

## Introduction de l'atelier

Rob D. Van den Berg, président du Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide du Comité d'aide au développement de l'OCDE

---

Monsieur le Ministre,  
Monsieur le Président du Comité d'Aide au Développement,  
Mesdames et Messieurs,

C'est pour moi à la fois un grand honneur et un plaisir que de pouvoir prendre la parole à cet Atelier « Partenaires en évaluation du développement ». Il y a un peu plus de deux ans, le Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide du CAD organisait ici même à Paris, lors de sa réunion ordinaire, une séance de remue-méninges sur ses activités futures, son rôle et son mandat. Une multitude d'idées ont jailli de cette séance. Et aujourd'hui, grâce à l'action très positive du ministère français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et grâce à l'engagement actif de nombreux membres du Groupe de travail du Comité d'aide au développement, nous sommes réunis pour discuter des possibilités de mettre en place un partenariat sans précédent pour l'évaluation de l'aide.

L'idée de cet atelier est née d'un sentiment de trouble croissant qui se manifestait au sein du Groupe de travail : nous avons souvent l'impression, au cours de nos réunions, de discuter de problèmes d'évaluation pressants qui auraient en fait dû être abordés dans un cadre plus large. Le Groupe de travail du CAD se compose de représentants des services d'évaluation des bailleurs de fonds bilatéraux. Il se concentre donc essentiellement sur les questions bilatérales. Les autres questions sont difficiles à aborder. Or, il y a au moins deux autres acteurs importants, à savoir :

- le Groupe de travail interinstitutionnel sur l'évaluation des Nations unies (IAWG), auquel participent tous les services d'évaluation des institutions des Nations unies, et
- le Groupe de coopération sur l'évaluation (ECG) des institutions financières internationales.

Ces deux groupes examinent les questions d'évaluation qui se font jour au sein de leurs propres éléments constitutifs. Mais les principaux acteurs du développement, nos pays partenaires, ne sont pas représentés au sein de ces groupes. Certes, le Groupe de travail du CAD, l'IAWG et l'ECG s'efforcent de faire participer chaque fois que c'est possible les pays partenaires ou d'autres partenaires à leurs activités et – plus important encore – à leurs évaluations. Par ailleurs, les trois groupes échangent des observateurs et coopèrent sur de nombreux dossiers. Mais aucun d'entre eux ne s'est doté d'un mécanisme de consultation d'institutions autres que ses propres membres. Nous nous sommes alors posé la question de savoir comment nous rencontrer, comment échanger des informations et comment coopérer avec les communautés suivantes du développement :

- les spécialistes de l'évaluation dans les pays partenaires ;
- les spécialistes de l'évaluation au sein des ONG et des organisations de la société civile, non seulement dans les pays partenaires mais aussi au sein de la communauté du développement dans les pays de l'OCDE ;
- tous les autres spécialistes de l'évaluation, comme par exemple ceux qui appartiennent au secteur privé, aux organisations de droits de l'homme, aux institutions d'aide humanitaire, aux réseaux ou aux associations professionnelles, etc.

L'inquiétude quant à l'insuffisance éventuelle de canaux de communication entre les différentes communautés de spécialistes de l'évaluation était nourrie par les défis auxquels

nous étions confrontés dans l'évaluation de l'aide bilatérale. En premier lieu, beaucoup de bailleurs de fonds ont commencé à modifier leur politique de financement de l'aide, en remplaçant l'aide projet par l'aide programme, l'aide programme par l'aide sectorielle et le financement distinct facilement identifiable par le cofinancement, le financement conjoint ou même l'aide au budget. Même si nous savons que les bailleurs de fonds se font souvent tirer l'oreille pour débloquer les fonds promis, le changement de la politique d'aide est un immense défi pour les évaluateurs. Pour beaucoup de services d'évaluation bilatéraux, cela implique un changement considérable puisque l'évaluation doit désormais être réalisée à un niveau plus élevé que celui du projet ou de l'activité. L'évolution dans le sens du financement conjoint soulève le problème de l'affectation. Il n'est plus possible aujourd'hui de suivre de près la contribution d'un bailleur de fonds à un fonds commun. Si nous voulons à la fois prévenir la multiplication des évaluations et prendre conscience des problèmes d'affectation, nous pourrions adopter tous ensemble le principe suivant :

