



Termes de Références

Recherche d'un(e) consultant(e) pour une

Étude de faisabilité dans le cadre de la réalisation d'un projet pour améliorer l'accès de l'éducation post primaire et secondaire dans l'arrondissement 6 de la commune de Ouagadougou.

1 CONTEXTE

Les Salésiens de Don Bosco (SDB) sont une congrégation catholique travaillant avec les jeunes marginalisés dans le monde, toute en fournissant éducation, formation professionnelle et assistance sociale entre autres. L'éducation scolaire est un domaine d'intervention principal pour les SDB. Bosco Action est l'organe central de la Province AON – regroupant six pays de l'Afrique de l'Ouest (Benin, Burkina Faso, Gambie, Guinée-Conakry, Mali, Sénégal) – pour la programmation, l'identification, la formulation, le suivi et l'évaluation des projets de développement. Cet organe assure devant les organismes partenaires la viabilité et la pérennité des projets. Bosco Action est constitué d'un bureau central provincial dont le siège est à Cotonou (Bénin) et de trois antennes dont l'une est située au Burkina Faso et est dirigée par un représentant national qui travaille avec une équipe d'experts. Légalement Bosco Action est reconnu au Burkina Faso comme une association à but non lucratif sous le nom de Antenne de Développement de l'Afrique Francophone Occidentale (ADAFO).

Les salésiens se sont installés dans la capitale Ouagadougou depuis 2009 où ils dirigent un centre de formation professionnelle et réalisent plusieurs activités socio-culturelles et éducatives au profit des jeunes venant des quartiers et issus des familles pauvres. S'appuyant sur les expériences réalisées dans les autres communautés de la sous-région, tel que le collège d'enseignement général de Korhogo, qui est une référence dans le pays en matière d'éducation, les lycées et collèges de Kara au Togo et Bénin, veut apporter une réponse significative dans sa zone au niveau du Burkina et contribuer ainsi à la formation des élites de demain par la mise en œuvre d'un projet d'éducation secondaire.

Ayant constaté le niveau très faible de certains apprenants au niveau Centre de Formation Professionnelle, des jeunes fréquentant l'oratorio centre de jeunes, les activités des cours de vacances, des rencontres et entretiens ont abouti à une réflexion sur la mise en œuvre d'un établissement post primaire et secondaire. L'objectif est de contribuer à l'amélioration des

conditions de vie des jeunes et des adultes pauvres et marginalisés, en particulier les jeunes femmes, à Ouagadougou en améliorant durablement leurs possibilités d'éducation.

Les présents Termes de Référence visent à recruter un consultant où une équipe consultative devant réaliser une étude de faisabilité pour fournir à ADAFO une base solide pour le développement ultérieur de la note conceptuelle du projet (Annex 1) en clarifiant les conditions préalables, les possibilités et les risques ainsi qu'en fournissant des informations sur la manière d'améliorer/optimiser le projet. Ceci permettra de renforcer l'effectivité du projet et d'éviter dès le début toutes décisions d'investissements inutiles.

2 OBJECTIFS ET UTILISATION DE L'ÉTUDE

L'objectif de l'étude est d'analyser la situation de l'éducation secondaire, les problèmes qui en résultent, le groupe cible avec un accent particulier sur la situation des femmes dans l'éducation et autres acteurs. Il convient d'inclure une étude de base (comme annexe) et une révision critique du projet planifié en ce qui concerne les critères de l'OECD/DAC (Annexe 2) de relevance, efficacité, efficience, cohérence, impact et durabilité. L'objectif principal est de donner des recommandations pour la conception du projet et les activités aussi que pour ADAFO en vue de la planification et l'implémentation.

L'étude évaluera la situation actuelle de l'enseignement secondaire au Burkina Faso, en se concentrant sur la capitale Ouagadougou. En outre, l'étude explorera les politiques et projets nationaux et régionaux existants des autorités gouvernementales liés à l'enseignement secondaire, en mettant l'accent sur les femmes et l'équité entre les sexes. Globalement, l'étude doit analyser la situation et le contexte, les problèmes qui en découlent, les groupes cibles et les parties prenantes, au niveau micro, méso et macro (national), et élaborer des recommandations spécifiques pour la conception du projet. L'étude de faisabilité sera utilisée par ADAFO et Don Bosco Mondo comme un outil important pour la rédaction de la proposition de projet, ce qui implique une consultation étroite avec ADAFO et Don Bosco Mondo et les partenaires à chaque étape du projet.

3 LES TÂCHES CONFIÉES AUX CONSULTANT

Le consultant est responsable de la planification et de la mise en œuvre de l'étude de faisabilité, y compris de la formation et de la direction de l'équipe chargée de l'étude de faisabilité, le cas échéant. En particulier, le consultant est chargé de :

- a. Préparation d'un **plan d'étude détaillé** comprenant le calendrier, la méthodologie, les techniques de recherche, l'échantillon utilisé, etc. Le consultant présentera la conception et la planification de l'étude de faisabilité à l'ADAFO et à Don Bosco Mondo pour approbation.

- b. Description du **contexte du projet** prévu à tous les niveaux pertinents (micro, méso, macro), y compris toutes les données essentielles permettant de comprendre la situation initiale. L'élaboration du contexte et l'analyse du problème doivent inclure, sans s'y limiter, les éléments suivants :
- Quelle est la situation actuelle dans le pays cible, quel est le contexte socio-économique, politique et culturel ?
 - Quelles sont les approches actuelles de l'enseignement post-primaire et secondaire au Burkina ? Comment le système éducatif est-il structuré, coordonné et financé ?
 - Quel est le rôle des organismes de formation privés dans ce contexte ?
 - Comment la formation des enseignants et l'élaboration des projets sont-ils organisés ?
 - Des systèmes de gestion de la qualité sont-ils en place au niveau de la politique nationale ?
 - Quels sont les défis actuels identifiés dans le secteur d'éducation au niveau post-primaire et secondaire ? Quelles sont les causes et quel est leur impact sur les groupes cibles et les autres acteurs ? Lesquelles de ces causes sont prioritaires et traitées dans le projet ?
 - Quels sont les besoins identifiés sur la base de l'analyse des problèmes ? Comment ces besoins ont-ils été identifiés ou comment le seront-ils ?
 - Sur la base des besoins identifiés, existe-t-il des offres à développer qui confèrent à l'école un caractère de modèle par rapport à d'autres offres dans la capitale ?
 - Comment de telles activités modèles peuvent-elles être ancrées structurellement ?
 - Quelles sont les priorités nationales en termes d'enseignement post-primaire et secondaire et quels sont les plans/stratégies/politiques existants en ce qui concerne les thèmes du projet ?
 - Existe-t-il des approches et des résultats de mesures de développement antérieures ? Dans l'affirmative, comment seront-ils exploités ? De même, existe-t-il des activités d'autres donateurs/organisations de mise en œuvre en vue d'éventuelles projet ?
 - Quels sont les autres agences/acteurs qui travaillent dans la région ? Dans quel domaine thématique travaillent-ils ?
 - Existe-t-il des alternatives au projet prévu ou à l'une de ses composantes ?
- c. Élaboration d'une **analyse détaillée des parties prenantes**, y compris, mais sans s'y limiter :

