

POLITIQUE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DU GROUPE AFD



SOMMAIRE

Résumé	4
Introduction : le suivi et l'évaluation dans le groupe AFD	5
Des acteurs clés de l'évaluation de l'aide publique au développement française	5
Le suivi des projets en exécution : une priorité affirmée pour les trois entités du groupe AFD	7
Genèse de la nouvelle politique de suivi et d'évaluation	8
1 Des évaluations influentes, capables d'orienter l'action et la décision	11
1.1 Construire une programmation stratégique et concertée des évaluations	12
1.2 Renforcer l'implication des parties prenantes dans les travaux évaluatifs et valoriser davantage leurs conclusions et recommandations	13
1.3 Mieux diffuser et communiquer sur les résultats des évaluations	14
2 Penser et mener le suivi et l'évaluation « du côté des autres »	17
2.1 Des dispositifs de suivi et d'évaluation conçus et menés avec les maîtrises d'ouvrage	18
2.2 Une promotion des dynamiques de co-pilotage ou de pilotage direct des évaluations par les maîtrises d'ouvrage	19
2.3 Un rôle levier de l'AFD dans le renforcement des capacités des maîtrises d'ouvrage autour du suivi et de l'évaluation	19
2.4 Des cadres de suivi et d'évaluation harmonisés entre bailleurs et alignés le plus possible sur les priorités des contreparties	20
3 Un dispositif de suivi qui réponde aux exigences de pilotage et de redevabilité des opérations	23
3.1 Une information de base solide sur les réalisations et les résultats de tous les projets	24
3.2 Des démarches de suivi plus approfondies autour de certaines interventions stratégiques	25
4 Des évaluations « sur mesure »	29
4.1 Des modalités d'évaluation qui s'adaptent aux attentes exprimées	30
4.2 Un regard stratégique et transversal sur les actions menées	31
5 Des espaces de dialogue pour soutenir, mettre en œuvre et suivre nos engagements de manière coordonnée	35
5.1 Dialogue avec le Conseil d'administration de l'AFD	36
5.2 Dialogue institutionnel	36
5.3 Dialogue interne	37

RÉSUMÉ

Les démarches de suivi et d'évaluation occupent un rôle de plus en plus central dans la culture, les pratiques et les instruments développés par le groupe AFD. Elles sont perçues comme des boussoles indispensables pour orienter l'action et la décision du groupe AFD et de ses partenaires autour des projets, des programmes et des politiques publiques soutenues. Elles sont aussi un moyen de rendre compte au mieux de l'action menée, dans un contexte de croissance de l'aide publique au développement (APD) et de demande accrue de redevabilité autour de l'utilisation de cette aide.

En 2013, l'AFD avait adopté une première politique d'évaluation entérinant les pratiques et les acquis des années précédentes. L'AFD a depuis connu une forte croissance de son activité et forme désormais un groupe composé de 2 filiales : Proparco et Expertise France. La stratégie de l'AFD se renouvelle également régulièrement pour suivre les orientations de la France en matière de développement et de solidarité internationale et son plan d'orientation stratégique pour la période 2024-2029 (POS 5) est désormais conçu à l'échelle du Groupe. En outre, la loi de programmation du 4 août 2021 relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales a validé une hausse des moyens alloués à l'APD tout en renforçant son pilotage, sa transparence et sa redevabilité notamment avec la création d'une commission de l'évaluation de l'APD. La présente politique de suivi et d'évaluation reflète la progression de la culture de l'évaluation au sein du groupe AFD, ambitionne de mieux appréhender la complexité et la diversité des contextes, l'émergence de nouveaux types d'interventions et la demande accrue d'information sur les résultats et les impacts de nos interventions.

La présente politique couvre l'ensemble du continuum entre suivi et évaluation. Elle s'applique au groupe AFD en établissant des principes communs, un socle de valeurs et d'ambitions partagées que chacune des trois entités mettra en œuvre via des feuilles de route adaptées à ses spécificités. Les feuilles de route de l'AFD, de Proparco et d'Expertise France déclineront ainsi le cadre général posé par la présente politique en précisant les cibles, les moyens et les outils qui seront mis en œuvre pour atteindre les objectifs souhaités. À travers cette politique commune, le groupe AFD affirme ainsi que le suivi et l'évaluation sont étroitement connectés, et que leur articulation est essentielle pour être en capacité de tirer pleinement les leçons de l'expérience et améliorer les résultats de développement.

La politique de suivi et d'évaluation du groupe AFD a été élaborée sur la base d'un processus participatif, qui a rassemblé les différentes entités du Groupe et les administrations concernées afin d'en définir les engagements clés. Cette réflexion collective s'est nourrie (i) de l'évaluation de la politique précédente, laquelle a permis de faire émerger quatre axes de transformation qui guideront le suivi et l'évaluation au sein du Groupe pour les années à venir et (ii) des recommandations formulées par la Cour des comptes à la suite de sa revue de la fonction Évaluation au sein de l'AFD sur la période 2014-2021.

Ces axes de transformation renforcent la culture du suivi et de l'évaluation, totalement imbriquée dans les orientations stratégiques du groupe AFD, et visent à promouvoir :

1. Des évaluations influentes : directement utiles pour orienter la décision, via une programmation plus stratégique des évaluations, un suivi des recommandations les plus structurantes auprès de l'instance de gouvernance et une valorisation plus systématique des résultats de travaux ;
2. Des évaluations « du côté des autres » : les projets soutenus par l'AFD sont d'abord ceux des maîtrises d'ouvrage, qui doivent être, autant que possible, en première ligne dans le suivi et l'évaluation ;
3. Un continuum suivi-évaluation : le renforcement des dispositifs de suivi des résultats est un préalable indispensable au pilotage des projets et à la redevabilité des opérations ;
4. Des évaluations « sur mesure » : les évaluations sont plus utiles lorsqu'elles sont menées au bon moment, par les acteurs adéquats et selon les méthodes les plus adaptées ; il s'agit donc de garantir la diversité des types et des formats d'évaluations.

Au-delà de ces axes de transformation, la gouvernance et les moyens engagés pour le suivi et l'évaluation devront permettre la mise en œuvre de cette politique. Plusieurs espaces de dialogue permettront de suivre et d'accompagner ces différents engagements. La Politique sera ajustée autant que de besoin lors de la création effective de la commission d'évaluation de l'APD. Enfin, cette politique permet également de rappeler une série de principes et de critères reconnus internationalement et qui façonnent les évaluations.

INTRODUCTION : le suivi et l'évaluation dans le groupe AFD

Des acteurs clés de l'évaluation de l'aide publique au développement française

L'AFD contribue à mettre en œuvre la politique de la France en matière de développement et de solidarité internationale. À travers ses activités de financement du secteur public et des ONG, ses travaux et publications de recherche, ses formations sur le développement durable et ses actions de sensibilisation en France, elle finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus juste et plus résilient. L'AFD a été renforcée par l'intégration d'Expertise France le 1^{er} janvier 2022, formant désormais, avec sa filiale dédiée au secteur privé Proparco, le groupe Agence française de développement.

La loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales promulguée le 4 août 2021 renforce l'objectif donné au groupe AFD de lutter avec ses partenaires contre les causes profondes des crises, en accompagnant les pays les plus vulnérables vers des modèles de croissance plus résilients, plus inclusifs et plus durables. Cette loi qui consacre la hausse des moyens alloués à la politique d'aide publique au développement (APD) impose également une exigence forte en termes de transparence, d'évaluation et de suivi des activités et des résultats du groupe AFD et d'une manière plus large des acteurs de l'APD.

L'évaluation de l'APD française est ainsi appréhendée par plusieurs entités publiques, qui pensent et mènent leur action de manière complémentaire :

- › Au sein des administrations
 - Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères : Pôle de l'évaluation et de la performance, situé à la Direction générale de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international (DGM).
 - Direction générale du Trésor : Unité d'évaluation des activités de développement (UEAD), situé au sein du Service des affaires multilatérales et du développement.
 - Direction générale des Outre-Mer (DGOM) : Bureau de l'évaluation des politiques publiques et de la prospective, situé au sein de la sous-direction de l'évaluation, de la prospective et de la dépense de l'État.
- › La Commission d'évaluation de l'APD française, instituée par la loi du 4 août 2021, n'a pas été mise en œuvre au moment de la finalisation de la présente politique de suivi et d'évaluation du groupe AFD. Elle sera donc ajustée autant que de besoin lors de la création effective de cette commission.

Objectifs de l'évaluation dans le groupe AFD

L'évaluation répond aux exigences d'aide à la décision, d'apprentissage et de redevabilité. Elle vise à améliorer les stratégies, les programmes et les projets et finalement les résultats de développement grâce aux enseignements tirés de l'expérience. Elle contribue à la production de connaissances pour éclairer la décision au sein du Groupe et participe également au capital de connaissances externe, alimentant ainsi le débat sur les enjeux de développement et de solidarité internationale. L'évaluation participe à la responsabilité de l'AFD de rendre compte des interventions qu'elle finance à l'État français et notamment aux ministères concernés, à ses partenaires, aux différents acteurs du développement et de la solidarité internationale en France et à l'étranger, ainsi qu'aux citoyens français et des pays d'intervention.

Cette politique ambitionne de fixer les principes partagés par les différentes entités du groupe AFD en matière de suivi et d'évaluation. Dotées pour la première fois d'un socle commun, Expertise France, Proparco et l'AFD restent chacune responsable de la mise en œuvre de cette politique en fonction de leur mandat respectif ainsi qu'aux spécificités de leurs interventions et de leurs pratiques. Cette approche permet ainsi au groupe AFD de bâtir une fondation commune en matière de suivi et d'évaluation tout en permettant à chaque entité de fixer ses propres dispositifs autour d'une ambition partagée.