*Le financement conjoint suppose une évaluation conjointe.*

En deuxième lieu, nous assistons depuis une dizaine d'années à des efforts déployés au sein de la communauté des bailleurs de fonds pour améliorer sa crédibilité en tant que partenaire du développement. Le partenariat est un des quatre principes du Cadre de Développement intégré. Véritable appel à un partenariat mondial, c'est le dernier, et peut-être le plus difficile à atteindre, des objectifs de développement du Millénaire. Dans tous nos programmes bilatéraux, nous constatons des efforts en vue d'améliorer le partenariat. Mais, ici encore, la réalité n'est pas toujours conforme au discours. Quoi qu'il en soit, pour les évaluateurs, un partenariat accru ne devrait pas rester sans effets au niveau des enseignements à tirer de l'expérience commune et de la redevabilité réciproque. Cela m'amène au deuxième principe qui pourrait être adopté par la communauté des évaluateurs :

*L'accroissement du partenariat devrait comprendre le partenariat dans l'évaluation.*

Le troisième défi est celui de l'appropriation. C'est du reste aussi un des quatre principes du Cadre de développement intégré, qui a été repris depuis dans les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, les PRSP. C'est en fait quelque chose qui a été souvent répété dans les rapports d'évaluation : la réussite médiocre des activités d'aide, le manque de durabilité des projets, des programmes et des stratégies sont dus à une appropriation insuffisante. L'importance majeure de l'appropriation n'est pas seulement une évidence de premier ordre, elle s'explique aussi par le fait que l'on ne développe pas les peuples, ils se développent eux-mêmes. De même, on ne développe pas les pays, ils se développent eux-mêmes. Le rôle de l'aide se réduit à celui d'un catalyseur ou d'un soutien du développement indigène. Une fois encore, la réalité des relations internationales n'est peut-être pas toujours en conformité avec ces nobles principes. Il n'en reste pas moins que le rôle nouveau des bailleurs de fonds à l'égard des bénéficiaires n'est pas sans conséquences pour les évaluateurs. D'où un troisième principe qui pourrait être adopté par la communauté des évaluateurs :

*Une appropriation accrue devrait conduire à l'appropriation de l'évaluation.*

Ces principes sont ouverts à la discussion. Les défis auxquels nous sommes confrontés n'affectent pas l'objectif final de l'évaluation : il s'agit toujours de tirer les enseignements du passé et de rendre des comptes à propos de ce qui s'est passé. Les changements dont nous avons à débattre se situent au niveau de la composition des équipes d'évaluation, du déplacement de l'importance des différentes questions, des objectifs et du reporting. Notre

atelier n'a pas pour objectif d'adopter de nouveaux principes pour l'évaluation de l'aide – ce n'est d'ailleurs pas notre mandat –, mais peut-être pourrions-nous arriver à une « Déclaration de Paris » sur la manière de progresser dans la voie de l'évaluation du développement. Le quatrième et peut-être le dernier principe d'une telle déclaration, c'est que nous devons mettre en question le rôle central qui est celui de l'aide dans notre action. Le principe de l'appropriation est tout à fait clair à cet égard : le développement est un phénomène endogène au sein duquel l'aide ne doit jouer qu'un rôle de catalyseur ou de soutien. Les objectifs de développement du Millénaire nous placent face au défi d'évaluer ce qui a été fait pour atteindre ces objectifs, au niveau local, au niveau national et au niveau international. Devrions-nous nous fixer comme objectif d'évaluer le développement plutôt que de nous contenter d'évaluer cette petite contribution qu'est l'aide au développement ? Et n'y a-t-il pas gros à parier que nos partenaires sont davantage intéressés par une évaluation du développement global dans un secteur donné plutôt que par l'évaluation de la contribution des bailleurs de fonds dans ce secteur ? Par ailleurs, le dernier objectif de développement du Millénaire reconnaît que le développement endogène n'est possible que dans un environnement international propice. Cela nous pose un autre défi : d'autres domaines de la politique internationale, tels que le commerce, les migrations ou les questions de paix et de sécurité, devraient faciliter plutôt qu'entraver le développement. De nombreux bailleurs de fonds et pays partenaires œuvrent déjà à l'amélioration de l'environnement international. Comment la communauté des évaluateurs réagira-t-elle au défi que pose le huitième objectif du développement du Millénaire ? Devrions-nous souscrire au principe qui prône :

*d'abandonner l'évaluation de l'aide au profit de l'évaluation du développement ?*

Je prévois que cette question fera l'objet de débats dans les jours qui viennent.

L'objectif de notre atelier n'est pas seulement de tirer des enseignements de nos expériences mutuelles et de discuter de préoccupations communes et de questions qui nous occupent. Il est aussi d'explorer les moyens de relever les défis auxquels nous sommes confrontés. Nous engagerons-nous dans cette voie chacun de son côté ou saurons-nous identifier des pistes de coopération pour l'avenir ? Nous avons la chance de pouvoir bâtir sur des structures de coopération existantes. Vous me permettrez d'en évoquer quelques-unes.

