

# Première phase de l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris

## Mandat générique pour les évaluations au niveau des pays

### 1. Historique et raison d'être

Outre son ambition affichée d'amélioration du suivi de l'aide, la Déclaration de Paris souligne l'importance d'un processus indépendant d'évaluation à l'échelle internationale. La Déclaration précise que ce processus permettra de réunir des informations plus complètes sur la contribution qu'apporte l'amélioration de l'efficacité de l'aide à la réalisation des objectifs de développement, sans pour autant imposer une charge de travail supplémentaire aux partenaires.

Pour faire face à cet engagement, le Réseau sur l'évaluation du développement du Comité d'aide au développement (CAD) a étudié différentes approches possibles et proposé une évaluation en deux phases. La première portera sur le niveau des ressources et des extrants, au travers d'une série d'évaluations au niveau des pays partenaires et des services centraux des partenaires au développement<sup>1</sup>, et de différentes évaluations thématiques. La seconde phase de l'évaluation (jusqu'en 2010) sera consacrée aux résultats et à l'impact de l'aide. Cette évaluation viendra compléter le suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, assuré par l'Activité conjointe sur le suivi.

Le Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide (GT-EFF) et le Réseau du CAD sur l'évaluation ont apporté leur soutien à la démarche d'évaluation proposée. Un Groupe de référence international a été constitué pour mandater et piloter l'évaluation. Il réunit des pays participant au GT-EFF, des membres du Réseau du CAD sur l'évaluation de l'aide, ainsi que des représentants de la société civile.

La première phase se déroulera de mars 2007 à juillet 2008 et visera à fournir des informations sur les motivations et les méthodes du processus de mise en œuvre de la Déclaration de Paris. Elle permettra de tirer des enseignements pratiques et

<sup>1</sup> Le concept de partenaires au développement englobe les donateurs, les organismes multilatéraux, les IFI et autres organisations impliquées dans l'assistance au développement.

contribuera à faire le point sur la performance lors du 3e Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui se tiendra au Ghana.

La seconde phase de l'évaluation, à partir du Forum de haut niveau organisé au Ghana en 2008 et jusqu'à la 4e réunion de ce Forum en 2010, s'attachera à déterminer si les effets à long terme attendus de la Déclaration de Paris ont été obtenus.

### 2. Finalité et objectifs

Si la **finalité globale** de l'évaluation est de fournir des informations sur les impacts et effets réels de la mise en œuvre des principes de la Déclaration de Paris, la première phase de l'évaluation s'intéressera uniquement aux ressources, au processus de mise en œuvre et (dans la mesure du possible) au niveau des extrants : les partenaires au développement et les gouvernements des pays font-ils réellement ce à quoi ils se sont engagés ? Si non, pourquoi ? Quel est l'impact au niveau du pays ?

La **finalité spécifique** de l'évaluation est d'identifier les meilleures pratiques en matière de comportement des pays et des partenaires au développement pour la mise en œuvre de la Déclaration de Paris. Partant du principe que cette mise en œuvre améliorera l'efficacité de l'aide, l'accent sera mis sur **l'apprentissage**, en posant une double question : « Faisons-nous ce qu'il faut ? » et, en termes de niveau des extrants, « faisons-nous les choses comme il le faut ? ».

Les **objectifs** de l'évaluation sont les suivants :

- Mieux comprendre les enseignements tirés de l'enquête de référence sur le suivi de la Déclaration de Paris, conduite en 2006.
- Faciliter l'apprentissage global sur l'efficacité de l'aide et favoriser une mise en œuvre plus efficiente de la Déclaration de Paris par les pays évalués.
- Formuler des recommandations spécifiques aux pays évalués et à la communauté internationale pour améliorer l'efficacité de l'aide.
- Établir les bases de la seconde phase de l'évaluation.

