

Evaluation de la Politique d'Evaluation de l'AFD

Les enseignements-clés



SCOPE

Une question centrale

Est-ce que le dispositif d'évaluation mis en place par l'AFD a pu **répondre aux objectifs** établis dans sa Politique ?
Au final, les évaluations menées ont-elles été **utiles** ?

Un périmètre large

2007-2020 (adoption de la Politique d'Évaluation en 2013)
Toute la diversité des types d'évaluations engagées

Une perspective

La mise en place d'une nouvelle politique d'évaluation pour l'AFD

DÉMARCHE : UNE DIVERSITÉ D'OUTILS MOBILISÉS

BILAN QUANTITATIF de l'évaluation à l'AFD sur la période 2007-2020

ENQUÊTE EN LIGNE plus de 470 répondants internes et externes

UNE CENTAINE D'ENTRETIENS

SIX FOCUS GROUPS centrés sur différents acteurs-clés

ECHANTILLON DE 30 ÉVALUATIONS analysées en détail

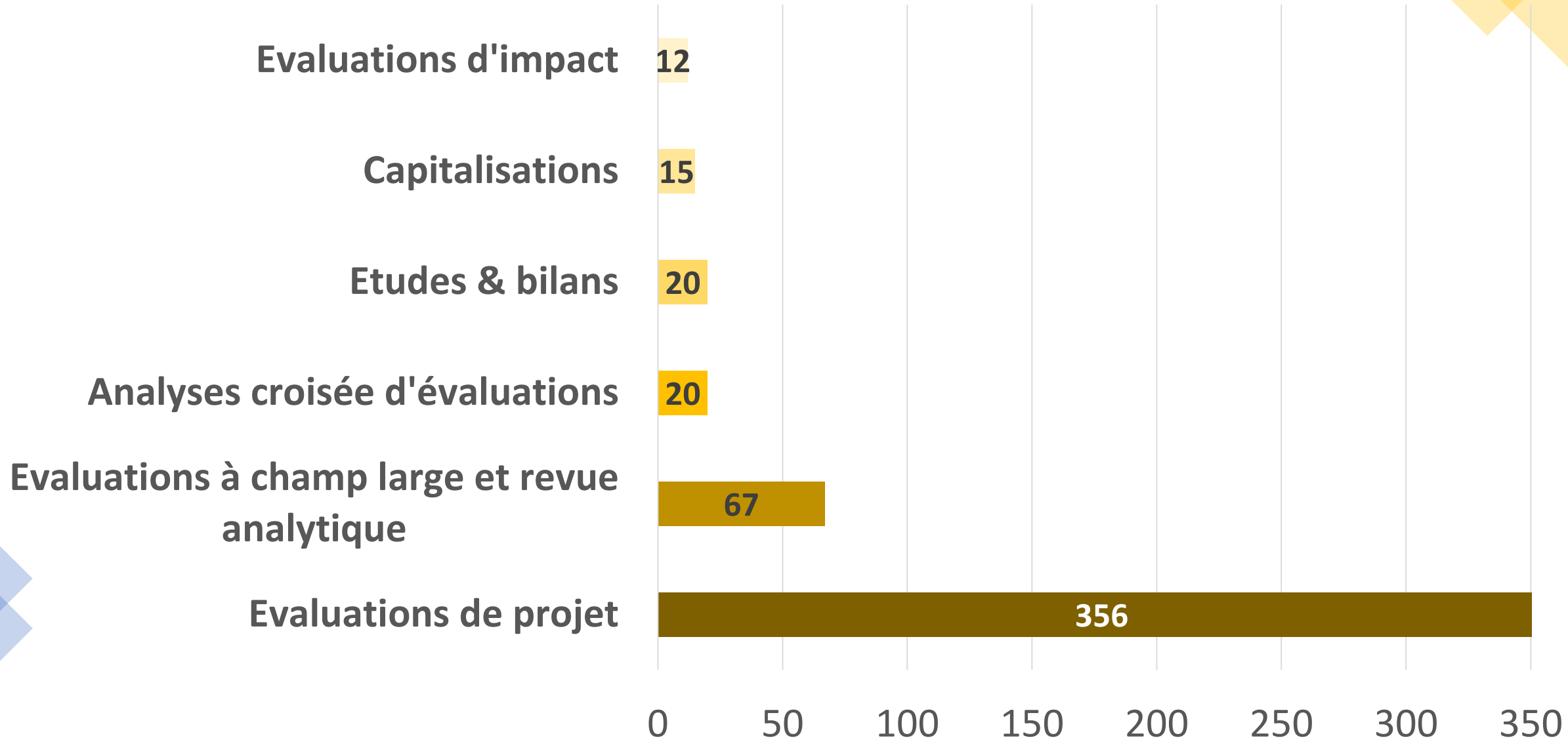
REVUE DOCUMENTAIRE APPROFONDIE

3 INFORMATIONS-CLÉS CONCERNANT L'ÉVALUATION À L'AFD

- **490 évaluations menées depuis 2007**
- **Un panel diversifié d'exercices d'évaluation et de capitalisation**
Diversité plus forte à l'AFD que chez beaucoup d'autres bailleurs
- **Le niveau d'effort** -pourcentage de projets évalués- est relativement **constant depuis 2015, entre 40% et 45%**
Avec un phénomène d'accélération de l'effort d'évaluation sur certaines interventions stratégiques

Répartition des évaluations à l'AFD

2007-2020



L'ÉVALUATION FACE AU DÉFI DE SON UTILITÉ

POUR ORIENTER L'ACTION ET LA DECISION DES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES

Le constat général est que les évaluations sont utiles, mais **en pratique, encore souvent trop peu utilisées pour améliorer l'action.**

La perception de l'utilité est en lien direct avec l'engagement des parties prenantes dans les processus évaluatifs.

