultants aient un accès à la documentation pertinente et aux informateurs clés. En ce qui concerne les contacts, les évaluateurs reçoivent en général un bon appui tant de la part du comité de pilotage, des services que du Bureau de l'évaluation.

En ce qui concerne l'accès à la documentation écrite les consultants font face à de réelles difficultés, surtout lorsqu'il faut retourner aux archives. De façon récurrente, la documentation est peu préparée et peu triée. La conservation des archives pose des problèmes.

Notes d'étape

Les notes d'étape permettent de préciser les objectifs du programme *évalué* et les enjeux de l'évaluation. Elles n'aboutissent pas toujours à préciser les questions d'évaluation. Le comité de pilotage joue souvent un rôle important lors de la discussion des notes d'étape ; souvent, il y a une bonne représentation des parties prenantes françaises et des débats fructueux. L'indépendance des consultants est bien respectée.

Qualité de la planification (par rapport aux décisions et respect du planning prévu)

On constate un glissement de la programmation 2000-2003 vers 2004. Certaines évaluations ne sont pas rattachées à un calendrier précis. C'est généralement le cas des évaluations d'instruments ou des évaluations thématiques. Un éventuel retard par rapport au planning peut causer une fatigue au niveau du comité de pilotage qui voit parfois fondre les présences d'une réunion à l'autre.

Qualité méthodologique

D'une façon *générale*, la méthodologie qui permettrait de mesurer les résultats et l'impact des interventions est peu

élaborée. On trouve souvent un travail méthodologique sur les objectifs du programme *évalué* mais les analyses ne s'y réfèrent que partiellement. Les évaluateurs sont généralement attentifs au contexte dans lequel les interventions évaluées se développent et une section du rapport y est consacrée. On remarque également que les évaluateurs ne sont pas explicites en ce qui concerne les limites de ces méthodes pour répondre aux questions posées.

Qualité de l'analyse

La qualité de l'analyse est inégale. Dans certains dossiers, l'analyse est bien menée et sert de fondement à l'expression d'un jugement. Dans d'autres, l'état des lieux prend le pas sur l'analyse. Dans ces cas, le lien logique entre l'état des lieux et les conclusions ou jugements reste implicite.

Information fiable et étayée

Les sources ne sont pas mentionnées systématiquement. En général, on trouve la liste des personnes interviewées en annexe ; les tableaux, les citations, mentionnent souvent la source. Par contre, on ne trouve pas systématiquement la liste des documents « type » consultés. Des conclusions ou points de vue par thème sont parfois tirés de sources d'information limitées, parfois d'une seule.

Rapport final et but de l'évaluation

Les conclusions des rapports répondent en général bien au but de l'évaluation. Elles ne découlent pas toujours de façon évidente des constats. On ne voit pas toujours comment les recommandations vont permettre de faire évoluer les situations décrites dans les conclusions.

Lisibilité et clarté

Les rapports sont bien structurés. Souvent les chapitres ou les rapports individuels sont structurés de façon régulière. On trouve une synthèse. Parfois, il manque une introduction.

Impartialité

Le choix des études de cas se fait de façon indépendante par les équipes d'évaluation. Les jugements et l'approche reflètent leur indépendance. On note toutefois une influence du commanditaire sur le choix des personnes rencontrées.

Validité des résultats et des conclusions

La distinction entre les faits et les jugements n'est pas toujours explicite. Dans certains cas on trouve des descriptions d'activités qui aboutissent à des jugements sans qu'on ait vu ni les résultats ni une analyse de ceux-ci.

D'une façon générale, les rapports ont une crédibilité suffisante pour lancer un débat et ceci, même lorsque les conclusions ne font pas l'unanimité.

Participation des parties prenantes

Les évaluations sont centrées sur le fonctionnement des dispositifs. En règle générale, les bénéficiaires finaux sont absents des évaluations. Les consultants rencontrent des porteurs de projets mais surtout des partenaires institutionnels gouvernementaux français (en France et dans les capitales) et locaux (principalement dans les ministères centraux).

Utilité du rapport final

Les rapports finaux contiennent souvent de bons états des lieux, utiles à la compréhension des actions de coopération ainsi que pour la mise au courant d'éventuels nouveaux chargés de dossiers. Ces rapports présentent une utilité surtout pour l'administration centrale. Les évaluations-pays sont également utiles aux SCAC. Dans le cas des évaluations-pays, l'utilité est aussi fonction de l'état du cycle politique.

Effectivité

Globalement, le programme d'évaluations est mis en œuvre de façon effective même si des retards se produisent. L'insuffisance des crédits de paiement en 2003 a perturbé la bonne marche du travail du Bureau de l'évaluation. Sur la période 2000-2004, le Bureau de l'évaluation a épuisé environ les 2/3 de sa dotation initiale sur le projet FAC 2000-27.