Suivi, évaluation et redevabilité

L'évaluation est l'un des outils qui répondent à l'obligation de redevabilité¹ définie selon l'OCDE comme « la responsabilité de fournir des rapports d'avancement précis, honnêtes et crédibles et des appréciations sur la performance [des interventions] ». La première dimension de la redevabilité relève du suivi en exécution et renvoie à la capacité de renseigner des indicateurs de réalisation, de résultat ou d'impact et de les agréger quand cela est possible et pertinent ; la seconde dimension relève de l'évaluation.

Le dispositif de suivi des interventions renseigne sur les moyens mis en œuvre, les réalisations obtenues et les résultats atteints. C'est un instrument central de redevabilité car il peut répondre aux interrogations des différentes parties prenantes sur les résultats de développement obtenus.

L'évaluation apporte un jugement sur les questions clés que soulèvent le bien fondé, la mise en œuvre et les effets d'une intervention. Elle n'a pas pour objectif premier de fournir des données objectives sur les résultats obtenus, mais d'expliquer et d'apprécier ces derniers. On attend de l'évaluation une appréciation plus large de la performance que la seule analyse quantitative du degré d'atteinte des objectifs et, dans certains cas, une analyse approfondie des résultats qui peuvent être « attribués » à l'AFD.

Principes et critères de l'évaluation

L'évaluation obéit aux principes énoncés par la charte d'éthique professionnelle du Groupe et par la charte de l'évaluation des politiques publiques et des programmes publics de la société française de l'évaluation (SFE).

À l'instar des services de l'État français contribuant à l'aide publique au développement et des autres bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux, le groupe AFD souscrit aux principes et standards de qualité du CAD de l'OCDE pour l'évaluation du développement et les travaux d'évaluation mis en œuvre sont cohérents avec les six critères définis par le CAD – pertinence, cohérence, efficacité, efficience, soutenabilité et impact – et leurs principes d'utilisation (application des critères non systématique, en fonction du contexte et de la finalité de l'évaluation).

- › Les travaux de capitalisation et de revue : ces exercices ne répondent pas aux critères et méthodes de l'évaluation mais répondent à des questions identifiées comme utiles à l'apprentissage ainsi qu'à l'aide à la décision. Ils recouvrent les analyses croisées d'évaluations, les revues analytiques et les capitalisations d'expériences. Ces exercices couvrent plusieurs projets ;
- › Les évaluations d'impact visent à mesurer les effets d'une intervention sur les populations ou les écosystèmes, à expliquer les mécanismes ayant permis ces impacts, et à analyser de manière rigoureuse le lien de causalité entre l'intervention et ces effets. En raison de la spécificité des méthodes utilisées, ces évaluations portent en général sur l'un des aspects d'un projet, plutôt que sur l'ensemble des résultats qui lui sont associés.

Types d'évaluations menées au sein du groupe AFD

Les différents types d'évaluations menées par le groupe AFD viennent s'insérer dans un continuum entre suivi, évaluation et recherche :

- › Les évaluations de projet couvrent l'évaluation d'un ou de plusieurs projets (on parle alors de grappe). Elles alimentent le dialogue avec les parties prenantes sur les résultats, et favorisent ainsi l'apprentissage mutuel ;
- › Les évaluations au champ large couvrent un thème, un secteur, une zone géographique, une stratégie ou un instrument financier. Ces évaluations couvrent généralement un champ beaucoup plus large et une période de temps plus longue que les évaluations de projet. Leur objectif est d'aider à la décision et à la réflexion stratégique et opérationnelle pour améliorer la qualité des interventions financées par l'AFD et l'atteinte des résultats de développement ;

Temporalité des évaluations

Les travaux évaluatifs peuvent suivre différentes temporalités en fonction de l'objectif recherché. On distingue ainsi :

- › Les évaluations ex-post réalisées après la production du rapport d'achèvement de projet, afin de pouvoir disposer d'une information précise sur les moyens mis en œuvre et capter l'ensemble des réalisations et des résultats auxquels le projet a pu contribuer ;
- › Les évaluations in itinere se déroulent tout au long de la mise en œuvre du projet, soit pour anticiper les besoins d'informations et de données indispensables pour suivre les effets de l'intervention, depuis une situation de référence initiale jusqu'à son achèvement (comme certaines évaluations d'impact avec contrefactuel), soit pour être en mesure d'ajuster en continu l'intervention ;

¹ Le groupe AFD est également doté d'une politique de redevabilité.

- › Les évaluations intermédiaires ou finales menées respectivement pendant la mise en œuvre du projet ou lors de la dernière année du projet, avant l'instruction d'une phase ultérieure. Ce type d'exercice répond à une forte demande d'utilité au niveau des équipes opérationnelles en rattachant l'exercice d'évaluation aux moments clés et décisionnels liés aux interventions.

Modalités d'évaluation

On distingue également les évaluations en fonction des personnes ou des entités qui sont chargées de leur mise en œuvre :

- › Les évaluations externes sont réalisées par des consultants recrutés par le Groupe selon un processus de sélection clairement établi. Ce mode de faire permet de s'assurer d'un niveau d'indépendance élevé en matière de réalisation de l'évaluation et de jugement sur les interventions analysées. La majorité des évaluations menées par

le groupe AFD sont réalisées selon cette modalité.

- › Les évaluations internes sont réalisées soit par les chargés d'évaluation du groupe AFD, soit par des responsables d'équipe projet ou des chargés de mission (au siège ou dans le réseau), qui n'ont jamais été impliqués dans le projet, ni lors de son instruction, ni lors du suivi en exécution. Très appréciées des équipes opérationnelles, elles permettent de diffuser la culture d'évaluation en interne, mais aussi parfois d'aller plus loin dans l'analyse évaluative, grâce à une bonne compréhension des projets et des problématiques propres au groupe AFD. Leurs recommandations sont souvent mieux calibrées pour être plus directement opérationnalisables.
- › Les approches « mixtes » au sein desquelles les évaluations menées en interne cherchent à mobiliser davantage d'expertise externe, dans une optique de complémentarité.

Ex : les évaluations décentralisées de projet à l'AFD

Les évaluations décentralisées de projet sont pilotées par les agences et les départements géographiques de l'AFD, avec l'appui du département évaluation et apprentissage. Ce dispositif présente plusieurs atouts :

- La proximité avec les contreparties qui sont impliquées dans le processus évaluatif. L'évaluation participe ici de la démarche d'aide au développement au même titre que la mise en œuvre des opérations. L'un des objectifs centraux des évaluations décentralisées est d'organiser progressivement un dialogue sur les résultats avec les parties prenantes des opérations financées.
- La possibilité de recours à l'expertise locale. La mobilisation de l'expertise locale est, autant que possible, privilégiée par l'AFD, afin de bénéficier de sa bonne connaissance du contexte et de pouvoir accompagner le développement des capacités locales d'évaluation.
- La diffusion de la culture d'évaluation dans les services opérationnels et auprès des partenaires de l'AFD.

Le suivi des projets en exécution : une priorité affirmée pour les trois entités du groupe AFD

La mise en œuvre de dispositifs fiables de suivi des projets a vocation à améliorer le pilotage des projets et à rendre ceux-ci « évaluables ». Maillons essentiels de la chaîne de redevabilité, l'instruction des projets et leur suivi en exécution s'appuient sur une logique d'intervention qui identifie, avec les parties prenantes dans les géographies d'intervention, les éléments clés qui permettront de répondre aux besoins, définit les résultats attendus et planifie les actions permettant d'atteindre les objectifs. Le groupe AFD souhaite renforcer cette démarche et s'engager davantage vers une approche fondée sur les résultats, de nature à améliorer le pilotage et la qualité des opérations.

Par ailleurs, à la maille institutionnelle, l'analyse des résultats de développement agrégés (en matière de réalisation,

résultats et impacts, mais également de transformations et trajectoires), fondés sur des données fiables et des narratifs robustes, remplit une fonction essentielle pour permettre au groupe AFD de se situer dans une logique de transformation et de progrès. En termes de redevabilité, les nouvelles orientations stratégiques « 100 % ODD » ouvrent également un espace pour une plus grande mise en lumière des résultats et impacts de développement générés par les opérations financées par le groupe AFD. Cette production d'analyses et de données de développement est de nature à nourrir les dialogues géographiques et sectoriels, elle constitue un vecteur d'apprentissage et participe également à l'aide à la décision stratégique et opérationnelle.

De l'échelle du projet à celle de la consolidation, le groupe AFD rend compte régulièrement de ses interventions. À travers notamment la présente politique de suivi et d'évaluation, il s'engage à approfondir et à fiabiliser la structuration et l'analyse de ses résultats, la redevabilité et la transparence dans lesquels il est engagé depuis de nombreuses années.

Genèse de la nouvelle politique de suivi et d'évaluation

La première politique d'évaluation de l'AFD, adoptée en 2013, a permis de préciser et d'entériner un périmètre et des pratiques en matière d'évaluation. Sept ans plus tard, en vue d'élaborer la nouvelle politique d'évaluation du Groupe, l'AFD a souhaité s'appuyer sur une analyse de l'utilité et de la qualité des évaluations existantes.

Pour en assurer l'indépendance, l'évaluation de la politique d'évaluation a été pilotée par le COMEVA (comité des évaluations), organe composé de représentants de l'État et de personnalités qualifiées de l'évaluation extérieures à l'AFD, et réalisée par des consultants externes. Cette évaluation a constitué un moment privilégié de dialogue non seulement en interne de l'AFD mais également avec les administrations françaises, les parlementaires, les parties prenantes locales, les maîtrises d'ouvrage et l'ensemble de ceux qui contribuent aux évaluations – Organisations de la Société Civile, chercheurs, professionnels de l'évaluation du Nord et du Sud.