### 3. Périmètre et but de la première phase de l'évaluation

Depuis l'adoption de la Déclaration de Paris (DP) en mars 2005, 60 pays au moins ont entrepris de la mettre en œuvre et 34 d'entre eux ont conduit l'enquête de suivi en 2006. Le rapport final qui synthétise les principales constatations de cette enquête<sup>2</sup> ainsi que différentes études sur des expériences de mise en œuvre spécifiques à certains pays ont permis de mettre en évidence trois dimensions essentielles de l'efficacité de l'aide :

- L'utilité de la DP elle-même, en tant qu'outil favorisant l'efficacité de l'aide<sup>3</sup> ;
- Le changement de comportement des partenaires au développement en termes d'alignement de leurs politiques, systèmes et procédures de mise en application des engagements de la DP ;
- Le changement de comportement des pays partenaires, l'appropriation étant au cœur de cette évolution.

Ces trois dimensions délimiteront le périmètre principal de l'évaluation.

#### *La Déclaration de Paris en tant qu'outil d'une meilleure efficacité de l'aide.*

Trois obstacles majeurs à l'utilité de la Déclaration de Paris en tant qu'outil favorisant l'efficacité de l'aide ont été identifiés :

**a. Clarté.** Dans de nombreux pays, il n'a pas été facile de savoir comment interpréter et évaluer la mise en œuvre des engagements fixés par la DP, d'où un risque de disparité du processus de suivi. En effet, la plupart des pays ont rencontré des difficultés pour transposer les indicateurs de suivi de la DP à leur contexte national et, selon le rapport de l'enquête, seul un petit nombre d'entre eux aurait pu aboutir à un consensus sur des définitions adaptées aux spécificités locales. Ce sont notamment les indicateurs portant sur le renforcement des capacités (indicateurs 4 et 6) et sur les approches-programmes (indicateur 9) qui ont suscité les plus vifs débats et, dans certains cas, impliqué de nouveaux travaux normatifs.<sup>4</sup> En outre, des indicateurs permettant de mesurer a priori sans ambiguïté les progrès accomplis ont également posé problème<sup>5</sup>, à l'image de l'indicateur 5 sur l'alignement par rapport aux systèmes et procédures de chaque pays. Compte tenu du

2 Le rapport d'enquête devrait être publié en mars/avril 2007.

3 Il n'existe pas de définition arrêtée de l'efficacité de l'aide, mais un consensus général se dégage pour y associer les différents changements de comportement et de pratique.

4 Voir par ex. *PIU Reference Matrix* du Cambodge : <http://www.oecd.dac/dataoecd/42/58/37105997.pfd>

5 Selon le rapport d'enquête par exemple, dans différents pays, la mention « soumis aux procédures normales d'autorisation, d'approbation et de déblocage des fonds en vigueur au niveau national » figurant au document Définitions et Précisions de l'enquête ne semble pas adaptée à tous les programmes pris en compte dans la catégorie de ceux utilisant les systèmes nationaux d'exécution budgétaire.

manque de clarté ressenti, le plus petit dénominateur a souvent été appliqué et, par conséquent, les pays partenaires ont pu afficher des résultats plus conformes aux objectifs que ceux qu'ils auraient sinon obtenus. Il n'est donc pas étonnant que le rapport d'enquête mette en garde contre une exploitation trop confiante des données de référence et qu'il suggère de prendre des mesures concrètes pour garantir l'harmonisation des mesures lors des prochains exercices de suivi de l'enquête.