Efficiences

Le budget alloué aux évaluations est très serré. Le nombre de jours préconisés dans les termes de référence est généralement inférieur au temps réel nécessaire pour mener à bien l'évaluation demandée. Il faut rappeler ici la faiblesse de la préparation documentaire. Les consultants doivent utiliser une part disproportionnée du temps imparti à du travail de classement. Les visites de terrain sont parfois très superficielles. Cette approche se ressent dans le fait que les évaluations produisent peu d'informations sur les résultats des interventions et moins encore sur leur impact.

Impact

L'impact des évaluations varie d'un cas à l'autre. Certaines évaluations examinées ont eu un impact sur les choix de la coopération dans un pays ou ont permis la rédaction d'un nouveau règlement ; certaines servent de fondement à un nouveau projet mobilisateur ou permettent d'étayer la position de la France dans des enceintes internationales ; dans un cas, une évaluation riche en enseignements aura sans doute peu d'impact parce qu'elle est déphasée par rapport au cycle politique.

7. CONCLUSIONS

La méta-évaluation s'inscrit sur fond de changement institutionnel important dans les services de la coopération française. Il n'est pas possible d'évaluer le programme du Bureau de l'évaluation sans prendre en compte les rééquilibres à venir. Ceci vaut en particulier pour les points d'attention de nature stratégique formulés à l'égard du Bureau de l'évaluation et de son rôle. Les recommandations quant à elles prennent en compte le rôle assigné au MAE en général et au Bureau de l'évaluation en particulier.

1) Les dispositifs mis en place par le Bureau de l'évaluation, tant pour la préparation et la réalisation de la programmation, que pour le lancement et la mise en œuvre des évaluations sont bien articulés. Les processus sont bien établis.

2) L'approche de la programmation, par une consultation large de la demande potentielle est pertinente dans la mesure où elle répond à cette demande.

3) La programmation n'apparaît cependant pas comme un programme avec des objectifs et des priorités en fonction de ces objectifs mais comme une liste d'évaluations à faire. Elle est peu lisible. Elle ne répond que partiellement aux priorités établies par la CICID dès 2000.

4) Le positionnement institutionnel du Bureau de l'évaluation ne nuit pas à la qualité de ses produits mais peut avoir un effet sur leur diffusion et leur impact. La place du Bureau de l'évaluation dans la Sous-Direction de la stratégie et des questions multilatérales est peu exploitée. Il n'y a pas d'autres contacts entre le Bureau des stratégies de coopération et le Bureau de l'évaluation qu'au niveau des cadres alors que le Bureau de l'évaluation devra s'orienter de plus en plus vers des évaluations de stratégies ; le Bureau de l'évaluation et le Bureau de la communication ne semblent pas travailler conjointement non plus, alors que ce dernier pourrait apporter un appui très utile dans la communication sur les évaluations.

5) La mise en œuvre de la programmation est globalement bien assurée. Toutefois, la mise en œuvre de l'ensemble de la programmation prend un peu de retard. Un certain nombre d'évaluations - il s'agit surtout d'évaluations de projets au sens strict - ne sont pas réalisées sans que cela porte à conséquence. Les évaluations de projets sont souvent assumées par les services techniques avec un appui très apprécié du Bureau de l'évaluation.

6) La phase de lancement des évaluations est bien conçue et constructive. Elle aboutit à des termes de référence de qualité et à un processus adéquat de sélection des équipes d'évaluation. Toutefois la préparation documentaire est insuffisante. Cette faiblesse peut avoir un effet négatif sur la qualité de l'évaluation. Les questions d'évaluation sont rarement précisées en cours d'exercice.

7) Le suivi et l'accompagnement de la mise en œuvre sont bien assurés. Chacun joue son rôle de manière constructive, que ce soit au Bureau de l'évaluation, au comité de pilotage ou dans les services techniques et géographiques. Il y a un souci constant de poursuivre le but de l'évaluation quitte à prendre des raccourcis sur le plan méthodologique et sur le plan de l'analyse. La méthodologie est généralement peu explicitée et approfondie. Les évaluations atteignent peu le niveau des résultats. Le budget réservé à chacune des évaluations ne le permet pas.

8) La phase de restitution en fin d'évaluation est systématiquement prévue dans les termes de référence mais sa réalisation peut se heurter à des difficultés pratiques. Jusqu'où le chargé de l'évaluation doit-il aller et où s'arrête son rôle ? Ce point ne peut être tranché, tout dépend du moment où il y a appropriation par les utilisateurs. Un suivi systématique sous forme de fiche est certainement utile tant pour rappeler l'évaluation au bon souvenir des gestionnaires que pour l'apprentissage du Bureau de l'évaluation.