Les conclusions de cette évaluation (le rapport complet de l'évaluation est consultable en ligne) auxquelles se sont ajoutés les bilans des évaluations menées par Expertise France et Proparco, ont permis de dégager quatre grands défis à relever pour améliorer l'utilité et la qualité des évaluations dans le groupe AFD :

- › L'objectif de nourrir la décision stratégique et/ou opérationnelle a toujours été central pour les évaluations de l'AFD, et des progrès notables sont relevés. Malgré l'intérêt croissant pour l'évaluation de la part du management décisionnel et du Conseil d'administration, l'évaluation est encore peu consultée, et influe peu sur la décision stratégique. À cet égard, la formule « potentiellement utiles mais trop peu utilisées » résume bien la situation actuelle. Le **1^{er} défi** est donc de rendre les évaluations plus influentes, plus stratégiques, capables d'orienter l'action et la décision.
- › Les partenaires nationaux (notamment les contreparties) restent assez faiblement impliqués dans les évaluations menées, malgré quelques évolutions ces dernières années. L'évaluation est peu appropriée par ces partenaires et reste souvent perçue comme un « dispositif demandé par les bailleurs, pour les bailleurs ». Le **2^{ème} défi** qui en découle est de penser et mener les dispositifs de suivi et d'évaluation davantage « du côté des autres ». Les projets soutenus par l'AFD sont d'abord ceux des maîtrises d'ouvrage, qui doivent être, autant que possible, en première ligne dans le suivi et l'évaluation.
- › Les attentes vis-à-vis de l'AFD en termes de redevabilité sont partiellement comblées. L'évaluation y répond en portant un regard critique et transparent sur une partie des interventions, mais elle ne constitue qu'un des maillons de la chaîne de redevabilité. Le suivi en exécution des projets de l'AFD doit être davantage en mesure de répondre à la demande d'information systématique sur les réalisations

et résultats des projets (Proparco et Expertise France en ont fait pour leur part une priorité depuis quelques années). La phase d'instruction des projets, autre maillon de la chaîne, s'avère également cruciale pour construire une logique d'intervention fiable. Au final, ce **3^{ème} défi** qui rejoint le défi « d'évaluabilité » des projets, et qui constituait l'un des enjeux de la politique d'évaluation de 2013, reste à relever à l'échelle du Groupe. Il s'agit donc pour les années à venir de renforcer les dispositifs de suivi des résultats, d'en faire de réels outils de pilotage des projets, condition préalable pour être en capacité d'en rendre compte.

- › Enfin, le constat est plutôt positif concernant la qualité des évaluations menées. Le service évaluation de l'AFD, qui assure le rôle de tête de filière pour le Groupe, dispose de compétences variées permettant de mettre en œuvre différentes méthodologies d'évaluation. La complémentarité entre ces méthodologies doit être renforcée afin de répondre à la complexité des contextes de développement. Pour aller plus loin, les évaluations ont tout intérêt également à adapter leur timing et leurs modalités de mise en œuvre en vue de maximiser leur utilité pour l'action et la décision. Le **4^{ème} défi** est de garantir la diversité des types et des formats d'évaluations, en proposant des évaluations « sur mesure », tout en menant à bien la progression quantitative de l'évaluation.

La présente politique de suivi et d'évaluation a été élaborée dans la suite de cette évaluation autour de ces quatre défis clés ainsi que celui de la gouvernance à mettre en place pour soutenir, mettre en œuvre et suivre les engagements de cette politique. Chaque défi a fait l'objet d'un atelier de réflexion collectif, rassemblant des représentants du groupe AFD et des administrations publiques concernées, afin d'élaborer collectivement les réponses à y apporter. Le suivi des interventions et les évaluations du groupe AFD doivent en effet permettre de mieux rendre compte des contributions du Groupe aux priorités politiques définies par l'État. La présente politique cherche également à répondre à la majeure partie des recommandations formulées par la Cour des comptes à la suite de sa revue de la fonction Évaluation au sein de l'AFD sur la période 2014-2021.

Comme précisé supra, ce cadre stratégique sera décliné en feuilles de route spécifiques à chaque entité (AFD-Proparco-Expertise France) pour faciliter sa mise en œuvre opérationnelle. Le suivi de ces feuilles de route (avec une analyse des forces et freins éventuels rencontrés pour déployer la politique) fera l'objet d'un reporting rapproché auprès du Conseil d'administration de l'AFD.

Spécificités de Proparco

Filiale du groupe AFD dédiée au secteur privé, Proparco participe au financement et à l'accompagnement d'entreprises et d'établissements financiers. Ses interventions visent à renforcer la contribution des acteurs privés à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD). Dans une logique de redevabilité, Proparco évalue et rend compte de l'impact de son action à travers une démarche d'estimation et de suivi des impacts de ses financements.

Les impacts attendus de chaque projet sont appréciés ex-ante au moment de l'instruction au regard d'indicateurs définis dans la stratégie puis suivis annuellement.

En complément de cet important travail de suivi, Proparco contribue aux exercices d'évaluations ex-post portés par l'AFD et coordonne chaque année une évaluation portant sur une thématique et/ou un secteur spécifiques. Ces exercices sont réalisés à des fins de capitalisation, afin de mieux connaître l'impact des projets financés, d'identifier les moyens les plus efficaces pour soutenir les objectifs d'impacts et de répondre aux enjeux croissants de redevabilité vis-à-vis de nos partenaires. Ces exercices de suivi-évaluation s'inscrivent dans la présente politique du groupe AFD.

Spécificités d'Expertise France

Agence publique, Expertise France est un acteur clé de la coopération technique internationale. Elle conçoit et met en œuvre des projets qui renforcent durablement les politiques publiques dans les pays en développement et émergents sur des domaines clés du développement durable et contribue aux côtés de ses partenaires à la concrétisation de l'Agenda 2030.

Le suivi-évaluation est un processus clé pour Expertise France car, en tant qu'opérateur de financements publics, il permet de mesurer l'efficacité de ses interventions et de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont utilisées de manière efficace. Forte de cet enjeu, Expertise France a élaboré une politique de Suivi-évaluation qui a été validée en 2020 par son Conseil d'administration pour une période a minima de 5 ans.

Celle-ci vise à ancrer la culture du suivi-évaluation au sein de l'agence et permettre une « Gestion axée sur les résultats » pour une meilleure redevabilité de son action et une amélioration continue de la qualité de ses interventions. Elle définit un socle minimal pour le suivi-évaluation des interventions de l'agence qui sera renforcé dans le cadre de la présente nouvelle politique et permettra de répondre de manière harmonisée et sous un format Groupe aux quatre grands défis qui ont été identifiés.





1

DES ÉVALUATIONS INFLUENTES, CAPABLES D'ORIENTER L'ACTION ET LA DÉCISION

L'évaluation répond à des questions concrètes que soulèvent le bien-fondé, la mise en œuvre et les effets des interventions financées. Sous réserve de la qualité et de la rigueur méthodologique ayant présidé au suivi et à l'évaluation, les réponses apportées par les analyses évaluatives sont potentiellement riches en termes d'aide à la décision stratégique, d'apprentissage et de production de connaissances issues de l'expérience. Elles représentent également un maillon indispensable de la chaîne de redevabilité permettant d'informer les citoyens sur les résultats des projets et programmes mis en œuvre.

Le groupe AFD entend se saisir au maximum de ce potentiel, en faisant de l'utilité des évaluations un des axes majeurs de sa politique de suivi et d'évaluation, dans une dynamique d'amélioration en continu des projets et d'ajustement de ses orientations stratégiques.

L'évaluation est d'autant plus utile que les acteurs s'y impliquent. Renforcer l'influence de ces travaux consiste donc à travailler davantage sur la mobilisation de toutes les parties prenantes qui peuvent en bénéficier : équipes opérationnelles, instances décisionnelles, parlementaires, clients et partenaires, bénéficiaires finaux, etc. Leur implication se décline dans tout le processus d'évaluation, depuis sa programmation jusqu'à la construction et au suivi des recommandations :

- › En amont des évaluations, le défi est de développer une programmation stratégique et concertée de ce qui doit être évalué pour qu'elle réponde au mieux aux besoins des commanditaires ;
- › Au cours des évaluations, il s'agit de garantir un pilotage collectif des évaluations et une co-construction des recommandations qui en émanent ;
- › En aval des évaluations, le Groupe souhaite valoriser davantage le dialogue autour des recommandations clés ainsi que la diffusion des travaux.

1.1 Construire une programmation stratégique et concertée des évaluations

La programmation des évaluations du groupe AFD constitue un tout cohérent, lisible, composé d'évaluations utiles au pilotage des projets et aux décisions stratégiques. Elle est établie en identifiant le plus précisément possible les demandes des différentes parties prenantes ainsi que celles des commanditaires.

Une programmation orientée par les usages des évaluations permet de penser dès le départ les évaluations en fonction de leur utilité pour le pilotage et la décision. Celles-ci constituent ainsi de puissants outils de dialogue et de partage avec les partenaires du groupe AFD.

Ce type de programmation permet aussi de mieux concevoir des évaluations structurées autour d'un même questionnement stratégique, et plus globalement de renforcer la cohérence d'ensemble de la programmation du Groupe.

À cet égard, le processus de programmation cherche à assurer une redevabilité optimale sur les interventions du groupe AFD, en s'organisant successivement autour :

- › d'une étape de recueil des besoins internes tant opérationnels que stratégiques, et au périmètre Groupe à chaque fois que possible. Les opérationnels du siège ainsi que le réseau des agences locales de l'AFD sont sollicités annuellement pour exprimer leurs besoins d'évaluations spécifiques et identifier les contreparties susceptibles d'être intéressées par une logique de co-pilotage d'évaluations ou de renforcement de capacités en la matière (voir chapitre 2 « évaluer du côté des autres »). Compte

tenu de l'engagement de l'AFD d'alignement 100 % ODD de ses activités, des travaux d'évaluations ex-post spécifiques sont prévus pour consolider les dispositifs d'analyses et avis ODD ex-ante d'ores et déjà existants. Les autres directions exécutives sont également approchées (notamment les entités en charge de la mobilisation et des partenariats, les maillons de la filière risques impliqués dans les cycles de financements de projets) ainsi que les équipes de fonds dédiés (comme le FFEM). Proparco et Expertise France sont également consultés lors de ce processus de remontée des demandes, en vue d'optimiser les synergies possibles entre les 3 entités du groupe AFD ;

- › puis d'une étape de consultation externe auprès des ministères et d'administrateurs, destinée à prendre en compte des besoins d'éclairage pour des décisions stratégiques à venir.