**b. Pertinence.** La *pertinence* de certains indicateurs de suivi de la Déclaration de Paris a également été mise en cause, au regard des principaux problèmes d'efficacité de l'aide ressentis dans le pays. La définition de certains d'entre eux a semblé trop restrictive pour refléter les engagements correspondants. A titre d'exemple, les aspects relatifs à l'appropriation, fondamentaux pour l'amélioration globale de l'efficacité de l'aide, ne sont mesurés que par l'indicateur indirect portant sur l'existence de plans de développement nationaux. Cette mesure approximative ne permet pas de prendre en compte la volonté des dirigeants et responsables politiques du pays à mettre sur pied un plan d'actions de développement. Il en est de même de l'indicateur sur la réduction des unités parallèles de mise en œuvre des projets, qui constitue l'unique outil de mesure du développement des capacités. En outre, certains engagements de la DP ne sont couverts par aucun des 12 indicateurs, tels ceux relatifs à la délégation entre donateurs et aux complémentarités de l'assistance au développement, qui sont pourtant des enjeux critiques pour l'atteinte des objectifs d'harmonisation. De ce fait, le suivi de ces engagements au niveau des pays s'est avéré difficile à réaliser. Par ailleurs, des progrès accomplis et considérés comme essentiels pour l'atteinte des objectifs d'amélioration de l'efficacité de l'aide ne sont pas mesurés par les indicateurs de suivi de la DP, à l'image de l'harmonisation des compléments et avantages salariaux, ou des codes de conduite pour le renforcement des capacités.

**c. Cohérence.** Le troisième obstacle identifié est la *cohérence* de la Déclaration de Paris, plus précisément le lien entre les différents engagements et les indicateurs. A cet égard, l'alignement sur les politiques des pays partenaires et l'alignement sur des systèmes de gestion des finances et de passation des marchés sont perçus comme contradictoires. En effet – et au moins à court terme – l'efficacité médiocre des systèmes de gouvernance ralentit la mise en œuvre du programme et, par conséquent, nuit à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Dans le secteur de l'approvisionnement en eau des zones rurales au Bénin par exemple, les versements ont chuté de 108 % en 2004 à 55 % en 2005 en raison des nouvelles dispositions d'alignement, mais cette réduction des versements a eu une influence directe sur le nombre de points d'eau installés.<sup>6</sup>

#### *Comportement des partenaires au développement*

Plusieurs problèmes ont été identifiés en matière de change-

6 Mise en œuvre de la Déclaration de Paris au Bénin. COWI, 2005

ment de **comportement des partenaires au développement**, nécessaire à la réalisation des engagements de la DP.

**a. Tout d'abord, une divergence a été notée entre les politiques définies par les services centraux des partenaires au développement et leur mise en pratique dans les pays.**

Les pays partenaires ont à cet égard fait part de leurs préoccupations grandissantes sur la lenteur du changement de ces pratiques. L'action des partenaires au développement axée sur la coopération technique et l'absence d'avancées dans le déliement de l'aide sont ainsi des motifs de préoccupation souvent cités. Si tout le monde s'accorde pour affirmer que *l'engagement* des partenaires au développement est capital pour une progression régulière de la mise en œuvre de la DP, les avis sont plus partagés sur l'échelon à l'initiative de son renforcement : services centraux ou bureaux sur le terrain, ou encore mélange des deux ? Pour certains partenaires au développement, la DP doit être pilotée par les décideurs politiques du siège, le personnel en place dans les pays veillant à l'harmonisation des actions ; selon eux, c'est là le meilleur moyen d'obtenir des résultats tangibles en matière de développement. D'autres en revanche (généralement ceux travaillant par projets) adoptent la démarche inverse, les équipes de terrain se heurtant à des difficultés pour mettre en œuvre des collaborations, compte tenu des préoccupations en matière de responsabilité légale et des contrôles financiers imposés par les services centraux. Dans certains cas, les questions de responsabilité légale soulevées par ces derniers ont d'ailleurs pu ralentir les premières actions concrétisant les engagements de la DP sur le terrain.