→ **L'évaluation est plus utile aux acteurs qui s'y impliquent**

LA PROGRAMMATION DES ÉVALUATIONS



VERS UNE DÉMARCHE PLUS
STRATÉGIQUE ET CONCERTÉE

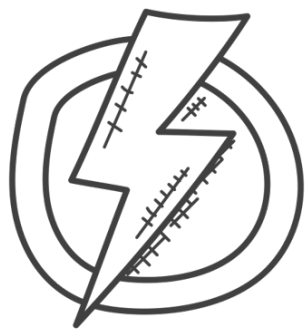
L'évaluation reste aujourd'hui un dispositif **rassurant** sur la qualité des interventions, mais **trop peu influent** sur le pilotage et la décision

→ Cette faible capacité d'influence se joue largement en amont : Une implication encore insuffisante des instances décisionnelles dans la programmation des évaluations, qui entraîne une faible prise en compte de leurs conclusions.

Les évaluations sont souvent perçues comme **arrivant « trop tard » ou « trop tôt »**

par rapport au cycle des interventions même si des efforts ont été faits pour s'assurer du calage évaluation-instruction.

LA PROGRAMMATION DES ÉVALUATIONS



**PLACER LES
INSTANCES
DÉCISIONNELLES
EN POSITION
D'ORIENTER LES
ÉVALUATIONS**

**GARANTIR UN
COPILOTAGE DE LA
PROGRAMMATION
AVEC LA
DIRECTION DES
OPÉRATIONS**

pour renforcer le lien
aux équipes
opérationnelles

**OUVRIR LA
PROGRAMMATION À
UNE DIVERSITÉ DE
FORMATS/TIMING**

en fonction des objectifs
poursuivis



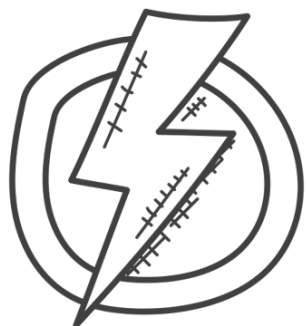
UN DÉFI CULTUREL ET
ORGANISATIONNEL

Peu de mobilisation autour de la réponse et du **suivi des recommandations** des évaluations

- Pas de dispositif effectif de réponse / suivi des recommandations
- Prédominance d'une culture interne davantage centrée sur l'instruction de projet que sur le suivi.

Ce manque de suivi des recommandations est **perçu comme une faiblesse** en interne, et des **efforts croissants** ont été faits par EVA pour exploiter et mettre en débat les évaluations

- Comment renforcer l'attention aux recommandations sans ajouter une simple couche de procédure bureaucratique ?