- Schéma des parties prenantes (parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales, autorités locales, organisations de la société civile, organisations confessionnelles, etc.
 - Quelles contributions potentielles peut-on attendre des acteurs identifiés ? Comment les activités de collaboration/coordination doivent-elles être conçues (mésomacro) ?
 - Comment le projet prévu s'inscrit-il dans la stratégie, les politiques, les plans et les projets de développement fédéral/provincial/local sur des questions connexes ?
 - Dans quelle mesure des relations de coopération systématiques et des dialogues substantiels sont-ils établis entre les parties prenantes sur les questions d'enseignement post-primaire et secondaire ? Le gouvernement du Burkina Faso implique-t-il les parties prenantes dans l'élaboration du système éducatif ? Lesquelles et sous quelle forme ?
 - Quels sont les intérêts des parties prenantes ? Existe-t-il des conflits d'intérêts visibles ? Quelles sont les interdépendances à prévoir entre le projet et d'autres interventions soutenues par les parties prenantes ? Comment cela sera-t-il pris en compte dans le concept ?
 - Les parties prenantes ont-elles une compréhension commune du problème et des objectifs du projet ?
 - Dans quelle mesure les différentes parties prenantes soutiennent-elles le projet ? Quelle influence peuvent-elles exercer sur le projet ?
- d. **Élaboration d'une analyse détaillée des groupes cibles**, en mettant l'accent sur les interventions aux niveaux méso et macro, y compris, mais sans s'y limiter :
- Analyse de genre, en particulier l'accès de femmes à l'éducation post-primaire et secondaire.
 - Quels seront les groupes cibles du projet ? Il convient d'inclure une recommandation concernant le nombre de bénéficiaires, le type de bénéficiaires (groupe de parties prenantes, profession, sexe, âge, rang social et économique, etc.
 - Quels sont les critères à utiliser pour la sélection du groupe cible ?
 - Existe-t-il éventuellement plusieurs groupes cibles affectés de différentes manières par les problèmes ?
 - Quels sont les besoins du groupe cible, en particulier les filles et femmes et des parties prenantes ? Comment ces besoins peuvent-ils être satisfaits ?

- Quel est le rôle du groupe cible dans le contexte socio-économique et politique général ?
 - Quels conflits d'intérêts pourraient survenir entre le groupe cible et d'autres groupes non ciblés en raison du soutien apporté par le projet ? Existe-t-il des conflits d'intérêts entre d'autres acteurs ?
 - Quelle est la force du soutien, par exemple sous la forme d'une contribution propre, des différents acteurs au projet ?
- e. Fourniture d'une **analyse des risques** comprenant un registre des risques. L'étude doit analyser les risques institutionnels et politiques, tels que l'instabilité politique, les changements de politiques éducatives, et les capacités limitées des autorités locales. Les conflits d'intérêts entre parties prenantes, ainsi que les tensions sociales, doivent être pris en compte. Des stratégies d'atténuation seront proposées pour minimiser l'impact de ces risques sur le projet.
- f. **Capacités** des Salésiens de Don Bosco et ADAFO au Burkina
- Quelles sont les capacités institutionnelles, thématiques, personnels et financiers des SDB et ADAFO à Burkina Faso ?
 - Quelles sont les capacités institutionnelles, thématiques, personnels et financiers des SDB pour gérer une école secondaire?
 - De quelles capacités les Salésiens disposent-ils dans les thèmes transversaux genre, environnement, paix ?
 - Quels sont les activités nécessaires pour renforcer les capacités organisationnelles et générales des SDB et ADAFO pour la réalisation du projet?
 - Quel est la relation entre le groupe cible et les SDB ainsi qu'ADAFO?
 - Est-ce qu'il y a des conflits où différents intérêts entre les groupes concernées et les SDB? Comment pourrait-on renforcer la collaboration entre les SDB et autres acteurs?
- g. Appréciation / évaluation de proposition du projet selon les critères OECD/DAC:
- Relevance** : dans quelle mesure le projet prévu fait-il ce qu'il faut ?
- Les priorités et les objectifs (approche) sont-ils conformes aux besoins du groupe cible et des parties prenantes et clairement définis ?
 - Quels sont les changements qui devraient être apportés par le projet une fois qu'il aura été mené à bien ?
 - La conception du projet adopte-t-elle le principe de non-préjudice ?
 - Les normes de l'approche sont-elles compatibles avec celles du groupe cible ?
 - L'objectif du projet est-il pertinent pour la zone cible ?
 - Contribue-t-il aux politiques et priorités nationales et locales des gouvernements ?

- Selon le bailleur de fonds, la création d'une école secondaire dans la capitale ne se justifie que **si l'école a valeur de modèle et se distingue des autres**. Les offres modèles devraient par conséquent être ancrées dans les structures et ne pas se limiter à des projets spécifiques. Quelle serait l'utilité particulière ? Y a-t-il des contenus d'apprentissage ou des mesures de développement des capacités spécifiques que d'autres ne proposent pas ? Quels concepts pédagogiques permettent à l'école de se distinguer des autres établissements ?

Efficacité : quelle est l'approche du projet la plus appropriée pour atteindre les objectifs ?

- Quelles mesures l'étude recommande-t-elle pour atteindre les objectifs ?
- Les mesures et la méthodologie choisie sont-elles adaptées au contexte et suffisantes pour atteindre l'objectif du projet ? Des alternatives sont-elles nécessaires ?
- Dans quelle mesure les activités aux niveaux micro, méso et macro s'imbriquent-elles et se complètent-elles efficacement ? Existe-t-il des exemples spécifiques d'intégration et de collaboration réussies entre ces niveaux ? Comment les expériences des niveaux micro et méso peuvent-elles être exploitées pour introduire des propositions dans des réglementations ou des décisions légales par l'intermédiaire de groupes de travail au niveau macro ?
- Les relations de cause à effet (y compris les hypothèses) sont-elles plausibles ? Quels effets négatifs pourraient se produire ?
- Sur quelle logique d'impact/hypothèse d'impact le projet devrait-il se fonder ? À quoi pourrait ressembler un cadre logique significatif, y compris des indicateurs appropriés et informatifs (présentation d'une première ébauche d'indicateurs et de données de base) ?
- Comment renforcer le projet/collaboration avec les interventions soutenues par d'autres donateurs ou projets dans la région ?
- Qui contrôlera les impacts ? Qui surveillera les impacts ? À quels intervalles ? (Suivi de l'impact)
- Comment les changements sont-ils mesurés ? Quels sont les indicateurs (champs) les plus appropriés ?
- Comment structurer efficacement le suivi, l'évaluation et d'apprendre ensemble ?