**b. Communication et convergence.** La divergence entre services centraux et équipes de terrain des partenaires au développement est évidemment un problème réel, mais l'expérience vécue dans les pays a démontré que la concrétisation des engagements de la DP est avant tout une affaire de personne, les individus pouvant avoir une vision différente de l'engagement/l'appropriation et les *capacités* étant en outre inégales. A cet égard, des approches très variées de l'efficacité de l'aide chez un même partenaire au développement ont été observées lors du lancement de la DP, certaines équipes souscrivant d'emblée au plan de mise en œuvre de la DP, d'autres considérant les actions en collaboration comme une perte de temps dont l'impact sur les résultats de développement est limité. C'est pourquoi les partenaires au développement et les coordinateurs nationaux ont appelé à une communication plus efficace et sans ambiguïté sur les enjeux de la DP entre les conseillers politiques des sièges et les équipes opérationnelles. Cette recommandation est d'autant plus importante dans les pays où le plan de mise en œuvre a été lancé récemment.

**c. Les systèmes d'incitation des partenaires au développement** ont été identifiés comme des facteurs essentiels d'efficacité de leur comportement. Or, l'enquête de référence indique que la capacité des partenaires au développement à respecter les engagements pris à Paris se heurte de nom-

breux obstacles. Peuvent ainsi être cités des pressions excessives pour assurer les versements, le manque de flexibilité des personnels en termes d'horaires de travail et la rotation très importante du personnel : l'ensemble de ces facteurs aboutit à des incitations favorisant les bénéficiaires à court terme au détriment du long terme et des gains collectifs. En outre, le souci de visibilité et d'influence des partenaires au développement prend parfois le pas sur la volonté d'harmoniser les approches. Cette tendance a notamment été observée dans des domaines d'intervention tels que la décentralisation, car les modèles de développement mis en œuvre sont considérés comme des « moyens d'exporter » différents systèmes propres aux partenaires au développement. De même, ce souci de visibilité limite la progression de la délégation, y compris lorsque les partenaires au développement travaillent réellement à l'harmonisation et à l'alignement. En témoignent la multiplication des « groupes des partenaires au développement », *ainsi que* du nombre de membres de ces groupes. Il semble que les perspectives de carrière du personnel peuvent être améliorées par la préservation d'une bonne image des partenaires au développement, grâce à une participation active à la coordination de l'action des différents acteurs. Enfin, de telles incitations risquent de pérenniser des coûts de transaction élevés.<sup>7</sup>

**Comportement des pays partenaires**

**Le comportement des pays partenaires** est un élément essentiel d'une mise en œuvre réussie de la DP. Comme indiqué plus haut, l'efficacité de l'aide est subordonnée à la responsabilité et à la prise en charge, par les pays partenaires, de leur propre développement en fonction des besoins de leurs habitants et de leurs propres priorités. A la lecture des constatations de référence issues de l'indicateur indirect n°1 mesurant l'existence de plans de développement et leur degré de hiérarchisation et de rattachement aux budgets, aux dépenses et aux résultats, il apparaît que l'appropriation des pays doit être considérablement renforcée. La prise en main de la coordination de l'aide par les pays est un autre sujet de préoccupation important, mais il n'existe pas d'indicateur spécifique mesurant cette dimension de l'appropriation. Néanmoins, cette variable est indirectement évaluée par d'autres parties de l'enquête : degré d'intégration des apports d'aide dans les budgets nationaux ou la comptabilité publique (indicateurs 3 et 5) et utilisation d'approches-programmes imposant la mise en place d'un cadre politique défini par le gouvernement (indicateur 9). Fort heureusement, la propension des gouvernements des pays à jouer un rôle moteur dans la coordination de l'aide est bien plus importante qu'il y a quelques années, comme le démontre la récente multiplication des politiques de l'aide mise en évidence par l'enquête.