Dans le cadre du dialogue institutionnel régulier entre les services d'évaluation de l'AFD et les services d'évaluation du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et de la Direction générale du Trésor (cf. 5.2), des temps de coordination permettent de partager les programmations d'évaluation et d'en assurer un suivi régulier. Les participations croisées aux différents groupes de référence sont également explorées durant ces coordinations.

La programmation cherche également à s'articuler au mieux avec les partenaires du groupe AFD. Au niveau français, des synergies seront notamment recherchées avec les instituts de recherche et la Caisse des Dépôts et Consignation. Sur le plan international, la programmation fera l'objet d'échanges avec les autres bailleurs bilatéraux, notamment les partenaires européens au sein du JEFIC (Joint European Financials for International Cooperation), et multilatéraux et les organisations internationales comme l'OCDE via le réseau EvalNet.

Le processus de programmation des évaluations vise à produire une programmation qui soit à la fois cohérente, réaliste et qui réponde aux attentes de redevabilité. Il cherche à préserver à la fois une logique de recueil des besoins opérationnels et une logique, plus stratégique, d'aide à la décision. Il vise également à identifier les potentiels commanditaires qui participeront au cadrage des évaluations. L'animation de ce processus est assurée pour le groupe AFD par le département évaluation et apprentissage de l'AFD, en collaboration avec la division Impacts de Proparco et l'unité SERA d'Expertise France.

La programmation issue de ces consultations est organisée de manière glissante sur une durée trisannuelle, et présentée annuellement au Conseil d'administration de l'AFD.

1.2 Renforcer l'implication des parties prenantes dans les travaux évaluatifs et valoriser davantage leurs conclusions et recommandations

Gage d'utilité mais aussi de qualité et d'influence, l'implication des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation constitue une priorité de la politique d'évaluation du groupe AFD.

1.2.1. Un effort accru pour intégrer les parties prenantes tout au long du processus d'évaluation

Le Groupe adopte une approche « sur mesure », qui s'adapte aux demandes et aux capacités des acteurs concernés.

Les maîtrises d'ouvrage sont ainsi sollicitées systématiquement dans l'élaboration des questions évaluatives et des termes de référence des évaluations. Lorsque celle-ci est possible et pertinente, l'implication des parties prenantes est également recherchée, à travers la constitution de groupes de référence dont le rôle est d'encadrer le processus évaluatif. En ce qui concerne les évaluations au champ large, les groupes de référence sont mis en place systématiquement au sein desquels un représentant des administrations françaises concernées peut être sollicité.

Afin de garantir des recommandations ciblées et utiles, les experts sectoriels et géographiques du groupe AFD ainsi que les parties prenantes des projets sont également sollicités pour co-construire les recommandations. Ce principe de co-construction s'applique dans tous les cas avec souplesse, au plus près des attendus et du niveau stratégique de l'évaluation. Plus les évaluations ont des implications stratégiques pour le groupe AFD, plus la co-construction implique la présence de représentants des niveaux décisionnels élevés. Lorsque les évaluations sont plus spécifiques, il s'agit plutôt de favoriser la participation des parties prenantes du pays d'intervention, en allant, lorsque les conditions s'y

prêtent, jusqu'aux bénéficiaires finaux.

Ces principes constituent une obligation de moyens pour le groupe AFD. Toutefois, eu égard aux particularités des évaluations ainsi qu'aux niveaux variés d'implication des différents acteurs, dans l'hypothèse où ceux-ci ne souhaiteraient ou ne pourraient pas se mobiliser, les travaux seront quand même menés à terme sans leur participation, afin de garantir la réalisation de la programmation.

1.2.2. Un effort accru pour réintégrer les conclusions et les leçons apprises des évaluations dans l'instruction des projets ainsi que dans l'élaboration des stratégies géographiques et sectorielles

La phase post-évaluation s'avère une période clé pour que les évaluations trouvent leur pleine utilité. Celles-ci doivent pouvoir être valorisées, mises en discussion, diffusées et autant que possible croisées entre elles pour être en mesure de donner tout leur potentiel en matière d'apport de connaissances et d'amélioration de l'action.

Des travaux de valorisation sont donc inscrits comme une activité à part entière dans la programmation des évaluations, lorsqu'une matière suffisamment importante est disponible sur un sujet donné et susceptible d'appuyer autant les services opérationnels dans l'identification de nouvelles interventions que les décisions stratégiques des instances décisionnelles du groupe AFD.

Ces analyses évaluatives peuvent prendre différentes formes, allant de l'évaluation stratégique du portefeuille développé dans un pays ou sur un secteur, à l'analyse croisée des évaluations réalisées sur ces mêmes périmètres. Leurs résultats seront valorisés dans le cadre de l'instruction des nouveaux projets, de l'élaboration des stratégies pays et des feuilles de route sectorielles.

Des pilotes seront réalisés en vue d'intégrer à ces travaux, autant que possible, des analyses de portefeuille (incluant y compris des projets n'ayant pas fait l'objet d'une évaluation). L'idée est de faire ressortir de manière plus exhaustive et tranchée, les résultats des projets menés les années précédentes, les écueils à éviter et les leviers sur lesquels s'appuyer pour progresser. Des outils méthodologiques nouveaux et complémentaires, permettant d'agréger les résultats des évaluations ou des bilans à l'achèvement des projets, par secteur et par géographie ou thématique seront également testés.

1.2.3. Renforcer l'effort de suivi des recommandations

Les conclusions (constats et leçons apprises) ainsi que les recommandations formulées pour les évaluations à champ large représentent généralement l'étape finale de la plupart des évaluations. Il paraît ici important de distinguer, d'une

part, les constats et leçons apprises des évaluations qui n'entraînent pas de formulation particulière d'actions nécessitant un suivi et, d'autre part, les recommandations qui indiquent une suite d'actions ou d'évolutions qui seront à mettre en œuvre. En effet, si toutes les évaluations établissent un constat et formulent des leçons apprises à l'issue du processus évaluatif, elles n'ont pas toutes vocation à émettre des recommandations dont les réponses (du commanditaire, des services opérationnels concernés, ou de la maîtrise d'ouvrage) appellent à être suivies.

Le groupe AFD souhaite à cet égard faire progresser sa pratique de réponse aux recommandations et de suivi de celles-ci, et ce à plusieurs niveaux :

- › De l'évaluation elle-même, où les évaluateurs devront apporter une attention à la qualité de la rédaction des recommandations qui doivent être réalistes, réalisables et explicites (ce qui doit être fait, par qui et comment) ;
- › Des opérationnels à qui il sera demandé systématiquement, pour les évaluations à champ large, de répondre aux recommandations en proposant les modalités concrètes d'amélioration qui seront mises en œuvre. Ces réponses feront l'objet, à la suite des synthèses des évaluations à champ large, d'une publication dans la collection « Ex-post » de l'AFD ;
- › Des instances de décision du groupe AFD, où une mise en discussion des constats et des recommandations issues des évaluations les plus stratégiques doit être menée. Le Conseil d'administration de l'AFD pourra ainsi identifier les recommandations les plus « engageantes » et demander à être informé régulièrement des suites données par les services concernés ;
- › Des maîtrises d'ouvrage, avec une mise en discussion et un suivi des recommandations qui alimente la relation partenariale. Dans les pays où le groupe AFD est engagé dans la durée sur certains secteurs, les recommandations des évaluations contribuent utilement à l'échange et au partage d'expérience. Ce suivi constitue un support de qualité pour nourrir le dialogue de politique publique entre le groupe AFD et les pays partenaires.

Lorsque le sujet représente un axe stratégique particulièrement important pour le groupe AFD, des travaux permettant de suivre la mise en œuvre des recommandations pourront être réalisés.

1.3 Mieux diffuser et communiquer sur les résultats des évaluations

Si la culture de l'évaluation progresse et intègre davantage les pratiques, son appropriation et sa diffusion constituent toujours un enjeu majeur dans un contexte de demande accrue d'évaluation des politiques publiques, en écho aux besoins grandissants de redevabilité auprès du grand public.

Néanmoins, ces attentes nouvelles constituent également une opportunité, de nature à donner une place plus stratégique à cette fonction au sein du groupe AFD, dans l'écosystème institutionnel, auprès des bailleurs et d'un public affinitaire intéressé par les questions de développement.

Le groupe AFD publie toutes les évaluations à champ large, ainsi que les résumés de toutes les évaluations de projet, sauf demande contraire des maîtrises d'ouvrage concernées. À partir de 2024, la publication intégrale des évaluations de projet sera inscrite dans les conventions de financement (au lieu d'un résumé), sauf demande contraire de la maîtrise d'ouvrage concernée. La mise en œuvre sera progressive au fur et à mesure de la mise en place des nouvelles conventions de l'AFD. Ces travaux sont accessibles sur le site Internet du groupe AFD.

Pour aller plus loin, le Groupe structure et développe également sa démarche de communication autour des résultats des évaluations pour illustrer l'impact et l'efficacité de l'action, auprès d'une cible de leaders d'opinion, d'un grand public affinitaire et des parlementaires. Une attention particulière est portée sur l'éditorialisation des enseignements des évaluations, en vue de les rendre accessibles à un public non-expert. L'AFD réalise également des évaluations filmées. Plus accessibles et imagées, elles constituent un outil d'information et de formation efficace.