Efficience : Les objectifs peuvent-ils être atteints de manière économiquement efficiente par le biais du projet prévu ?

- Quelles seront les ressources financières, institutionnelles et humaines nécessaires ?
- Dans quelle mesure les mesures prévues peuvent-elles être mises en œuvre avec les fonds et le personnel budgétisés dans la durée prévue ?
- Dans quelle mesure le budget prévu peut-il être utilisé de manière économique ? Les investissements, les dépenses de fonctionnement et le personnel sont-ils proportionnels aux objectifs visés ?
- Est-il possible de mobiliser des ressources locales pour les objectifs du projet ?
- Importance/impact global sur le développement : Le projet permettra-t-il d'obtenir des effets plus larges sur le développement et contribuera-t-il à atténuer les effets des défis mondiaux et suprarégionaux ?
- Quels sont les objectifs et les impacts dérivés de l'analyse des problèmes et des besoins à atteindre, et pour quels groupes cibles et parties prenantes ?
- Dans quelle mesure le projet aura-t-il un impact structurel, dans quelle mesure peut-il servir de modèle et dans quelle mesure aura-t-il un impact général ?
- Les approches du projet ont-elles un impact négatif dans le domaine du projet ? Dans l'affirmative, comment cet impact peut-il être contré ou atténué ?
- Dans quelle mesure les aspects relatifs à la sensibilité au genre, à l'inclusion des personnes handicapées, à la sensibilité culturelle, à la sensibilité aux conflits et aux droits de l'homme ont-ils été intégrés dans les objectifs du projet ?
- Dans quelle mesure l'approche du projet permet-elle d'améliorer l'extensibilité des mesures prévues ? Dans quelle mesure promeut-il l'apprentissage commun et le partage des meilleures pratiques ?

Cohérence : dans quelle mesure l'intervention est-elle adaptée ?

- Dans quelle mesure les activités prévues sont-elles cohérentes avec les stratégies nationales, régionales, continentales et internationales en matière d'éducation post-primaire et secondaire et avec les normes/lignes directrices pertinentes ?
- Dans quelle mesure existe-t-il des projets et des liens entre le projet prévu et d'autres interventions menées par les mêmes acteurs et d'autres acteurs (comme des ONGs, des organismes internationaux etc.) pour éviter les redondances et maximiser les effets de synergie? Une attention particulière sera accordée à la coordination avec les programmes actuels de promotion de l'éducation des filles et des femmes.

- Quelles sont les similitudes ou les intersections entre les groupes cibles et les parties prenantes et dans quelle mesure l'intervention apporte-t-elle une valeur ajoutée et évite-t-elle les doublons ?

Durabilité : L'effet positif persistera-t-il après la fin du projet (sans autre soutien extérieur) ? Afin de garantir la durabilité des résultats du projet, une attention particulière est accordée au renforcement des capacités locales. Cela comprend la formation ciblée des enseignants et la mise à disposition de ressources de gestion pour garantir le fonctionnement à long terme des établissements d'enseignement. Il est attendu du projet qu'il développe des mesures permettant aux acteurs locaux de continuer à travailler de manière indépendante après la fin du projet. Il s'agit notamment d'assurer la viabilité financière des écoles grâce à des partenariats locaux et à la génération de revenus, ainsi qu'à l'intégration dans les systèmes éducatifs nationaux existants. En outre, une étroite collaboration avec les autorités locales et nationales sera recherchée afin de garantir que les structures créées puissent être soutenues et poursuivies par le gouvernement.

- Comment la durabilité des résultats et des impacts peut-elle être assurée et renforcée (en termes institutionnels/structurels, économiques, sociaux et environnementaux) ?
- Quels sont les rôles et les responsabilités des institutions gouvernementales et/ou de la société civile ainsi que des autres parties prenantes importantes ?
- Dans quelle mesure le projet pourra-t-il s'appuyer sur le potentiel, les institutions et les procédures locales ?
- Quels sont les mesures et les instruments les mieux adaptés pour exploiter et renforcer l'appropriation, l'initiative, la participation et les capacités locales ?
- Quels sont les risques liés à la mise en œuvre du projet (risque personnel pour les personnes chargées de la mise en œuvre du projet, risque institutionnel et de réputation, risque contextuel) ? Comment peut-on les minimiser ?

Impact : Contribuons-nous à la réalisation des objectifs et des résultats globaux en matière de développement ?

- À quels changements significatifs le projet pourrait-il contribuer ?
- Quelle différence réelle l'activité peut-elle apporter aux bénéficiaires ?
- Comment peut-on obtenir des changements au niveau des groupes cibles ?

- Comment le projet peut-il réussir à influencer les discours, les stratégies ou les politiques éducatives nationales, en particulier sur les thèmes du genre et des filles dans l'éducation ?

Toutes ces questions clés sont mentionnées pour l'orientation et la sélection des questions prioritaires. Les résultats de l'étude de faisabilité sont utilisés par les SDB de la Province AON et ADAFO et le partenaire Allemand, Don Bosco Mondo e.V., pour l'élaboration d'un projet qui pourrait être financé par le Gouvernement Allemand en vue de la réalisation des critères OECD/DAC (relevance, efficacité, efficience, cohérence, impact et durabilité). L'étude sera aussi transmise au Gouvernement Allemand comme annexe du proposé final du projet. Les résultats vont contribuer à l'optimisation de l'implémentation du projet prévu aussi que le monitoring et l'évaluation des activités et de l'impact.

4 PORTEE DU TRAVAIL ET CALENDRIER

Portée géographique et temporaire

Ouagadougou et particulièrement l'arrondissement 06. La consultation devra être achevée au plus tard le 13.12.2024.

Méthodologie

L'étude devrait analyser la situation selon les questions dans paragraphe 3 des Termes de Référence. Il devrait inclure une étude de base et une révision critique du projet prévu à la base des critères OECD/DAC. On attend que les consultants utilisent une variété des méthodes qui fournissent des informations fiables sur les demandes d'une école secondaire à jour. Les résultats devraient être validés par différentes méthodes. Une mixture de méthodes analytiques qualitatives et quantitatives pourrait être utilisés, p. ex. discussions en groupe, observations sur lieu, questionnaires, interviews semi-standardisés et l'analyses des dates secondaires. Une forte triangulation est attendue. Ce qui concerne les besoins des consultants, les SDB avec ADAFO se tiennent prêt à fournir les dates nécessaires.