**a. Cela a été souligné ci-dessus, les indicateurs indirects de l'appropriation** sont de plus en plus critiqués car trop restrictifs pour pouvoir mettre en lumière la complexité de cette dimension. Tout d'abord, le fait que l'appropriation repose

<sup>7</sup> Ole Winckler Andersen et Ole Therkildsen. *Harmonisation and Alignment: the Double-Edged Swords of Budget Support and Decentralised Aid Administration*. Danish Institute for International Studies. 2007.

sur plusieurs acteurs dans un même pays, comme le montre un **engagement inégal pour la mise en place de politiques nationales de développement** ou de politiques de l'aide, n'est pas pris en compte. Le degré d'appropriation de quels acteurs doit-il être amélioré ? Le levier exécutif ou le législatif ? Les politiques ou les fonctionnaires ? Le gouvernement central ou le gouvernement local ? Le ministère de la Planification et des Finances ou les ministères sectoriels ?<sup>8</sup> Par ailleurs, cette appropriation est-elle globale et, notamment, s'étend-elle aux grands mouvements de la société civile défendant les droits de l'homme, l'égalité entre les hommes et les femmes, et l'environnement ? Il est capital d'avoir réponse à ces questions lors de la mise en œuvre de la DP, car les approches du développement national et des politiques de l'aide diffèrent considérablement selon les interlocuteurs dans le pays partenaire. Ainsi, l'un des principes fondateurs de la DP – à savoir l'approche-programme – a surtout été soutenu par les grands ministères, ministères des Finances notamment, alors que les ministères sectoriels ont pour la plupart considéré le soutien budgétaire (général et sectoriel) comme une restriction de leur pouvoir. Autre exemple : la résistance souvent observée des gouvernements centraux à déléguer des compétences et des fonds aux administrations locales dans un contexte de décentralisation.

**b. Les capacités** d'appropriation, en termes de soutien et de communication sur la philosophie sous-tendant les plans de développement des partenaires sont capitales. Bien que les critères utilisés par la Banque Mondiale pour évaluer les plans opérationnels de développement d'un pays soient pleins de bon sens, ils n'apportent aucun éclairage sur le contenu des politiques nationales de développement. Pourtant, dans la pratique, des conflits sont apparus entre des partenaires au développement souhaitant appliquer une stratégie de réduction de la pauvreté inspirée des objectifs du millénaire et des pays partenaires militant pour une stratégie de croissance reposant sur de grands projets d'infrastructure.<sup>9</sup> En outre, l'expérience montre que des ministères sectoriels acceptent couramment des financements de partenaires au développement, même s'ils sont sans rapport avec leurs propres politiques. Ceci conduit à une multiplicité d'approches et, par exemple, au partage des coûts avec une province donnée dépendant uniquement de la philosophie du partenaire au développement.

**c.** Enfin, le degré d'appropriation des résultats nationaux du développement a fait naître un débat sur la pertinence des **systèmes d'incitation à l'efficacité de l'aide** des partenaires en tant que point d'entrée. Dans plusieurs pays, les partenaires au développement ont fait part de leur inquiétude face à la lenteur des réformes majeures devant être menées par les gouvernements, qui ne leur permet pas de se référer à un programme cadre et/ou des systèmes sur lesquels aligner leur action. Par

8 Richard Batley. *Mozambique: The cost of 'owning' aid*. Public Admin. Dev. 25, 415-424 (2005).

9 Toutefois, les deux approches du développement peuvent être mutuellement dépendantes, l'engagement en faveur de la croissance étant un prérequis nécessaires (mais non significatif) de la réduction de la pauvreté.

ailleurs, la faiblesse constatée de volonté politique ne permet pas de garantir que de nouveaux donateurs, tels que la Chine ou des fonds internationaux, adhèrent aux principes communément admis de l'efficacité de l'aide. C'est ainsi qu'en Zambie, il a été démontré que l'attribution de financements aux conditions du marché par des entités non signataires de la JASZ constitue un risque majeur pour la soutenabilité de la dette du pays.<sup>10</sup>