Le groupe AFD renforce aussi ses efforts en terme de communication sur les évaluations d'impact. Les résultats de celles-ci sont systématiquement publiés, notamment dans des revues académiques, pour nourrir la recherche sur l'aide publique au développement. Ces évaluations contribuent à la production de connaissances et imposent un examen rigoureux et approfondi des impacts produits par une intervention, susceptible de favoriser une réflexion critique sur l'efficacité de cette intervention et donc d'alimenter les décisions publiques. Elles fournissent un pendant nuancé aux débats médiatiques sur l'efficacité de l'aide publique au développement et permettent, le cas échéant, de tester différents protocoles d'intervention. Articulées aux autres formes d'évaluations, elles consolident la culture de l'évaluation essentielle à la bonne gouvernance. Un effort particulier est engagé pour mieux diffuser les enseignements de ces évaluations tout au long du processus évaluatif, qui peut s'étaler sur plusieurs années, et ne pas se limiter à une communication sur les résultats finaux.

Enfin, le groupe AFD souhaite poursuivre l'effort réalisé depuis 4 ans de publication d'un rapport bisannuel des évaluations, jusqu'alors limité aux évaluations de l'AFD, dont la parution constitue un temps fort de communication. Ce rapport accessible au grand public intéressé au développement et à l'évaluation, retrace sur les deux dernières années les principales analyses et résultats des évaluations, sous des formats variés d'articles, d'interviews et de graphiques, en support papier ou numérique. Les réseaux sociaux sont utilisés pour permettre d'atteindre un public nombreux avec des messages dont la forme est adaptée à ces media.

Spécificités d'Expertise France

Expertise France, en sa qualité d'opérateur, pilote un certain nombre d'évaluations finales et intermédiaires de projets qu'elle met en œuvre sur financements spécifiques de ces projets et en fonction des discussions et arbitrages pris avec les bailleurs de fonds, tels que l'UE, le MEAE et l'AFD notamment. Ces évaluations sont dans la majorité des cas des évaluations externes et elles sont menées dans un but de redevabilité et d'apprentissage. À la différence de l'AFD et de Proparco, l'agence (hors L'Initiative) ne planifie ni de mène actuellement d'évaluations ex-post, ni d'évaluations de grappe ou à champ large, ne disposant pas d'un budget spécifique dédié à l'évaluation au niveau de sa structure.

Néanmoins, dans le cadre de L'Initiative – modalité de contribution indirecte de la France au Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme dont Expertise France assure la gestion sous la tutelle du MEAE, Expertise France planifie et mène des évaluations de projet qu'elle finance, ainsi que des évaluations transversales d'ordre stratégique.

Par ailleurs, dans la lignée de la présente politique, Expertise France peut participer aux évaluations programmées par l'AFD lorsque le périmètre de celles-ci comprend des projets qui la concernent. De même, elle participera à l'effort du Groupe AFD en matière de suivi des recommandations des évaluations.

Concernant la diffusion des résultats, toutes les évaluations des projets portés par Expertise France donnent lieu à la rédaction d'un résumé. Celui-ci fait partie des livrables attendus dans le cadre de la prestation de l'équipe d'évaluation. Le résumé est partagé a minima en interne et transmise au bailleur qui décide de la politique de diffusion externe. Une fiche synthèse sera systématiquement préparée pour les évaluations de projet financés par l'AFD. Des ateliers de restitution sont par ailleurs organisés en interne et si possible en externe, en fonction des sujets, de la portée stratégique de l'évaluation et de l'intérêt des différentes parties prenantes.

Spécificités de Proparco

Proparco a considérablement renforcé son dispositif de suivi. Dans l'esprit de la présente politique, les progrès réalisés dans l'exercice de suivi annuel des indicateurs d'impact devraient permettre d'en faire un exercice influent en contribuant à :

- **Soutenir la mise en œuvre de notre stratégie résolument tournée vers l'impact**

L'analyse des impacts constatés permet d'identifier des leviers et opportunités d'impacts additionnels, ainsi que des pistes d'allocation de ressources afin de maximiser les impacts (priorisation des actions à mener en interne et auprès des clients).

- **Améliorer notre connaissance des impacts.**

Les résultats du suivi et la fiabilité des estimations ex-ante permettent de revoir et affiner nos processus et méthodes relatifs à la mesure des impacts. Les données recueillies et leur analyse contribuent à améliorer la connaissance collective des impacts.

En complément, Proparco coordonne chaque année une évaluation portant sur une thématique et/ou un secteur spécifiques. Ces exercices sont réalisés à des fins de capitalisation, afin de mieux connaître l'impact des projets financés et de contribuer à orienter l'action en identifiant les moyens les plus efficaces pour soutenir les objectifs d'impacts.



2

PENSER ET MENER LE SUIVI ET L'ÉVALUATION « DU CÔTÉ DES AUTRES »

L'une des ambitions clés de la politique de suivi et d'évaluation du groupe AFD est de placer le plus possible les dispositifs de suivi et d'évaluation « du côté des autres », et plus précisément du côté des maîtrises d'ouvrage qui portent les projets soutenus.

Les financements du groupe AFD, sous réserve des spécificités d'Expertise France et de Proparco, privilégient la maîtrise d'ouvrage locale des projets. Les maîtrises d'ouvrage sont donc centrales dans la manière de piloter, de rendre compte, et de tirer les leçons des projets. Leur implication dans le suivi et l'évaluation est essentielle pour garantir l'utilité et l'efficacité de ces dispositifs. Or, l'évaluation de la précédente politique d'évaluation de l'AFD a mis en lumière le fait que le suivi et l'évaluation sont souvent perçus comme des « exercices de bailleurs » même si ces activités relèvent du cœur de responsabilité des maîtrises d'ouvrage. Il s'agit donc de reconnaître pleinement leur place au sein de ces dispositifs, et d'accompagner leur montée en puissance sur le pilotage des projets et des politiques publiques qu'elles mettent en œuvre. Cette visée implique de dépasser, à travers un dialogue de qualité, une des tensions inhérentes au suivi et à l'évaluation, entre :

- › D'un côté, la nécessité d'adaptation au contexte et d'un certain détachement choisi du cadre normatif qui permet de partir des dispositifs et des priorités de ces maîtrises d'ouvrage partenaires, d'ouvrir avec elles un dialogue autour du suivi et l'évaluation, et de contribuer à renforcer leurs capacités dans ce domaine ;
- › Et de l'autre côté, le besoin de répondre aux exigences de redevabilité propres à l'AFD vis-à-vis de ses engagements notamment en matière d'ODD, des administrations, des parlementaires et du grand public français, par le biais de ces dispositifs de suivi et d'évaluation.

Les interventions du groupe AFD couvrent une grande diversité de contextes, de nature de projets, ainsi que de profils de maîtrises d'ouvrage partenaires. Il ne s'agit donc pas d'imposer un type de relation, mais de préciser quelques défis qui pourront guider la relation à ces partenaires. Ceux-ci sont de 4 types :

1. Des dispositifs de suivi et d'évaluation conçus et menés par les maîtrises d'ouvrage ;
2. La promotion de dynamiques de co-pilotage ou de pilotage direct des évaluations par les maîtrises d'ouvrage ;
3. Un rôle d'appui de l'AFD dans le renforcement des capacités des maîtrises d'ouvrage autour du suivi et de l'évaluation ;
4. Des cadres de suivi et d'évaluation harmonisés entre bailleurs et alignés sur les priorités des maîtrises d'ouvrage.

2.1 Des dispositifs de suivi et d'évaluation conçus et menés avec les maîtrises d'ouvrage

2.1.1. En matière de suivi des interventions

Pour être approprié par les parties prenantes locales, le dispositif de suivi du projet doit avoir une utilité directe et explicite pour celles-ci, et être suffisamment réaliste et servir leurs intérêts (léger/aligné sur les capacités) pour ne pas les décourager. Leur élaboration implique qu'un dialogue approfondi puisse s'engager dès le début de l'instruction sur les enjeux clés et les priorités données au financement :

- › À cet égard, une connaissance précise des cadres de suivi utilisés par les maîtrises d'ouvrage (ou des cadres nationaux) est nécessaire, afin de pouvoir s'appuyer sur eux, les enrichir, et d'assurer leur cohérence avec le cadre de redevabilité auquel le groupe AFD est soumis ;
- › La réalisation d'un diagnostic des capacités de suivi de ces maîtrises d'ouvrage (capacités de collecte, d'analyse, etc.) s'avère également indispensable lors de la phase d'instruction du projet. Il peut, le cas échéant, interroger la pertinence de faire appel à des appuis de partenaires locaux adaptés comme par exemple des instituts de statistiques, des directions spécifiques au sein d'un ministère, etc.

2.1.2. En matière d'évaluation des interventions

Lorsqu'elles ne pilotent pas elles-mêmes les évaluations, les maîtrises d'ouvrage sont associées, autant que leur disponibilité le permet, à toutes les étapes du processus :

- › En amont, il s'agit de concevoir ensemble les objectifs de l'évaluation, les questions évaluatives, et la méthodologie susceptible d'y répondre ;
- › Au cours du processus d'évaluation, les maîtrises d'ouvrage sont impliquées autant que possible dans le pilotage des travaux, ainsi que dans les espaces de concertation créés autour des évaluations ;
- › À la suite des évaluations, le suivi de certaines recommandations peut permettre de nourrir le dialogue entre les partenaires.

2.2 Une promotion des dynamiques de co-pilotage ou de pilotage direct des évaluations par les maîtrises d'ouvrage

Lorsque le contexte, les capacités ainsi que le type d'exercice mené le permettent, le groupe AFD cherche à promouvoir le co-pilotage ou le pilotage direct des évaluations par les maîtrises d'ouvrage. Il s'agit non seulement d'un moyen d'accroître l'utilité de ces évaluations en engageant la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage et en renforçant le dialogue entre partenaires, mais aussi de renforcer leurs capacités de gouvernance, de promouvoir un apprentissage partagé et plus globalement de faire évoluer la relation partenariale :

- › Il peut s'agir d'intégrer les maîtrises d'ouvrage dans le pilotage de certaines évaluations à champ large qui présentent un intérêt politique direct pour les pays partenaires, mais aussi de promouvoir le co-pilotage dans le cadre de certaines évaluations de projet, en mettant alors en place un groupe de référence commun qui valide les différentes étapes de l'évaluation.
- › Un pilotage direct des évaluations par les maîtrises d'ouvrage est également favorisé, notamment lorsque l'évaluation concernée alimente directement les orientations de cette maîtrise d'ouvrage, ou lorsqu'il s'agit d'une évaluation mi-parcours par exemple. Avec un appui approprié, ces modalités de pilotage direct des évaluations garantissent que la maîtrise d'ouvrage initie et porte l'évaluation ; en d'autres termes, qu'elle leur est pleinement utile. Tel est déjà le cas des évaluations des financements des organisations de la société civile qui sont pilotées directement par celles-ci, à l'issue d'un dialogue sur les attendus de l'évaluation.