Calendrier

	Nov. 24	Dec. 24	Jan. 25	Fev. 25
Procédure d'appel d'offres et de sélection				
Accord contractuel				
Atelier de démarrage				
Colléction des dates secondaires				
Travail sur lieu				

Présentation des résultats / Atelier de débriefing					
Rapport final					

5 RESULTATS ET PRODUITS

On attend que le consultant / l'équipe consultative va travailler en coopération avec les SDB et ADAFO et qu'elle va élaborer les produits suivants:

- **Rapport initial** proposant l'approche, la méthodologie et les coûts de l'étude de faisabilité.
- **Atelier de démarrage** (une journée) avec l'équipe du projet (à annoncer par ADAFO), le personnel du projet, les membres du groupe cible, etc. : introduction à la mission de l'étude de faisabilité et clarification de l'objectif, discussion du plan et des activités de l'étude de faisabilité.
- **Rapport préliminaire** de l'étude de faisabilité
- **Atelier de débriefing** avec l'équipe du projet, le personnel du projet, Don Bosco Mondo: présentation et discussion du rapport préliminaire de l'étude de faisabilité.
- **Rapport final de l'étude de faisabilité** et résumé exécutif avec les principales conclusions et recommandations, y compris un document d'une page résumant les principales conclusions et recommandations de manière très concise.

Le rapport de l'étude devra respecter la structure énoncée dans la consistance de l'étude ci-avant (point 4 des présents TdR) et détaillée dans les lignes directrices ci-jointes. Le rapport fera l'objet d'une restitution au cours d'une réunion de validation organisé par les Salésiens de Don Bosco à son siège et les observations qui en découleront seront intégrées au rapport final qui consacrera la mission du consultant.

6 PROFIL DE L'EQUIPE CONSULTATIVE

Une équipe indépendante de consultants, expérimentés avec les critères de l'OCDE/CAD, travaillant comme consultants en Afrique avec une expérience solide d'au moins cinq ans et des références prouvées dans :

- Gérer des études de faisabilité dans le domaine d'éducation (plus de 3 études d'envergures technique et financière similaires);
- Approches participatives de planification;
- Méthodes qualitatives et quantitatives;
- Connaissance du contexte socio-économique de Burkina Faso
- Connaissances approfondies de la langue française

- Expérience d'au moins 5 ans dans l'analyse et la formulation des projets de développement

Les consultants n'agissent pas comme représentants d'une partie et doivent être indépendants et impartiaux.

7 ETHIQUE

Les consultants ne doivent pas divulguer les informations concernant l'étude à une troisième partie sans information préalable et approbation par les SDB et ADAFO. Toutes les dates recueillies, papier et électronique, doivent être soumis avec les produits finals.

8 REMUNERATION

Les principaux postes de coûts comprennent les honoraires de l'équipe de consultants, la collecte et analyse des données, les frais de déplacement, d'hébergement et de restauration ainsi que les frais de matériel et de logistique. Les consultants sont invités à établir une offre détaillant tous les services et charges nécessaires.

Selon le barème de consultance local au Burkina Faso ou le cas échéant du pays résident du consultant. Le règlement des sommes s'effectuera selon la répartition suivante:

- 30% après signature de contrat
- 50% après la remise du rapport d'étude assorti d'un document de projet ;
- 20% après la validation du rapport de l'étude

9 DEPOT DE CANDIDATURE

Les candidat(e)s intéressé(e)s voudront bien adresser :

- une lettre de candidature
- un curriculum vitae détaillé avec des références mettant en exergue les activités similaires ;
- une offre financière en cadre du budget
- une note technique incluant la compréhension du mandat, les observations/suggestions des TdR, la méthodologie de mise en œuvre et un planning de réalisation de la mission incluant une mission à Ouagadougou.

Avant le 30.11.2024 aux adresses suivantes :

rpburkinafaso@bosco-action.org;

salou@bosco-action.org;

s.moehlendick@don-bosco-mondo.de

Les personnes impliquées et leurs responsabilités :

Père Roméo Salami SDB – Directeur (Bosco Action / ADAFO)

Père Isidore Minougou SDB – Directeur (Salésiens de Don Bosco Burkina Faso)

Père Jean Baptiste Tarnagda SDB, Responsable Pays (ADAFO Burkina Faso)

M. Théodore Salou - Gestion des Projets (ADAFO Burkina Faso)

Steffen Möhlendick – Gestion des Projets (Don Bosco Mondo e.V., Allemagne)

Lukas Lamberts – Qualité et Evaluation (Don Bosco Mondo e.V., Allemagne)

Annexes

Annexe 1 – note conceptuelle

Annexe 2 – critères OECD-DAC

Annexe 3 – Schéma d'évaluation des offres

**CRITÈRES D'ÉVALUATION : DÉFINITIONS ADAPTÉES ET PRINCIPES
D'UTILISATION**

Ce document a été **APPROUVÉ** par le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement le 20 novembre 2019; il a été **ADOPTÉ** par le CAD lors de sa réunion du 10 décembre 2019 et est soumis sur ONE M&P comme final et non classifié.

Le document décrit le processus de révision mené en 2018-19 par le Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement (EvalNet) concernant les définitions et l'utilisation de critères d'évaluation de l'OCDE/CAD. Il présente les définitions révisées des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de viabilité, et propose un nouveau critère de cohérence. Il décrit également la manière d'utiliser ces critères de façon réfléchie et de les adapter au contexte de l'intervention de développement ainsi qu'aux besoins des utilisateurs visés.

Ces définitions et principes d'utilisation révisés sont le résultat d'une vaste consultation globale sur les critères et d'un examen de la façon dont ils sont utilisés. À la suite de la consultation, les membres d'EvalNet et des experts externes en évaluation ont discuté en profondeur les concepts et examiné plusieurs versions. Les définitions révisées sont plus claires et permettront une analyse plus rigoureuse et nuancée, y compris des questions d'équité et des synergies, conformément aux priorités politiques actuelles. Cette révision appuie à l'utilisation avec l'ajout d'une introduction sur la vocation des critères et de principes directeurs pour faciliter l'utilisation. Des orientations détaillées sur l'application de ces critères seront fournies dans un document distinct après adoption (à venir).

Contact : Megan KENNEDY-CHOUANE megan.kennedy-chouane@oecd.org

JT03456003

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

1. Contexte

1.1. Justification de l'adaptation des critères

1. Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a présenté pour la première fois les critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité) dans ses *Principes pour l'évaluation de l'aide au développement* (1991), avant de les définir plus précisément dans le *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* (2002). Au fil du temps, ces cinq critères sont devenus la principale référence pour évaluer les projets, programmes et politiques en matière de développement international et d'action humanitaire. Au-delà de la coopération pour le développement, les évaluateurs et leurs mandataires utilisent également ces critères dans d'autres domaines de l'action publique.