### Premiers résultats

Même si la DP est encore trop récente pour mettre en évidence ses extrants, **de premiers résultats de l'efficacité de l'aide** peuvent être identifiés, en termes de résultats de processus et/ou de produits basés sur des initiatives d'efficacité de l'aide antérieures à la DP<sup>11</sup>. En matière de résultats de processus, le rapport d'enquête indique une meilleure compréhension des objectifs et des engagements de la DP dans les pays partenaires, ce qui devrait conduire à un plan d'action viable dans plusieurs pays. Il est clair qu'un certain nombre de processus d'harmonisation « dormants » ont été – en quelque sorte – redynamisés car, en participant à l'enquête, des membres des gouvernements ont pu disposer d'un instrument important pour susciter le changement. De premiers résultats cohérents peuvent déjà être obtenus. Il semble d'ailleurs que, dans les pays ayant entamé depuis plusieurs années un travail dans le sens de l'harmonisation de l'aide, les actions d'harmonisation (mise en pratique de la division du travail par exemple) ont pu limiter les doublons d'assistance. Par ailleurs, la mise en place d'une gestion orientée sur les résultats, liant les ressources aux résultats, a dans certains cas débouché sur un dialogue partenaire-donneur plus stratégique que ce qui avait été observé auparavant (par exemple en termes de projections réalistes de l'atteinte des OMD).

## 4. Limites de l'évaluation

Le choix des pays pour l'évaluation se fonde sur un processus d'auto-sélection qui ne permet pas de dégager un échantillon à proprement parler représentatif. Cependant, étant donné le grand nombre de pays qui se sont déjà portés volontaires pour l'évaluation (10 pays au total : Bangladesh, Bolivie, Mali, Philippines, Sénégal, Afrique du Sud, Sri Lanka, Ouganda, Vietnam et Zambie), l'échantillon est suffisamment vaste et équilibré en termes géographique, de dépendance à l'aide et de revenu par habitant pour apaiser toute inquiétude. En revanche, les « états fragiles » n'étant pas représentés dans l'échantillon, une étude thématique a été proposée.

Dans la mesure du possible, le niveau des extrants sera appréhendé à partir des premiers résultats. De ce fait, la première phase de l'évaluation **ne portera pas** sur les hypothèses sous-

10 Stratégie commune d'assistance à la Zambie (Joint Assistance Strategy of Zambia). 2007.

11 Toward Country Led Development: An Independent Evaluation of the Comprehensive Development Framework, the World Bank; 2003; The Drive to Partnership: Aid Coordination and the World Bank, The World Bank, 2001; The Round-Table Mechanisms, UNDP, 1998, DP/1998/CRP.2, New York; Evaluation of General Budget Support, DFID 2006.

tendant la DP, notamment le postulat selon lequel l'efficacité accrue de l'aide produit des effets sur le développement. Cette hypothèse sera donc examinée (si possible) pendant la seconde phase, lors de l'évaluation des mêmes pays. D'autres postulats de la DP pourront cependant être évalués, à savoir le fait que l'harmonisation, l'alignement, l'appropriation et la responsabilité mutuelle constitueraient les préalables indispensables à l'efficacité de l'aide.

## 5. Les questions pour l'évaluation

Comme indiqué plus haut, l'évaluation mettra l'accent sur l'apprentissage, en posant une double question : « faisons-nous ce qu'il faut ? » (pertinence) et « faisons-nous les choses comme il le faut ? » (efficacité). Par conséquent, les questions ci-dessous doivent avant tout être considérées comme des « ouvertures », des points de départ de l'évaluation.

S'il est clair que les aspects devant être évalués recouvrent trois dimensions – **utilité de la DP, comportement des partenaires au développement et comportement des pays partenaires** – il est encore plus évident qu'il existe de fortes interactions entre celles-ci. Par exemple, l'appropriation des projets de développement par les pays dépend largement du comportement des partenaires au développement, de même que certains aspects de l'alignement dépendent de l'attitude des pays partenaires. Dans la mesure du possible, les évaluations au niveau des pays devront identifier ces interactions.