Le groupe AFD occupe alors dans ces évaluations une position de soutien, qui vise à garantir la qualité des évaluations. Il veille également à ce que ces évaluations nourrissent le corpus des évaluations menées, et qu'elles demeurent des opportunités de dialogue. Pour y parvenir, ces évaluations en pilotage direct peuvent donner lieu à la mise en place d'un avis de non-objection sur les termes de référence, et la présence d'un évaluateur du groupe AFD dans le groupe de référence.

2.3 Un rôle levier de l'AFD dans le renforcement des capacités des maîtrises d'ouvrage autour du suivi et de l'évaluation

Le suivi et l'évaluation représentent des dimensions clés du renforcement des institutions et de la participation citoyenne, que le groupe AFD cherche à renforcer. La montée en puissance des capacités de suivi et d'évaluation des

maîtrises d'ouvrage s'inscrit en effet dans un objectif plus large d'appui à la gouvernance, à la transparence et à la modernisation de l'État. Elle est donc partie intégrante de l'accompagnement du projet et peut même, dans certains cas, être identifiée comme une composante spécifique.

La majorité des évaluations d'impact lancées au cours des dix dernières années par l'AFD ont permis par exemple, en s'appuyant sur des dispositifs existants, d'obtenir des externalités positives sur l'intervention évaluée (ex. le système d'information du Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation pour l'évaluation de la politique des Collèges en Côte d'Ivoire), sur les capacités de suivi et d'évaluation du pays (ex. institut national de statistique) ou sur sa recherche (ex. universités et centres de recherche locaux).

Dans cet esprit, un volet de promotion et de renforcement du suivi et de l'évaluation est intégré dans certains types d'instruments de financement qui nécessitent d'établir un dialogue politique de long terme avec les maîtrises d'ouvrage. C'est le cas par exemple de l'instrument C2D (contrat de désendettement pour le développement) en Côte d'Ivoire. À un échelon plus global, le Groupe développe activement ses partenariats avec des structures de formation initiale et continue ou d'expertise dans ce domaine (Masters universitaires, formations professionnelles, réseau d'experts et associations d'évaluateurs).

Le suivi et l'évaluation permettent de fonder un dialogue avec les maîtrises d'ouvrage sur la base de données fiables et de qualité, et de promouvoir la notion de redevabilité partagée : vis-à-vis des citoyens français, mais également vis-à-vis des citoyens du Sud, bénéficiaires finaux des financements du groupe AFD.

Vers une redevabilité partagée et un apprentissage en commun

Les quatre défis qui composent ce volet de la politique permettent, à terme, de converger vers une dynamique d'apprentissage commun et de redevabilité partagée.

Cette redevabilité partagée s'entend comme le principe selon lequel « les donateurs et les partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement » (Déclaration de Paris). Dans cette perspective, chaque partenaire comprend les enjeux de redevabilité de l'autre : ensemble ils cherchent à définir comment et sur quoi rendre compte auprès de leurs citoyens respectifs.

L'espace de dialogue ouvert par le dispositif de suivi et le processus d'évaluation est un espace d'apprentissage réunissant la maîtrise d'ouvrage, le bailleur et les parties prenantes. L'apprentissage en commun est notre capacité à porter un regard ensemble sur les interventions et leurs résultats.

2.4 Des cadres de suivi et d'évaluation harmonisés entre bailleurs et alignés le plus possible sur les priorités des contreparties

La coordination avec les autres bailleurs sur le suivi et l'évaluation permet de garantir la complémentarité des dispositifs, de simplifier les démarches pour les maîtrises d'ouvrage et d'aller vers des dispositifs plus alignés. Cet objectif implique de mettre en commun les cadres de suivi et d'évaluation pour les projets cofinancés et plus globalement pour l'accompagnement des politiques publiques.

C'est d'ailleurs une nécessité croissante en ce qui concerne les partenariats européens. En effet, le groupe AFD participe pleinement à la coopération européenne en échangeant avec ses homologues bilatéraux et multilatéraux. Cette coordination renforcée est d'autant plus importante avec le développement de l'architecture européenne de coopération promouvant la mise en place de cadres communs pour le suivi et l'évaluation des projets cofinancés.

Cet effort de coordination entre bailleurs s'inscrit également dans une exigence clé de la déclaration de Paris : « les pays donateurs s'alignent sur les objectifs des pays en développement et s'appuient sur les systèmes locaux ». Il s'agit donc de penser l'harmonisation en repartant le plus possible des cadres des maîtrises d'ouvrage, et de construire ensemble

le dispositif le plus adapté aux intérêts et besoins de chacun des acteurs.

Les dispositifs de suivi et d'évaluation mis en place par le groupe AFD cherchent également à se coordonner le plus étroitement possible avec, d'une part, les outils mis en place par les différentes structures composant l'écosystème français d'aide au développement, et d'autre part, avec les démarches de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation portées par les autres bailleurs. Dans certains cas, des dispositifs de reconnaissance mutuelle des procédures d'évaluation permettent qu'un seul des co-financeurs porte l'évaluation pour l'ensemble des bailleurs comme entre l'AFD, la KfW allemande et la Banque Européenne d'Investissement (BEI). Par ailleurs, la volonté de coopération des banques publiques de développement (BPD) européennes qui se concrétise notamment autour de la plateforme, Joint European Financials for international Cooperation (JEFIC), concerne également les sujets évaluatifs. Un partage autour de la fonction évaluative auprès des différentes BPD composant le JEFIC (KfW, AECID, CDP, AFD) sera mis en œuvre afin de mettre en commun nos travaux et développer nos synergies.

Spécificités de Proparco

Le dispositif de suivi des impacts de Proparco est résolument « du côté des autres ». Il repose sur une participation active des clients aux campagnes de suivi. La campagne de 2022 a porté sur les impacts déclarés par nos clients pour 281 projets signés entre 2016 et 2020. Grâce à leur implication, le taux de collecte moyen sur les indicateurs d'impacts a été de 87 %, un taux en nette hausse par rapport à 2021 (+12 points) et 2020 (+28 points).

Afin de moderniser l'implication de nos clients dans le processus de suivi, ainsi que d'améliorer l'efficacité de la collecte et la qualité des données, Proparco a développé, en collaboration avec la Direction des Systèmes Informatiques du Groupe, un nouvel outil de gestion des données d'impact. Cet outil comporte un portail ouvert aux clients pour la saisie des données de suivi.

Spécificités d'Expertise France

Les évaluations pilotées par Expertise France obéissent aux principes énoncés par la charte éthique d'Expertise France notamment au regard de ses engagements en matière d'efficacité de l'aide et dans le respect des principes d'appropriation, d'alignement, d'harmonisation, de gestion basée sur les résultats, de responsabilité mutuelle et de renforcement des capacités.

Expertise France se situe donc en cohérence avec la présente politique d'évaluation et la volonté du groupe AFD de placer les maîtrises d'ouvrage au cœur du processus évaluatif. En tant qu'opérateur, et à la demande d'un bailleur, Expertise France est en capacité de mener des activités de renforcement des capacités de suivi-évaluation d'une maîtrise d'ouvrage sous réserve de financements alloués spécifiquement à cette fin. Ce renforcement de capacités peut se traduire par un appui technique, des séances de formations sur les outils et méthodes de collecte qui auront été élaborés, ainsi que des missions de suivi ayant pour objectif la supervision et le contrôle qualité des données recueillies dans le cadre du suivi-évaluation du projet.





3

UN DISPOSITIF DE SUIVI QUI RÉPONDE AUX EXIGENCES DE PILOTAGE ET DE REDEVABILITÉ DES OPÉRATIONS

Le dispositif de suivi des opérations soutenu par le groupe AFD comprend plusieurs dimensions complémentaires et connectées entre elles. Il couvre à la fois le suivi technique, financier et contractuel des interventions, le suivi des « résultats »² de ces interventions et, dans certains cas, le suivi des contextes d'intervention.

Le suivi opérationnel, contractuel et financier a été progressivement étoffé au cours de ces dernières années et constitue un point fort du Groupe. Ces modalités de suivi doivent toutefois être renforcées pour assurer un pilotage optimal des projets et garantir une remontée fluide des indicateurs de redevabilité. Cette politique a donc l'ambition de préciser la progression à viser sur ces niveaux de suivi.

Le lien entre suivi et évaluation concerne essentiellement le niveau de suivi de résultats et de suivi des contextes. Le suivi permet de collecter, de manière régulière, des données qui seront notamment utilisées dans le cadre des évaluations, pour nourrir les analyses et le jugement évaluatif. Ces mêmes données constituent le socle du pilotage du projet³, dont l'existence et la qualité influent étroitement sur celle des évaluations. Suivi et évaluation s'inscrivent donc dans un continuum dont la solidité cherche à être renforcée, selon deux axes complémentaires :

- › Le premier consiste à consolider le socle existant de remontée d'information commun à tous les projets afin de l'utiliser plus efficacement pour le pilotage et la redevabilité, à travers notamment un dialogue renforcé avec les parties prenantes des projets ;
- › Le second consiste à identifier des projets ayant des enjeux forts en matière de suivi, et pour lesquels ce socle pourrait être utilement complété par des dispositifs spécifiques « sur mesure ».