**CROISER LES
CONCLUSIONS DES
EVALUATIONS PAR
SECTEURS,
TRANSITIONS,**
et animer le débat en
interne autour de ces
analyses croisées

**GARANTIR UN
RETOUR DIRECT
VERS LE CA**
des
recommandations
ayant un impact sur
les orientations
stratégiques
de l'AFD.

**INSTAURER UN SUIVI
DES
RECOMMANDATIONS
AVEC LES MAITRISES
D'OUVRAGE**
sur les projets qui
nourrissent un dialogue
stratégique



UN PLAFOND DE VERRE À DÉPASSER

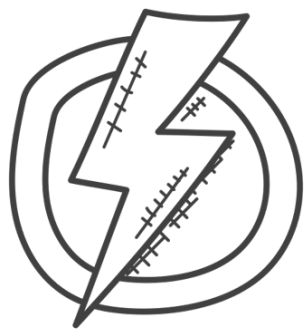
Constat d'une « **distance** » historique des équipes opérationnelles face à l'évaluation, mais l'intérêt progresse, à mesure qu'EVA se rapproche des équipes opérationnelles

- Implication plus substantielle d'EVA dans les évaluations décentralisées
- Coordination plus étroite avec les opérations, sur la programmation et le partage des conclusions

Face à ces efforts, un « **plafond de verre** » :

- La question du **temps disponible** des opérationnels face à la croissance des engagements
- **Un enjeu de culture interne** : l'objectif reste souvent d'éviter que l'évaluation soit une contrainte lourde pour les opérationnels (« *l'évaluation ne doit pas nous prendre trop de temps* »).

LE LIEN DES ÉQUIPES OPÉRATIONNELLES À L'ÉVALUATION



**POURSUIVRE LE
DEVELOPPEMENT
DE L'OFFRE DE
FORMATION D'EVA**

Au plus près des
besoins des
opérationnels

**FAVORISER LES
ACCORDS-
CADRES**

pour faire sauter les
verrous qui freinent
l'implication des
opérationnels

**S'APPUYER SUR
LES DIRECTIONS
RÉGIONALES**

comme échelon
intermédiaire entre
les agences et EVA



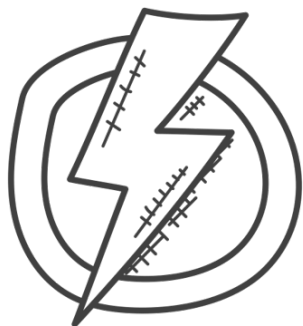
UN HORIZON

Les contreparties dans les pays d'intervention, clients » de l'Agence et « partenaires de redevabilité », pour autant, **les évaluations restent principalement perçues comme un « exercice du bailleur », dans lequel les contreparties sont faiblement impliquées.**

L'évaluation est peu ou pas présente dans le dialogue AFD-contreparties. Faible disponibilité des contreparties, turn-over important, manque de compétences techniques, etc.

Des nouvelles pratiques de l'AFD dans ce domaine :

- Implication des contreparties au sein de Groupes de Référence / co-construction des recommandations
- Focus dans les zones de crise (ex : Sahel) sur l'implication des contreparties dans les évaluations



INSCRIRE LES ÉVALUATIONS DANS LES PROJETS DÈS L'INSTRUCTION

Et dialoguer avec les
contreperties autour
des évaluations

RESPONSABILISER DAVANTAGE LES CONTREPARTIES SUR CES ÉVALUATIONS

Allant jusqu'au
pilotage par la
contrepertie

AVANCER VERS LA REDEVABILITÉ PARTAGÉE

En particulier lorsque les
projets s'inscrivent dans
la durée ou que l'enjeu
de redevabilité au niveau
national est fort

L'ÉVALUATION FACE AUX EXIGENCES ACCRUES DE REDEVABILITÉ

L'AFD a cherché à renforcer son cadre de redevabilité, dans un contexte de croissance rapide des fonds gérés par l'agence

➤ **Objectif de 50% de projets évalués, mise en ligne des évaluations, etc.**

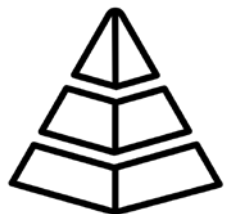
3 TYPES D'ATTENTES DIFFÉRENTES EN MATIÈRE DE REDEVABILITÉ



→ **Diffuser des informations systématiques** et agrégeables sur les résultats directs des interventions



→ **Démontrer l'impact**, notamment sur des projets stratégiques ou innovants



→ **Rendre compte de la cohérence** des interventions au regard des engagements de l'AFD de ses tutelles



UN CONTINUUM

L'évaluation est mal positionnée pour répondre à cette attente d'informations systématiques qui relève plus de la mise en place de dispositifs de suivi solides des interventions, orientés sur les résultats.