L'ambition des 10 évaluations au niveau des pays est d'englober ces trois grandes dimensions, fondamentales pour la mise en œuvre des engagements sur l'efficacité de l'aide. Toutefois, compte tenu de la variété des situations locales, l'approche et le niveau de détail des évaluations pourront varier selon les pays.

### Évaluation de la Déclaration de Paris :

- Quel est le degré de *clarté* des engagements et des indicateurs de suivi de la DP ? Si des démarches de clarification se sont avérées nécessaires, à quels accords sont parvenus les parties prenantes (gouvernements des pays et partenaires au développement) et ces accords sont-ils satisfaisants ?
- Quel est le degré de *pertinence* des engagements et des indicateurs de suivi de la DP ? Quels sont les problèmes majeurs en matière d'efficacité de l'aide dans le pays ? Les principes de la DP peuvent-ils aider à les résoudre ? Tous les facteurs considérés comme critiques pour l'efficacité de l'aide dans le pays sont-ils actuellement traités ?
- Quel est le degré de *cohérence* de la DP ? Des contradictions ont-elles été relevées entre les engagements et les indicateurs, et/ou leurs implications ?

### Évaluation du comportement des partenaires au développement :

- Les personnels de terrain des partenaires au développement sont-ils informés des engagements de la DP ? Sont-ils *mobilisés* pour la mise en œuvre de la DP ? Comment

cela s'est-il traduit dans les pratiques des partenaires au développement ? Les personnels de terrain des partenaires au développement appliquent-ils les engagements de la DP de façon homogène dans les différents domaines sectoriels ? Y'a-t-il convergence de vue entre les services centraux et les bureaux de terrain des partenaires au développement sur la signification et la mise en œuvre de la DP ?

- Les partenaires au développement soutiennent-ils de façon cohérente les cadres de développement nationaux, tels que les programmes nationaux, les PRS ou l'UNDAF ?<sup>12</sup>
- Les *systèmes d'incitation* des partenaires au développement permettent-ils de motiver leurs personnels de terrain pour la réalisation des objectifs de la DP ? (Les systèmes d'incitation ont-ils été modifiés pour refléter les engagements de la DP ?)
- Les personnels de terrain des partenaires au développement (dont ceux en charge des projets/programmes) ont-ils les *capacités* suffisantes pour la mise en œuvre de la DP ?

### Évaluation du comportement des pays partenaires :

- Qu'entendent les pays partenaires par « appropriation » ? Qui sont les principaux acteurs de l'appropriation ? Quels objectifs nationaux de politique de développement et d'aide traduisent une véritable volonté politique en termes d'*implication* forte du gouvernement ? Ces objectifs sont-ils cohérents avec les engagements de la DP ? Comment sont résolues les difficultés internes de cohérence ? La mise en œuvre des principes de la DP a-t-elle un impact sur le niveau d'appropriation, y compris par la société civile, les communautés marginalisées et d'autres groupes nationaux ?
- Les parties prenantes dans le pays partenaire ont-elles les *capacités* nécessaires pour adhérer et communiquer sur les politiques de développement et d'aide du pays ? Le degré d'appropriation du pays a-t-il entraîné des modifications dans ses relations avec les partenaires au développement ? Si elles étaient conflictuelles, comment les divergences ont-elles été résolues ? Dans quelle mesure des donneurs émergents tels que la Chine sont-ils à l'écoute des besoins du pays partenaire ?
- Les *systèmes d'incitation* du pays partenaire permettent-ils de motiver les personnels pour réaliser les engagements des politiques nationales de développement et d'aide ?

### Identification des premiers résultats :

- Quels sont les premiers effets, attendus ou inattendus, des initiatives d'amélioration de l'efficacité de l'aide sur les cinq axes de la DP (appropriation, alignement, harmonisation, gestion orientée sur les résultats et responsabilité mutuelle) ? Des changements sont-ils observables ? Le déploiement du programme d'efficacité de l'aide a-t-il des effets sur la fixation de priorités de coopération pour

12 PRS : Poverty Reduction Strategies (Stratégies de réduction de la pauvreté).  
UNDAF : United Nations Development Assistance Framework (Plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement).

le développement, notamment des priorités dans des domaines transverses ?