Les capacités de suivi et d'évaluation des maîtrises d'ouvrage étant relativement hétérogènes, notamment selon les régions/pays, il convient, comme évoqué dans l'axe 2, non seulement de cibler le type d'informations nécessaires au suivi des projets, ainsi que le dispositif à mettre en place pour opérationnaliser ce suivi, mais aussi d'analyser le niveau des capacités disponibles pour mener ce suivi et le besoin plus ou moins important de renforcement des capacités des partenaires dans ce domaine.

3.1 Une information de base solide sur les réalisations et les résultats de tous les projets

Le suivi des résultats joue un rôle central pour répondre aux attentes croissantes de redevabilité vis-à-vis du groupe AFD. Ces attentes, qui émanent à la fois des administrations, des parlementaires et du grand public, posent pour exigence de base l'accès à une information systématique sur les réalisations et les résultats des projets financés par le Groupe. Parallèlement, le suivi nourrit également la redevabilité des maîtrises d'ouvrage envers leurs propres populations.

Dans le cadre de la politique de suivi et d'évaluation, il s'agit donc d'organiser un dispositif garantissant la qualité et la fluidité du continuum entre le suivi, le pilotage, et l'évaluation des projets, depuis l'instruction jusqu'à l'achèvement.

3.1.1. Garantir la solidité des dispositifs de suivi et leur opérationnalité

Les enjeux et questions clés qui vont guider le futur dispositif de suivi sont identifiés le plus en amont possible lors de l'instruction par l'équipe projet, sur la base d'échanges avec

les parties prenantes. Il s'agit alors de définir une première série d'indicateurs-cibles (en nombre limité) qui illustrent les réalisations, les résultats et les impacts des projets, de s'accorder sur une préfiguration des outils de collecte d'information les plus adaptés et de clarifier collectivement les rôles et responsabilités en matière de collecte et de suivi des données ainsi que les éventuels besoins d'appui. Au final, ce dialogue permet de s'accorder sur les moyens nécessaires pour mettre en œuvre ce suivi.

L'objectif est donc à l'issue de l'instruction de calibrer un dispositif de suivi réaliste et adapté en fonction des moyens et des capacités de la maîtrise d'ouvrage partenaire, un budget dédié sur le projet pouvant éventuellement y être rattaché, notamment pour les projets mis en œuvre par Expertise France. La finalisation de ce dispositif nécessitera, au démarrage (post-octroi) du projet, de porter une attention particulière à la définition plus précise des enjeux et questions clés du suivi ainsi que des indicateurs et marqueurs de progrès qui vont nourrir son pilotage. Ces indicateurs sont définis par et pour le projet, en accord avec le client et les parties prenantes, et permettent de cibler les enjeux clés à suivre afin de mieux piloter les opérations et, finalement, améliorer la durabilité des changements obtenus.

² Par suivi des « résultats », nous entendons à la fois le suivi des réalisations, des résultats, et des impacts des interventions, ainsi que le suivi de certaines conditions de réussite du projet particulièrement importantes (lesquelles doivent se traduire dans le cadre logique en résultats intermédiaires et/ou en hypothèses).

³ Les données collectées pour le pilotage font l'objet d'une analyse dans le cadre du suivi et sont utilisées pour nourrir le pilotage du projet. Cette analyse est généralement internalisée et plus sommaire que dans le cas d'une évaluation.

Des situations de référence solides seront également réalisées au démarrage des projets. La fiabilité de ces situations de référence est une brique indispensable pour assurer la faisabilité d'un suivi des réalisations, des résultats, et de mesure des impacts issus des projets.

3.1.2. Assurer la remontée d'informations propres à chaque projet

À noter que cette remontée d'information liée à chaque projet a vocation à alimenter également le suivi des stratégies sectorielles ainsi que la redevabilité du groupe AFD :

- › En amplifiant les efforts existants de renseignement des réalisations et des résultats directs des projets. Notons d'ailleurs qu'au cours de ces dernières années, l'AFD a déjà progressé dans le recensement des réalisations des projets, au travers par exemple de la mise en place de bases de données dédiées aux réalisations dans plusieurs régions (ex : Sahel, Moyen-Orient). Il convient néanmoins d'intensifier la collecte de données sur les volets résultats et impacts des projets ;
- › En renforçant la proportion de projets qui renseignent les indicateurs de redevabilité du groupe AFD. Il s'agit donc de systématiser au maximum la remontée d'informations pour toutes les interventions de l'AFD, sachant toutefois qu'il sera difficile, pour un petit nombre d'entre elles, de correspondre aux indicateurs de redevabilité, sauf à en étendre démesurément le nombre ;
- › En approfondissant l'harmonisation et la rationalisation des indicateurs de redevabilité, afin qu'ils reflètent les grands engagements du groupe AFD tout en s'articulant le mieux possible avec, d'une part, le dispositif de suivi des projets et, d'autre part, les cadres d'indicateurs internationaux comme les ODD. L'efficacité est également recherchée, afin d'éviter de collecter de l'information pas ou peu utilisée – d'où l'idée de rationaliser le nombre d'indicateurs.

3.2 Des démarches de suivi plus approfondies autour de certaines interventions stratégiques

Au-delà des exigences de base posées en termes de suivi et de pilotage, il existe un certain nombre **d'enjeux stratégiques ou opérationnels qui, pour certains projets, incitent à mettre en œuvre un accompagnement renforcé**, par exemple :

- › Réorienter rapidement les activités en cours de projet (ex : interventions en zone de crise) ;
- › Nourrir un dialogue sur les résultats des politiques publiques, tout au long de la mise en œuvre des opérations (ex : financements budgétaires, prêts de politique publique) ;
- › Préparer le passage à l'échelle de projets innovants ;
- › Suivre finement l'évolution progressive de processus qualitatifs qui conditionnent la réussite et la durabilité d'un projet (ex : interventions centrées sur les dynamiques d'acteurs, le renforcement de capacités), notamment dans le cadre de projets mis en œuvre par Expertise France ;
- › Répondre à une demande de redevabilité approfondie sur des projets ayant des enjeux politiques forts (ex : projets en subvention / projets à forte visibilité).

Chacun de ces enjeux peut amener à des dispositifs spécifiques, qui ont en commun de dépasser le simple suivi des réalisations et des résultats directs des projets pour analyser plus finement des processus, des changements sociaux, des trajectoires de politiques publiques, ou des impacts spécifiques.

Ces enjeux stratégiques introduisent donc des exigences supplémentaires pour les dispositifs de suivi. Il peut s'agir de mener un travail d'analyse plus approfondi autour de la situation de référence, de mettre en place un dispositif spécifique de suivi du contexte, de développer des outils de collecte spécifiques, d'assumer une fréquence plus importante des temps d'échange autour des données de suivi, d'animer des temps de réflexion participative large, d'apporter un regard externe pour challenger la réflexion.

Ces exigences supplémentaires impliquent des moyens (humains et financiers) et des appuis additionnels, qui seront identifiés, autant que possible, avant l'octroi des projets afin de permettre de sécuriser le budget afférant au sein même de l'enveloppe du projet. Il s'agit par ce biais de permettre un accompagnement de ce suivi, un renforcement des capacités du partenaire si nécessaire, l'animation des temps de dialogue réguliers, la mise en place d'outils de collecte spécifiques, etc.

Spécificités de Proparco

Proparco a considérablement renforcé son dispositif de suivi des impacts au cours de 3 dernières années. Au-delà de répondre à nos engagements de transparence et de redevabilité, l'exercice de suivi annuel des indicateurs d'impact permet de confronter les estimations d'impact faites en ex-ante aux impacts constatés durant la mise en œuvre du projet. Proparco est l'une des rares Institutions Financières de Développement dédiées au secteur privé à réaliser et valoriser annuellement un exercice de suivi des impacts.

Dans l'esprit de la présente politique, le renforcement du suivi pourrait permettre d'effectuer des analyses plus fines, et notamment de comparer les estimations ex-ante et les impacts constatés, ainsi que les contributions aux indicateurs d'impact par secteur d'activités de Proparco.

Spécificités d'Expertise France

La politique de suivi d'Expertise France promeut le principe de gestion axée sur les résultats qui définit le « suivi optimal » comme étant un suivi continu impliquant les partenaires et axé sur les progrès réalisés dans la poursuite des effets.

Pour ce faire, elle préconise d'inclure les activités de suivi-évaluation comme faisant partie intégrante de tous les projets mis en œuvre par Expertise France. Celles-ci doivent être organisées, planifiées et dotées de ressources spécifiques tant financières qu'humaines.

La politique de suivi-évaluation d'Expertise France préconise notamment que l'ensemble des projets mis en œuvre par Expertise France fasse l'objet d'une étude de référence initiale pour les indicateurs principaux, l'élaboration d'un cadre logique (idéalement basé sur une théorie du changement), un plan de suivi-évaluation et un tableau de bord permettant le suivi des indicateurs de résultats du projet. Les données collectées dans le cadre du suivi-évaluation des projets, doivent par ailleurs permettre de renseigner les indicateurs de redevabilité thématiques de l'agence par un système d'agrégation et de remontée des données déployé par la Direction des Opérations.







DES ÉVALUATIONS « SUR MESURE »

Les différents volets de la politique de suivi et d'évaluation du groupe AFD convergent vers l'idée de promouvoir la diversité des types et des modalités d'évaluation afin de garantir des exercices « sur mesure », les plus utiles possibles aux différents acteurs et parties prenantes des interventions.

Au centre de l'ambition se situe la capacité des évaluations à constituer une réelle aide à **la décision, ce qui implique d'être à la fois au plus près** :

- › des questions que se posent les équipes opérationnelles du Groupe ainsi que nos clients et partenaires ;
- › des niveaux de réflexion utiles à la décision (projet, secteur, géographie, etc.) ;
- › du moment même de la décision (qui ne se situe pas nécessairement après la fin des projets).