2. Forte des enseignements tirés de plus de 25 ans d'utilisation des critères, la communauté internationale de l'évaluation a commencé à étudier la possibilité de réviser ces critères à la suite de l'adoption, en 2015, du Programme de développement durable à l'horizon 2030, notamment ses Objectifs de développement durable (le Programme 2030), et de l'Accord de Paris dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (Accord de Paris). Comme indiqué dans le Communiqué de sa réunion à haut niveau tenue le 31 octobre 2017, le CAD de l'OCDE a décidé « d'adapter les cinq critères principaux pour l'évaluation, conformément au Programme à l'horizon 2030 ». Le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement (EvalNet), l'organe subsidiaire du Comité chargé d'apporter un appui à l'évaluation et de renforcer l'apprentissage et l'élaboration des politiques à partir de preuves, a effectué le travail de révision.

3. Le processus de révision visait à dresser le bilan de l'expérience et des enseignements acquis afin d'améliorer les critères. L'amélioration des critères devrait permettre d'améliorer les évaluations. L'amélioration des évaluations devrait à son tour contribuer à l'élaboration de meilleures politiques afin de faire progresser le Programme 2030 et d'atteindre les contributions nationales prévues au titre de l'Accord de Paris, entre autres objectifs.

1.2. Consultation sur les critères : atouts et domaines d'amélioration

4. Le processus de révision a consisté en une vaste consultation, menée entre mai et novembre 2018, comprenant une enquête publique, des entretiens, des discussions à l'occasion de réunions internationales et une étude documentaire. En s'appuyant sur des versions provisoires, les consultations se sont poursuivies jusqu'à fin 2019. Une synthèse des conclusions de cette consultation est disponible¹.

¹ Voir Réseau du CAD sur l'évaluation du développement (2018), « OECD DAC Evaluation Criteria: Summary of Consultation Responses » (novembre 2018). Disponible à l'adresse oc.cd/criteria.

5. La consultation a mis en évidence une très forte adhésion aux critères et une large utilisation de ceux-ci. Les personnes interrogées ont indiqué nettement préférer que la structure principale de l'ensemble actuel des critères soit conservée, eu égard à leur acceptation universelle et à leur utilité. Nombre d'entre elles ont mis en avant l'intérêt que présentent les critères pour renforcer la normalisation et la cohérence tant au niveau de la profession que dans la pratique de l'évaluation. Il est également clairement ressorti que la simplicité devait être préservée en conservant un ensemble limité de critères d'évaluation et en assurant la cohérence des définitions.

6. Parallèlement, des demandes de précision sur certaines notions ont été reçues. Nombre des personnes interrogées ont souligné l'existence de difficultés liées à la manière dont les critères sont utilisés dans la pratique. La tendance à englober un trop grand nombre de critères et de questions a été jugée particulièrement problématique. Si les *Normes de qualité pour l'évaluation du développement* précisent clairement que l'utilisation de l'ensemble des critères n'est pas obligatoire et que d'autres critères peuvent être utilisés, dans la pratique, les critères finissent parfois par être appliqués mécaniquement, sans prise en compte suffisante du contexte de l'évaluation et de sa finalité. Des préoccupations ont également été exprimées sur l'ensemble initial des critères qui ne tenait pas suffisamment compte de la logique du Programme 2030, ni des priorités stratégiques actuelles. Certaines personnes interrogées ont estimé que les critères étaient trop fortement axés sur la dimension projet et ne prenaient pas suffisamment en compte des questions telles que la complexité et les arbitrages entre priorités, l'équité ou encore l'intégration des droits humains et de l'égalité des sexes. De nombreuses personnes interrogées ont demandé à recevoir des orientations plus précises sur la mise en œuvre des critères d'évaluation, afin d'en améliorer l'utilisation et de contribuer à renforcer la qualité des évaluations.

7. Par ailleurs, les consultations ont mis au jour un certain nombre de faiblesses au niveau des pratiques et des systèmes d'évaluation qui dépassent les simples critères et leurs définitions. Conformément à son mandat de contribuer à l'amélioration des évaluations, EvalNet est déterminé à collaborer avec les partenaires de la communauté internationale de l'évaluation pour remédier à ces insuffisances, et étudie actuellement les pistes possibles pour mener des travaux complémentaires.

1.3. Principales caractéristiques des critères adaptés proposés

8. En réponse à la demande formulée dans le Communiqué de la réunion à haut niveau du CAD de l'OCDE et afin de prendre en compte les conclusions de la consultation, EvalNet a élaboré un ensemble révisé de définitions et de principes d'utilisation des critères. Les membres et partenaires d'EvalNet ont fait part de leurs observations concernant deux versions de travail, puis une série de webinaires a été organisée pour favoriser un échange et une interaction approfondis au sujet des définitions. Des spécialistes internationaux de l'évaluation ont également été invités à donner leur avis.

9. Sur la base de l'ensemble de ces contributions, les caractéristiques suivantes ont été retenues pour les nouveaux critères adaptés :

- Nouvelles définitions, améliorées, des cinq critères d'origine : en préservant et en renforçant la clarté conceptuelle, atout essentiel, les définitions ont été affinées et assorties de remarques explicatives, tout en conservant un texte aussi concis et simple que possible.
- Ajout d'un nouveau critère majeur – celui de la cohérence – pour mieux tenir compte des interactions, des logiques systémiques, de la dynamique des partenariats et de la complexité.

- Appui à l'utilisation et clarification des concepts : ajout d'une introduction sur la vocation des critères, de principes directeurs pour faciliter l'utilisation et de lignes directrices connexes destinées à expliquer plus en détail les dimensions de chaque critère et la manière dont elles s'appliquent à différents types d'évaluation (à venir).
- Garantie de l'applicabilité des critères quelle que soit l'intervention considérée et au-delà du simple cadre des projets : étant donné la diversité des activités et instruments dans le domaine du développement et de l'action humanitaire qui sont soumis à évaluation – et l'utilisation faite des critères dans d'autres domaines – le terme « intervention » est employé ici (plutôt que, par exemple, « financement/programme/projet », comme c'était le cas auparavant). De même, les références aux « bailleurs de fonds » ont été supprimées.
- Meilleure prise en compte des priorités stratégiques actuelles, notamment l'équité, l'égalité entre les femmes et les hommes et l'objectif visant à « ne laisser personne de côté » : les critères sont utiles pour évaluer les efforts déployés (à l'échelle nationale, infranationale ou internationale) pour atteindre les Objectifs de développement durable énoncés dans le Programme 2030 et l'Accord de Paris. Parallèlement, les critères ont un caractère suffisamment général pour pouvoir être largement appliqués et demeurer pertinents même si les priorités et les objectifs stratégiques changent.
- Reflétant la nature intégrée du développement durable, les définitions et les lignes directrices encouragent l'adoption d'une approche intégrée des critères, y compris l'examen des synergies et des arbitrages entre priorités.