8. RECOMMANDATIONS

Les décisions prises lors de la CICID de juillet 2004 impliquent un repositionnement du rôle de la DgCiD comme acteur

de la coopération française et du Bureau de l'évaluation en particulier. Les recommandations ne peuvent pas ignorer cette nouvelle réalité.

1) En général, il y a lieu de poursuivre le processus et de maintenir le modèle d'organisation tel qu'il fonctionne actuellement.

2) Il est souhaitable de maintenir le principe de la consultation tel qu'il existe actuellement mais en l'adaptant à la nouvelle distribution des tâches au sein de la coopération. Il serait concevable d'organiser une consultation conjointe avec l'AFD ou alors de faire une consultation plus proactive sur des sujets de priorité stratégique en laissant la programmation de l'évaluation de projets à l'AFD. Il est en tout cas souhaitable que le Bureau de l'évaluation participe au comité de l'évaluation de l'AFD et du MINEFI ou à ce qui en tient lieu.

3) Il y a tout intérêt à améliorer la lisibilité du programme. La DgCiD devenant le lieu de définition des stratégies de la coopération, le Bureau de l'évaluation doit pouvoir alimenter et renforcer sa capacité conceptuelle à partir de ses évaluations. C'est déjà le cas aujourd'hui à travers les évaluations-pays et les évaluations sectorielles. Cette tendance pourrait être renforcée en intégrant dans le programme des évaluations des thématiques prioritaires comme le doublement de l'APD, le respect des engagements de la France dans la poursuite des OMD ou encore l'aide aux pays sortant de l'état de conflit.

4) Dans le cadre de la prochaine réforme de la coopération, et des nouvelles fonctions réservées au MAE, il serait souhaitable de mener une réflexion sur les spécificités et complémentarités des métiers d'audit, d'inspection, d'évaluation, de définition stratégique et de communication. Celle-ci pourrait aboutir à un repositionnement institutionnel du Bureau de l'évaluation qui renforcerait son influence sur les orientations des politiques de coopération.

Dans la perspective d'un transfert des activités de projet vers l'AFD, une programmation plus stratégique, répondant au nouveau rôle spécifique du MAE dans la coopération sera souhaitable. Il faudra assurer au Bureau de l'évaluation l'autorité nécessaire pour que les enseignements qu'il produira soient entendus par les décideurs.

La DgCiD souhaite intensifier les évaluations de pays à l'occasion des documents cadre de partenariat (DCP). Toutefois, il est difficile d'imaginer que le Bureau de l'évaluation puisse conduire une évaluation pour chaque DCP même si une telle évaluation n'avait lieu que tous les six ans. Un tel choix aurait pour effet d'occuper virtuellement tout le temps du Bureau.

5) Il y a tout lieu de poursuivre la mise en œuvre du programme en se basant sur l'expérience acquise en matière d'évaluation-pays, d'instruments et d'évaluations thématiques. Un renforcement en ressources humaines et un suivi plus systématique de la programmation dans son ensemble devraient permettre d'éviter des retards.

6) Il serait bon d'améliorer le travail de préparation documentaire. Cela suppose un travail des services techniques et géographiques sur leur propre suivi et sur l'archivage de leurs documents. Le Bureau de l'évaluation doit pousser les services à travailler dans ce sens. Des formules souples ont déjà été expérimentées au Bureau de l'évaluation comme par exemple la réalisation d'une banque de données FSD par un stagiaire.

7) Les évaluations comportent une bonne étude du contexte de l'objet évalué. Toutefois, il serait souhaitable de rendre la méthodologie nettement plus explicite et d'insister sur la qualité des analyses quitte à resserrer le champ de l'évaluation. Il serait également souhaitable d'examiner la possibilité d'élargir le budget consacré aux évaluations.

8) La restitution est une phase importante de l'évaluation. Il y a lieu de s'assurer qu'elle ait lieu de façon systématique, le cas échéant en France et sur le terrain, avec les parties intéressées. Il faut maintenir aussi la participation du chargé d'évaluation lors de l'examen du projet subséquent. Le Bureau de l'évaluation devrait également être présent au comité de programmation chaque fois que c'est opportun.

[1] Voir Guide de l'évaluation : Fiche 1 - L'évaluation d'une action, d'un projet, d'un programme, d'une politique.

[2] HEC Paris, « Étude de la qualité des rapports d'évaluation pour le Bureau de l'évaluation de la DgCiD », HEC Mission de conseil, Janvier-juin 2004. Dr. Luzia Lehmann, Dr. Andreas Balthasar, « Quality Assessment of SDC's External Évaluation Reports », Commissioned by the Évaluation Controlling Division of the Swiss Agency for Development Cooperation (SDC), Lucerne, 25 May 2004