Une difficulté récurrente « d'évaluabilité » des interventions (logique d'intervention claire, situation de référence bien établie, indicateurs réalistes, etc.) **empêche les évaluations de jouer leur rôle de jugement sur les interventions**



**PRÉCISER LA
CONTRIBUTION DE
L'ÉVALUATION**

et du suivi des résultats
aux attentes de
redevabilité

**ACCOMPAGNER LE
DÉVELOPPEMENT
D'UN SUIVI
ORIENTÉ SUR LES
RÉSULTATS**

Par les équipes
opérationnelles

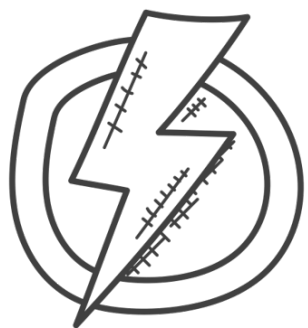
**FAIRE PROGRESSER
L'ARTICULATION
ENTRE INDICATEURS
DE SUIVI DES
INTERVENTIONS
ET INDICATEURS
AGREGÉABLES**



UN DEFI DE MÉTHODES DONT
L'AFD A PRIS LA MESURE

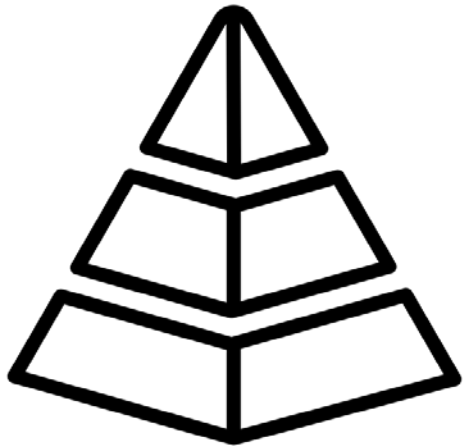
Les évaluations d'impact avec contrefactuel sont la réponse la plus reconnue à cette demande, mais ce type d'évaluation **reste lourd** et ciblé sur certains types de projet.

D'autres méthodes testées, notamment autour de la mesure participative, et qualitative, des impacts.



POURSUIVRE L'EFFORT DE DÉVELOPPEMENT DES ÉVALUATIONS D'IMPACT AVEC CONTREFACTUEL, notamment lorsque la démonstration de l'impact est extrapolable à des pans importants de l'action de l'AFD

POURSUIVRE L'EXPLORATION D'AUTRES MÉTHODES D'ANALYSE D'IMPACT autour de formats et de budgets plus légers, applicables à d'autres profils d'interventions

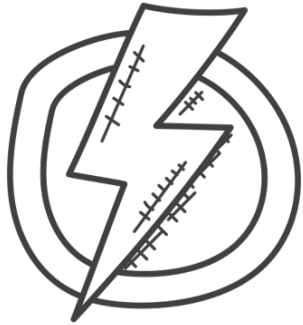


COHERENCE DES ENGAGEMENTS
DE L'AFD ET SES TUTELLES

Une attente des ministères de tutelle, des parlementaires, et de la Direction de l'AFD **qui questionne l'alignement des projets :**

- Aux **cadres définis** par l'AFD elle-même
- Aux **orientations politiques** définies par les ministères
- Aux **grands engagements** internationaux de la France (ODD, Accord de Paris, etc.)

Les évaluations « champ large » actuelles posent cette question de la cohérence sans prendre en compte la diversité des engagements et les liens entre ceux-ci.



DEVELOPPER DE NOUVELLES METHODOLOGIES

propres aux évaluations de
cohérence, en lien avec les tutelles et
la future Commission indépendante
d'évaluation

ARTICULER CES ÉVALUATIONS DE COHÉRENCE AVEC LES « AVIS » ÉMIS SUR LES INTERVENTIONS

notamment les Avis Développement
Durable, qui renvoient aux
engagements les plus « macro » de
l'AFD.

Evaluation
de la Politique d'Evaluation de l'AFD

Merci de votre attention