2. Critères d'évaluation adaptés

2.1. Objet des critères d'évaluation

10. L'objet des critères d'évaluation est lié à la finalité de l'évaluation, laquelle vise à déterminer l'intérêt, la valeur ou l'importance d'une intervention². Le terme « intervention » est employé tout au long du document pour désigner l'objet de l'évaluation (voir Encadré 1). Chaque critère représente un prisme ou une perspective différente à travers lesquels l'intervention peut être analysée. Pris collectivement, ces critères permettent d'obtenir un tableau plus complet de l'intervention menée, du processus de mise en œuvre, et des résultats obtenus.

11. Les critères jouent un rôle normatif. Collectivement, ils décrivent les caractéristiques attendues de toutes les interventions, à savoir : être adaptées au contexte, être cohérentes avec les autres interventions, atteindre leurs objectifs, produire des résultats de manière efficiente et se traduire par des effets positifs durables.

Encadré 1. Évaluer les « interventions »

Nous employons le terme « intervention » tout au long du document pour désigner l'objet de l'évaluation. Ce terme englobe tous les types d'initiatives de développement/d'interventions humanitaires potentiellement soumises à évaluation à l'aune de ces critères. Il peut s'agir d'un projet, d'un programme, d'une politique, d'une stratégie, d'un domaine thématique, d'un programme d'assistance technique, d'une activité de conseil stratégique, d'une institution, d'un mécanisme de financement, d'un instrument ou de toute autre activité. Le terme englobe les actions de développement, l'aide humanitaire, les opérations de maintien de la paix, les mesures d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques, les travaux normatifs et les activités non souveraines.

Les critères peuvent être utilisés pour évaluer les activités de coopération internationale ainsi que les actions du secteur privé, des acteurs non gouvernementaux et des administrations nationales ou locales dans le contexte des stratégies nationales.

12. Les critères sont utilisés dans le cadre des évaluations afin de :
- promouvoir la redevabilité, y compris la communication d'informations au grand public ;
 - favoriser l'apprentissage par la production et le suivi de constatations et d'enseignements.

² Voir les références à la valeur et à l'importance dans les Principes pour l'évaluation de l'aide au développement du CAD de l'OCDE (1991).

13. Les critères sont également utilisés dans d'autres domaines que celui de l'évaluation, à des fins de suivi et de gestion axée sur les résultats, ainsi que pour la planification stratégique et la conception des interventions.

14. Ils peuvent en outre servir à l'examen des processus (comment les évolutions s'opèrent) et des résultats (quelles évolutions se sont produites). Tous les critères peuvent être utilisés pour l'évaluation d'une intervention avant, pendant ou après sa mise en œuvre³.

2.2. Principes d'utilisation

15. Les principes suivants constituent des orientations à suivre pour utiliser les critères. Des conseils et des exemples supplémentaires sont fournis dans les lignes directrices connexes (à venir). En outre, les *Normes de qualité pour l'évaluation du développement* du CAD de l'OCDE établissent des normes pour la planification et la mise en œuvre des évaluations. Il importe que les définitions des critères soient appréhendées dans un contexte plus large et en lien avec d'autres principes et lignes directrices visant à éclairer les parties prenantes sur la manière de mener des évaluations utiles et de qualité.

1. **Les critères devraient être appliqués de façon réfléchie afin de promouvoir la qualité et l'utilité des évaluations.** Ils devraient être appréhendés en tenant compte du contexte – c.-à-d. du cadre spécifique de l'évaluation, du type d'intervention évaluée, et des parties prenantes. Les questions d'évaluation (ce que l'on cherche à déterminer) et l'utilisation envisagée des réponses à ces questions devraient éclairer l'interprétation et l'analyse des critères.
2. **L'utilisation des critères dépend de la finalité de l'évaluation.** Les critères ne devraient pas être appliqués mécaniquement, mais au contraire être utilisés selon les besoins des parties prenantes concernées et le contexte de l'évaluation. L'analyse évaluative de chaque critère prendra plus ou moins de temps et engagera des ressources plus ou moins importantes selon l'objet de l'évaluation. La disponibilité des données, les contraintes en termes de ressources, le calendrier et les aspects méthodologiques peuvent également influencer sur la prise en compte effective d'un critère donné pour l'évaluation et, dans l'affirmative, sur la manière dont il est alors pris en compte⁴.

2.3. Définitions et explication des modifications

16. La partie qui suit définit chacun des critères. Les définitions sont assorties de remarques qui apportent des précisions sur les notions abordées. Des encadrés expliquent les modifications apportées aux définitions d'origine figurant dans le *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* (OCDE, 2002). Une deuxième édition de ce *Glossaire* est en cours d'élaboration. Les lecteurs y trouveront une référence utile, car elle contient des définitions de nombreux termes employés dans le présent document, notamment « intervention », « résultat », « extrant », « réalisation » et « objectif ».

³ Toutefois, la manière dont les critères sont définis ici illustre la prédominance des évaluations intermédiaires, finales et *ex post*.

⁴ L'appréciation de l'évaluabilité (avant le lancement d'une évaluation) peut être utile pour poser des attentes réalistes quant aux informations à tirer de l'évaluation, aux données qu'elle pourra recueillir et à la manière dont elle permettra de répondre aux questions.

PERTINENCE : L'INTERVENTION REPOND-ELLE AU PROBLEME ?

Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires⁵, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue.

Remarque : l'expression « correspondent aux » signifie que les objectifs et la conception de l'intervention tiennent compte des conditions – économiques, environnementales, d'équité, sociales, liées à l'économie politique et aux capacités – dans lesquelles l'intervention est menée. Le terme « partenaires/institutions » englobe les administrations (nationales, régionales, locales), les organisations de la société civile, les entités privées et les organismes internationaux participant au financement, à la mise en œuvre et/ou à la supervision de l'intervention. L'évaluation de la pertinence consiste à examiner les différences et les arbitrages entre des priorités ou des besoins différents. Elle exige également d'analyser toute évolution du contexte pour pouvoir déterminer dans quelle mesure l'intervention peut être (ou a été) adaptée afin de conserver sa pertinence.

Encadré 2. Explication des modifications apportées à la définition de la « pertinence »

La remarque décrit les principaux éléments du contexte dont devrait tenir compte une intervention, afin d'encourager une analyse plus approfondie des conditions contextuelles.