- Le Réseau d'apprentissage actif de la redevabilité et de l'efficacité dans l'aide humanitaire, l'ALNAP, une structure qui comprend des ONG et qui a fait ses preuves dans le domaine du soutien et du renforcement de l'apprentissage à partir des évaluations de l'aide humanitaire. Est-ce là un modèle qui pourrait être adopté ailleurs ? L'ALNAP se présentera au cours de notre atelier.
- Les évaluations internationales conjointes. Aussi bien l'évaluation du Cadre de développement intégré, conduite par le Service d'évaluation des opérations de la Banque mondiale, que l'évaluation conjointe de l'aide extérieure à l'éducation de base, conduite par la Direction de l'Évaluation de la politique et des Opérations du ministère néerlandais des Affaires étrangères, ont donné lieu à de nouveaux partenariats innovants avec des pays partenaires et toute une série d'organisations donatrices. Nous devons en tirer des enseignements, et un débat ne manquera pas de s'instaurer sur la question au sein de la Banque mondiale.
- Le groupe de travail s'est attelé au dossier des meilleures pratiques, des directives et des enseignements à tirer par le biais d'une série d'évaluations sur des questions similaires. Les pays partenaires, les ONG et la communauté des chercheurs sont désormais de plus en plus impliqués dans ce type de travail, souvent grâce à la participation à des séminaires où étaient débattus des projets de rapports. Sera-t-il possible d'étendre l'objectif des meilleures pratiques et du travail de synthèse à d'autres communautés d'évaluateurs ?

- Les trois grandes communautés d'évaluateurs ont tendance à travailler en recourant à des groupes de travail mis en place pour des missions bien précises. Ces groupes de travail ont tendance à s'assurer la participation de partenaires extérieurs, choisis en fonction du sujet. C'est là un mode de coopération entre les communautés qui n'a pas encore été utilisé explicitement à cette fin. Au cours de ces deux jours, nous pourrions présenter des propositions d'actions conjointes pour lesquelles des groupes de travail conjoints pourraient être mis en place, qui feraient rapport à différentes instances.
- Il existe actuellement des mécanismes pour l'échange d'informations par l'internet, comme le Portail du Développement et des inventaires d'évaluation, qui pourraient faciliter et promouvoir un débat permanent entre les communautés d'évaluateurs sur des questions d'intérêt commun. Devrions-nous rechercher d'autres possibilités ? Existe-t-il une volonté de faciliter le débat ?
- Il ne fait pas de doute que le principal défi est de mobiliser nos collègues et nos partenaires du Sud. Si le nombre, les objectifs, le niveau et la qualité des évaluations conjointes sont en augmentation, il y a toutefois encore du chemin à parcourir. La formation, la création d'un environnement favorable, le soutien aux institutions et aux individus sont autant de domaines où des progrès ont été réalisés ces dernières années, mais il y a encore du pain sur la planche. Quelques représentants du Sud participent à cet atelier, mais nous sommes encore loin du compte. Certes le financement peut être un obstacle majeur. Beaucoup d'entre nous disposent de fonds pour entreprendre des évaluations, mais pas pour mobiliser les capacités dans le Sud. D'autres canaux doivent être explorés pour le soutien des évaluations. Des idées nouvelles doivent être discutées. Et l'Association internationale des évaluateurs du développement IDEAS pourrait jouer un rôle dans ce contexte. L'association IDEAS se présentera à vous dans le courant de cet atelier.

Les idées ne manquent pas dans notre communauté. Pourtant, force nous est de reconnaître que la coopération parmi les évaluateurs peut être une source de malentendus sur les définitions, les méthodes, les concepts, les arguments et les motivations. Cela me fait penser à cette vieille devinette à propos de la poule qui veut traverser la route. Pour le commun des mortels, la réponse est qu'elle veut aller de l'autre côté de la route. L'évaluateur, avant de répondre, voudra d'abord savoir :

- premièrement, si la poule a traversé la route selon le chemin le plus court et le plus rapidement possible ;
- deuxièmement, s'il peut être établi que la poule a effectivement atteint l'autre côté de la route, qu'elle y reste et qu'il y a lieu de croire qu'elle y restera ; et
- troisièmement, si la poule a atteint son objectif en traversant la route.

Pour répondre à toutes ces questions, l'évaluateur établira avec la poule, dans le cadre d'un processus participatoire, une logique d'intervention, un cadre ou une théorie sur « la manière qu'ont les poules de traverser la route » et sur « les résultats escomptés à court terme et à long terme de la traversée de la route par la poule », ce qui permettra de recueillir et d'analyser des données pertinentes. J'espère, Monsieur le Président, que ces deux journées seront l'occasion de débattre de façon approfondie sur les poules et la route et sur toutes les implications et tous les bénéfices éventuels d'une future action conjointe.

Je vous remercie de votre attention.