- Quels sont les coûts de transaction/rapport coût-avantage de la mise en œuvre des engagements de la DP dans les cinq axes ? Dans quel sens ont évolué les coûts de transaction/rapport coût-avantage depuis la mise en œuvre des engagements de la DP ?

## 6. Organisation des travaux

La transposition du présent mandat générique en mandat spécifique au pays devra suivre les règles établies dans le « Guide de la gestion des évaluations au niveau des pays » (Annexe 2A). L'évaluation sera conduite en trois étapes :

### Etape préliminaire

En fonction du mandat spécifique au pays, l'équipe d'évaluateurs désignés établira un rapport préliminaire de 30 pages au maximum et comprenant :

- Un cadre et une démarche d'évaluation adaptés au contexte, reposant sur les questions générales pour l'évaluation figurant au présent mandat générique ;
- Un échantillon représentatif (secteurs et zones géographiques), précisant les sources d'information utiles ;
- Les méthodes de recueil des données et les outils à utiliser (guide d'entretien, questionnaires, etc.) ;
- Les processus favorisant « l'apprentissage institutionnel » pendant l'évaluation ;
- Un programme de travail détaillé.

Le Groupe de gestion de l'évaluation devra être invité à examiner et commenter le projet de rapport préliminaire. Si possible, une réunion/atelier préliminaire sera organisée avec toutes les équipes d'évaluation avant le début des travaux sur le terrain. Son objectif sera de débattre et de comparer les diverses approches, afin d'échanger les différentes idées et de favoriser l'émergence de démarches et de cadres conceptuels comparables dans les différents pays, notamment en termes de critères et d'indicateurs d'évaluation.

### Etape de collecte des données et d'élaboration du projet de rapport

Les questions pour l'évaluation définie plus avant sont conçues pour être posées aux parties prenantes des partenaires au développement comme des pays partenaires, l'accent étant mis sur les *perceptions de changement de comportement*. Il est en outre recommandé d'associer des représentants de la société civile dans le processus d'évaluation.

L'élaboration du projet de rapport sera facilitée, grâce aux grandes lignes du rapport d'évaluation au niveau des pays. Le rapport d'évaluation au niveau des pays ne devra pas excéder 50 pages, y compris la table des matières.

### Etape de consultation et de finalisation

Les constatations de l'évaluation devront nécessairement être discutées entre chaque pays et ses partenaires au développement, ainsi qu'avec d'autres parties prenantes (le groupe de référence) avant finalisation et communication au Groupe de gestion de l'évaluation.

## 7. Composition des équipes

La composition de l'équipe d'évaluation devra permettre de disposer des compétences clés suivantes : expérience et connaissance approfondie des politiques d'efficacité de l'aide et de développement, notamment de la Déclaration de Paris ; expérience et connaissance approfondie de l'approche-programme (soutien budgétaire général et approches sectorielles) ; expérience et connaissance du pays concerné ; connaissance et formation sur la méthodologie de l'évaluation, y compris des évaluations de processus et participative.

Il est souhaitable que la représentation hommes/femmes au sein de l'équipe soit équilibrée et qu'elle associe des consultants nationaux et régionaux/internationaux.

## 8. Planning de réalisation

Le planning de réalisation de l'évaluation est le suivant :

2007	
janvier - mars	Définition du cadre d'évaluation
avril - mai	Elaboration de mandats spécifiques pour les évaluations au niveau des pays
mai - juin	Désignation des évaluateurs
mai - octobre	Country lesson learning evaluations
juin ou juillet	Évaluations des enseignements tirés dans le pays
septembre/octobre	Projets de rapports d'évaluation au niveau des pays
novembre	Atelier international sur les premières constatations
novembre - décembre	Finalisation des rapports des pays pour publication