Nous ajoutons le terme « priorités » en lien avec les bénéficiaires pour montrer plus clairement l'importance de laisser les personnes affectées (et pas seulement les bailleurs de fonds ou les pouvoirs publics) décider de ce qui est le plus important/urgent. L'accent mis sur les bénéficiaires reflète également la priorité stratégique actuellement accordée à l'objectif de « ne laisser personne de côté ». Nous employons le terme « besoins » car il est plus facile à comprendre que celui d'« attentes » (en anglais, le terme « requirements » étant parfois confondu avec son acception juridique).

Au cours de la consultation, nous avons entendu certaines parties prenantes exprimer une certaine gêne quant au terme « bénéficiaires », car il peut laisser entendre qu'il s'agit de destinataires passifs ou parce qu'il présume que les personnes bénéficient de l'intervention, ce qui n'est pas toujours le cas. Nous conservons néanmoins ce terme car il revêt une signification particulière pour l'évaluation de la pertinence au regard de l'intention d'atteindre certaines personnes et de mener une intervention pertinente pour *un certain public*. Afin d'éviter toute confusion, nous définissons le terme « bénéficiaires » dans une note de bas de page et proposons des synonymes.

Nous conservons l'idée de « priorités internationales », aujourd'hui reflétée dans le Programme 2030 et l'Accord de Paris. Nous ne citons néanmoins pas celles-ci expressément dans la définition, car les priorités politiques évolueront et le critère de pertinence sera appliqué à des sujets d'évaluation différents.

⁵ C'est-à-dire les individus, les groupes ou les organisations qui bénéficient de l'intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. D'autres termes peuvent être employés, comme « détenteurs de droits » ou « personnes affectées ».

Nous mettons explicitement en relief la dimension temporelle dans la définition (ce qui était auparavant fait dans une remarque), car la pertinence peut être évaluée à la fois au moment de la conception de l'intervention et ultérieurement. Il est utile d'inclure cette dimension car l'adaptation (et la réaction) à un contexte complexe ou évolutif est importante pour l'efficacité. L'ancienne définition du critère de pertinence était souvent utilisée pour mener des évaluations isolées à l'aune de priorités politiques.

Nous ajoutons le terme « conception » pour prendre en compte d'autres éléments qualitatifs liés à la pertinence de l'intervention, c'est-à-dire : l'intervention est-elle conçue de manière à répondre aux priorités/besoins correspondants (évaluation de ses objectifs, de la théorie du changement sur laquelle elle se fonde, de sa théorie d'action, du mode opératoire choisi, de l'analyse des risques, de l'analyse contextuelle, etc.) ? Cette démarche vise à approfondir l'analyse de la pertinence, tandis que la réalisation des objectifs est évaluée au titre de l'efficacité, et la bonne mise en œuvre de l'action au titre de l'efficience.

Pour mieux refléter l'utilisation des critères en dehors du domaine de la coopération pour le développement, nous supprimons le terme « bailleurs de fonds » et ajoutons une remarque pour expliquer que les partenaires/institutions englobent les partenaires de financement, de mise en œuvre et de supervision (qui peuvent être nationaux, multilatéraux, locaux, etc.).

Nous n'incluons pas les notions de participation ni d'appropriation dans la définition, car il s'agit plus de facteurs qui influent sur la pertinence (comme sur l'efficacité et la viabilité/durabilité) que de dimensions du critère proprement dit. Ces notions seront examinées dans les lignes directrices.

Définition de la pertinence dans le Glossaire : « 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. Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte. »

COHÉRENCE : L'INTERVENTION S'ACCORDE-T-ELLE AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS MENÉES ?

Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution.

Remarque : Le critère cherche à examiner comment d'autres interventions (en particulier des politiques) appuient ou affaiblissent l'intervention évaluée, et inversement. Sont englobés la cohérence interne et la cohérence externe : la **cohérence interne** concerne les synergies et les interdépendances entre interventions menées par la même institution/administration, ainsi que la cohérence entre l'intervention et les normes et critères internationaux pertinents auxquels l'institution/administration adhère. La **cohérence externe** concerne la cohérence entre l'intervention considérée et celles menées par d'autres acteurs dans le même contexte. Elle englobe la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec les autres acteurs, et vérifie que l'intervention apporte une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités.

Encadré 3. Explication concernant l'ajout du critère de « cohérence » et sa définition

Ce critère permet de cerner une dimension qui n'était auparavant pas prise en compte. Un défaut de cohérence peut entraîner un chevauchement d'activités et compromettre les progrès généraux. L'ajout de ce critère contribuera à élever le niveau d'exigence en matière d'analyse de ces questions importantes. Cela encourage également les évaluateurs à appréhender le rôle d'une intervention au sein d'un système donné (organisation, secteur, domaine thématique, pays), au lieu de se concentrer exclusivement sur l'intervention ou l'institution.

Dans le contexte actuel, il convient d'accorder une attention accrue à la cohérence, en mettant davantage l'accent sur l'existence (ou l'absence) de synergies entre les domaines de l'action publique tout en prêtant plus d'attention à la coordination entre les différents secteurs de l'administration, en particulier lorsqu'il s'agit d'intervention humanitaire et de gestion de conflit, ou de faire face à l'urgence climatique. Par ailleurs, les sources (internationales comme nationales) de financement du développement durable se diversifient.

La référence aux « normes et critères internationaux » encourage l'analyse de la compatibilité de l'intervention avec les engagements souscrits par l'acteur aux accords ou au droit internationaux, par exemple les lois contre la corruption ou les conventions sur les droits fondamentaux. Il s'agit des accords auxquels l'entité est déjà Partie, et donc d'une dimension qui entre dans le champ de la cohérence interne – aspect qui, jusqu'ici, faisait rarement l'objet d'une analyse suffisante. Le critère de cohérence peut également permettre d'évaluer les normes et les critères internationaux du point de vue de la prise en compte des priorités globales, qui constitue un autre angle d'approche.

EFFICACITÉ : L'INTERVENTION ATTEINT-ELLE SES OBJECTIFS ?

Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations.

Remarque : l'analyse de l'efficacité suppose de prendre en compte l'importance relative des objectifs ou des résultats.

Encadré 4. Explication des modifications apportées à la définition de « l'efficacité »

Nous précisons que le critère d'efficacité devrait permettre l'analyse des objectifs tout au long de la chaîne des résultats/de causalité. Contrairement au critère d'impact, qui s'intéresse aux effets et changements de portée plus vaste, l'efficacité concerne les résultats étroitement attribuables à l'intervention.

Nous ajoutons l'expression « résultats » et « résultats différenciés » pour ouvrir la voie à la formulation de questions importantes sur la répartition des résultats au niveau de différents groupes. Cette approche est conforme à la priorité stratégique visant à ne laisser personne de côté. Elle encourage les évaluateurs à se pencher sur des questions et des résultats en matière d'équité importants pour des groupes marginalisés, sans toutefois présumer que l'équité constitue un objectif de l'intervention.

Au titre de la pertinence, nous évaluons dans quelle mesure l'intervention constitue une priorité pour les principales parties prenantes. L'importance globale des effets de l'intervention est appréhendée au titre du critère d'impact. En ce qui concerne le critère d'efficacité, nous conservons la référence à l'« importance relative » dans la remarque y afférente, car il convient de peser l'importance des objectifs et des résultats atteints/non atteints/attendus lors de l'élaboration de conclusions sur l'efficacité.

La formulation permet une flexibilité pour que l'évaluation puisse se concentrer sur les objectifs et/ou les résultats directs qui présentent le plus d'intérêt.

Définition de l'efficacité dans le Glossaire : « 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. Remarque : terme également utilisé comme système de mesure globale (ou comme jugement) du mérite et de la valeur d'une activité ; mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en terme de développement institutionnel. »

EFFICIENCE : LES RESSOURCES SONT-ELLES UTILISÉES DE MANIÈRE OPTIMALE ?

Mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps.

Remarque : le terme « économique » désigne la conversion des intrants (fonds, expertise, ressources naturelles, temps, etc.) en extrants, réalisations et impacts de la façon la plus économiquement avantageuse possible, par rapport aux options envisageables dans le contexte. L'expression « dans les temps » désigne le fait de respecter les délais fixés ou des délais raisonnablement adaptés aux exigences du contexte en évolution. Il peut s'agir d'évaluer l'efficacité opérationnelle (mesure selon laquelle l'intervention a été bien gérée).

Encadré 5. Explication des modifications apportées à la définition de l'« efficacité »

Nous précisons que le critère d'efficacité peut examiner les intrants par rapport à l'ensemble de la chaîne des résultats (extrants, réalisations et impacts), conformément aux bonnes pratiques d'évaluation. Il est admis que l'analyse de l'ensemble de la chaîne des résultats, et en particulier l'examen de l'efficacité de l'utilisation des intrants sur les impacts, est difficile d'un point de vue méthodologique. Les données de référence font souvent défaut. Néanmoins, il s'agit là d'un domaine d'investigation intéressant, et nous conservons donc la référence aux impacts. Les utilisateurs auront ainsi la liberté, s'ils le souhaitent, de se concentrer sur l'analyse de l'efficacité des résultats de la chaîne qui présentent le plus d'intérêt pour leur évaluation.

L'ajout de la phrase « par rapport aux options envisageables dans le contexte » renforce l'idée que toute analyse valable du rapport coût-avantages suppose de comparer l'intérêt de l'intervention avec des scénarios contrefactuels pertinents : l'intervention la moins onéreuse ne représente pas nécessairement la meilleure solution si elle n'apporte pas de bénéfices suffisants.

Nous ajoutons la dimension temporelle (« dans les temps ») car cet aspect important de la valeur de l'intervention est parfois occulté.

Nous faisons expressément référence à l'efficacité opérationnelle car les processus de mise en œuvre et les aspects relatifs à la gestion présentent un intérêt majeur pour les parties prenantes de l'évaluation. Cette démarche est utile, par exemple, pour examiner si les mécanismes de coordination ont permis d'améliorer la cohérence mais au prix d'un accroissement des coûts de transaction.

Définition de l'efficacité dans le Glossaire : « Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économique. »

IMPACT : QUELLE DIFFÉRENCE L'INTERVENTION FAIT-ELLE ?

Mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non.

Remarque : le critère d'impact porte sur l'importance ultime et les effets potentiellement transformateurs de l'intervention. Il vise à déterminer quels sont ses effets sociaux, environnementaux et économiques à plus long terme ou à plus vaste échelle que ceux déjà évalués au titre du critère d'efficacité. Au-delà des résultats immédiats, le critère d'impact vise à évaluer les conséquences indirectes, secondaires et potentielles de l'intervention, à travers l'examen des évolutions globales et durables des systèmes ou des normes, ainsi que des effets potentiels sur le bien-être des populations, les droits humains, l'égalité des sexes et l'environnement.

Encadré 6. Explication des modifications apportées à la définition d'« impact »

Nous avons introduit la notion d'effets « de vaste portée » pour refléter l'importance, l'échelle et le caractère transformateur des effets, comme l'explique la remarque correspondante. Cette signification est pertinente d'un point de vue stratégique alors que le Programme 2030 et l'Accord de Paris appellent à un changement transformateur.

La définition est désormais davantage alignée sur l'usage courant du terme « impact », employé pour désigner des changements significatifs ou importants.

Nous reconnaissons qu'il y a parfois confusion entre le terme d'impact et la notion d'attribution causale adoptée par certains utilisateurs (et couramment utilisée dans les « évaluations d'impact »), mais considérons que cette dernière fait partie intégrante de l'ensemble des critères.

Nous supprimons « directement ou non » ainsi que « primaire et secondaire » car ces deux dimensions sont évaluées au titre du critère d'efficacité. La remarque afférente au critère d'impact permet de mieux saisir la différence entre efficacité et impact.

Définition d'impact dans le Glossaire : « Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. »

VIABILITÉ/DURABILITÉ : LES BÉNÉFICES SERONT-ILS DURABLES ?

Mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer.

Remarque : Sont englobés l'examen des capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires à la continuité des bénéfices nets dans le temps. Cela comprend les analyses de la résilience, des risques et des arbitrages potentiels entre priorités. Selon le moment où l'évaluation est effectuée, ce processus permettrait d'analyser le flux réel de bénéfices nets ou à estimer la probabilité que les bénéfices nets perdurent à moyen et long terme.

Encadré 7. Explication des modifications apportées à la définition de « viabilité/durabilité »

La définition est concise et la remarque explicative précise clairement que la viabilité/durabilité comporte plusieurs dimensions (financière, économique, sociale et environnementale).

La définition d'origine était trop centrée sur les bailleurs de fonds et axée uniquement sur le financement extérieur (les apports importants d'aide au développement), ce qui ne reflétait pas suffisamment le contexte actuel de l'évaluation du développement. Par ailleurs, il peut être utile d'évaluer la viabilité/durabilité même lorsque les opérations de financement ou les activités sont en cours. La suppression de la référence au financement extérieur permettra d'évaluer la viabilité/durabilité dans différents contextes.

La remarque encourage également l'analyse des arbitrages potentiels entre priorités et de la résilience des capacités/systèmes permettant la continuation dans le temps des bénéfices. Par opposition, la définition antérieure comportait des libellés répétitifs (« bénéfices sur le long terme » et « résister aux risques »).

Nous conservons l'expression « bénéfices nets » pour mettre l'accent sur la valeur dans le temps de l'intervention, en tenant compte des coûts liés à la poursuite de l'intervention.

Définition de viabilité dans le Glossaire : « 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. »