L'éventail des évaluations menées au sein du groupe AFD s'est déjà largement diversifié au cours de ces dernières années, mêlant au format classique des évaluations de projet, une série d'autres exercices ayant chacun leur utilité. Tout en restant lisible sur les modes d'interventions, à la fois dans la manière de mener les évaluations, et dans le type d'évaluation menées, la politique de suivi et d'évaluation cherche à promouvoir cette diversité dans plusieurs directions complémentaires :

- › En matière de modalités d'évaluation principalement de projets :
 - Un regard évaluatif faisant appel à l'expertise technique interne de l'AFD ;
 - Des évaluations en cours de projet ;
 - Une logique participative au sein des évaluations ;
- › En matière de types d'exercices menés :
 - Un regard stratégique et transversal sur les actions menées, grâce aux évaluations à champ large ;
 - L'évaluation de l'impact des actions menées, grâce à une diversité de méthodologies ;
 - Un regard sur le « comment », grâce aux capitalisations sur les projets et instruments ;
 - Une attention accrue à la valorisation des conclusions et des recommandations à travers notamment des analyses croisées et des travaux de suivi.

Cette logique d'évaluations « sur mesure » permet à la fois de répondre au plus près à la multiplicité des besoins des équipes opérationnelles du Groupe et des partenaires dans le pilotage des projets et des stratégies, mais aussi de contribuer à la diversité des demandes de redevabilité qui sont adressées au groupe AFD et à ses partenaires. Elle renforce donc le sens et l'utilité des évaluations menées.

4.1 Des modalités d'évaluation qui s'adaptent aux attentes exprimées

4.1.1. Un regard évaluatif faisant appel à l'expertise technique interne

Le groupe AFD réalise la grande majorité de ses évaluations à partir d'un regard externe et indépendant. Pour autant, la réalisation d'évaluations « internes », menées soit par des évaluateurs des unités d'évaluation du groupe AFD, soit par des experts sectoriels ou géographiques n'ayant jamais été en lien avec le projet évalué, soit faisant intervenir à la fois un évaluateur interne et un consultant, mérite d'être davantage promues. Celles-ci permettent en effet d'impliquer les équipes du Groupe au cœur des démarches d'évaluation et d'en diffuser plus largement la culture.

Notons que ces exercices « internes » sont souvent considérés comme plus critiques que les évaluations externes. Leur indépendance est par ailleurs préservée par le fait, d'une part, que l'évaluateur n'ait jamais été impliqué dans la conception

ou l'exécution du projet évalué, et, d'autre part, en mettant en place sur chacun d'eux un groupe de référence actif et diversifié, qui pose un mandat clair pour les évaluateurs. Ces garde-fous permettent de préserver l'indépendance et l'impartialité de leurs analyses et de leurs conclusions.

4.1.2. Des évaluations à différents stades d'avancement du projet

Un enjeu clé de l'utilité des évaluations et de leur capacité à constituer une aide à la décision, est le moment de leur réalisation. Une partie des évaluations réalisées par le groupe AFD est menée ex-post, après la clôture des projets, afin de capter l'ensemble des résultats auxquels les projets ont pu contribuer. Toutefois, d'autres temporalités de l'évaluation peuvent être utilement développées comme :

- › Les évaluations intermédiaires (à mi-parcours) ou finales (dans les derniers mois du projet) qui permettent de créer des boucles d'apprentissage rapides et de mieux raccorder l'évaluation aux moments de décision liés aux

interventions et à d'éventuelles suites de projets ;

- › Il peut s'agir également d'évaluations menées de manière perlée tout au long du projet, autrement dit d'évaluations *in itinere*, qui se distinguent d'une démarche de suivi par l'intervention d'une analyse évaluative extérieure au projet. Ce type d'exercice permet à l'évaluateur de s'imprégner progressivement du projet, et de suivre finement son évolution. Il est particulièrement utile sur les projets à vocation d'expérimentation et d'innovation, ainsi que sur les projets en zones de crise qui ont besoin de réajustements fréquents et rapides. C'est également le cas des évaluations d'impact avec contrefactuel qui démarrent en amont du projet.

Ces évaluations en cours de projet sont utiles pour renforcer l'apprentissage permanent des équipes opérationnelles du Groupe et des partenaires, et permettre une réorientation rapide de l'action en fonction des résultats et de l'évolution des contextes. Ce type d'exercice est si possible inclus dans l'enveloppe du financement du projet et présente deux avantages : un pilotage direct par les maîtrises d'ouvrage et une flexibilité pour réaliser l'évaluation au bon moment, en fonction des besoins.

4.1.3. Une logique participative au sein des évaluations

Le groupe AFD est attentif au renforcement de la participation citoyenne dans ses interventions.

Cette orientation se retrouve au cœur même des évaluations, en s'assurant que les personnes visées par les interventions, les bénéficiaires finaux, puissent donner leur appréciation sur les interventions et les impacts que celles-ci ont eus sur leur qualité de vie.

Le niveau de participation et les méthodes mobilisées varient en fonction des enjeux des évaluations, et de ce que le contexte et le type de projet permettent d'envisager. À partir de ce constat, la politique de suivi et d'évaluation se mobilise autour de deux principaux grands axes :

- › Le déploiement à chaque fois que possible, dans une démarche de suivi et d'évaluation, d'une collecte de données réalisée auprès des bénéficiaires finaux des projets. Dans ce domaine, le Groupe explore en continu de nouveaux outils permettant de capter les retours de ces bénéficiaires de manière souple et en temps réel (ex : collecte de données mobiles), notamment dans le cadre des évaluations d'impact ;
- › La promotion, sur certaines évaluations ciblées, de la participation directe des bénéficiaires dans la conception des évaluations, l'analyse, et la construction des recommandations. Ce type de démarche est facilitée lorsque les projets concernés sont eux-mêmes construits sur un mode largement participatif, et que la participation est au cœur de leurs objectifs. Par ailleurs, la capacité à développer

l'évaluation participative est également liée à la culture d'évaluation des prestataires mobilisés, et à leur capacité à intégrer ce type de démarche dans leurs travaux.

4.2 Un regard stratégique et transversal sur les actions menées

4.2.1. Le groupe AFD cherche à promouvoir les évaluations « stratégiques »

Ces évaluations permettent d'analyser l'action du Groupe à l'aune d'une thématique, d'une géographie, ou d'un engagement spécifique pour en rendre compte de manière globale.

Ces évaluations contribuent à la redevabilité du Groupe, mais sont aussi un outil puissant d'aide à la décision, tant au niveau de la Direction Générale, du Conseil d'administration, des parlementaires, que pour les directions sectorielles, géographiques ou transversales. Elles constituent également des exercices privilégiés de dialogue avec les autres bailleurs sur les stratégies du Groupe.

Elles incluront autant que possible dans leur périmètre les projets des différentes entités du groupe AFD.

L'utilisation effective de ces évaluations pour orienter les décisions stratégiques est directement liée à la nécessité de leur programmation concertée et à l'existence d'un commanditaire bien identifié, garantissant leur caractère influent (cf. volet 1. « Évaluations Influentes »).

4.2.2. L'évaluation de l'impact des actions menées, grâce à une diversité de méthodologies

Le groupe AFD cherche à mieux évaluer l'impact de ses actions, afin de répondre aux attentes d'une information plus approfondie sur certaines interventions stratégiques (du fait de leur ampleur, de leur dimension innovante, de leur caractère emblématique).

Rare institution bilatérale à réaliser des évaluations d'impact avec contrefactuel, proches de la recherche et de nature à irriguer le débat international sur l'aide au développement, le groupe AFD a pour ambition de continuer à développer ces travaux et d'intégrer systématiquement dans les nouvelles évaluations au moins un chercheur du sud dans l'équipe scientifique, dans un triple objectif de (i) meilleure prise en compte des contextes locaux, (ii) renforcement de capacités en la matière et (iii) de durabilité de la démarche. Ce type d'évaluations comporte un fort potentiel d'apprentissage et de démonstration des impacts sur certains projets spécifiques.

En permettant de répondre à la question de l'attribution, les évaluations d'impact avec contrefactuel constituent des outils puissants de redevabilité.

Le Groupe s'intéresse également à la diversité des impacts associés aux interventions, y compris les impacts non prévus, ainsi qu'aux impacts liés aux différents publics de l'intervention. Il cherche aussi et surtout à explorer toute la diversité des approches liées à l'évaluation d'impact, et notamment à articuler les dimensions quantitatives et qualitatives au sein de ces évaluations.

Une série d'approches permettent en effet de renseigner autrement les changements survenus en lien avec une action menée (analyse de contribution, analyse qualitative comparée, évaluation réaliste, recueil des incidences, approche ethnographique, changement le plus significatif). Le Groupe poursuit donc son exploration de ces approches mixtes, et à leur intégration dans les évaluations, notamment dans certaines évaluations de projet.

L'évaluation d'impact demande des moyens, mais elle demande aussi du temps, en amont et en aval des interventions à évaluer. Elle doit être envisagée le plus souvent dès l'instruction des projets, et reposer sur une situation de référence solide. Elle pose donc le défi d'un ciblage préalable assez précis des projets les plus adaptés pour ce type d'exercice. D'un autre côté l'ambition de révéler les impacts d'une action peut demander un certain recul temporel, qui peut aboutir plusieurs années après la fin du projet. Cette exigence doit donc être prise en compte dans le calendrier associé à la programmation des évaluations et à leurs restitutions.

4.2.3. Un regard complémentaire sur le « comment », grâce à la capitalisation

En complément des évaluations qui portent toutes une ambition d'apprentissage, la capitalisation, qui **interroge directement les pratiques et les expériences issues des interventions afin d'en faire des connaissances utiles à tous** (autrement dit en travaillant sur la question de savoir « comment » les projets ont été menés), apporte une réelle plus-value en matière d'appropriation des analyses, et surtout une compréhension en profondeur des changements liés à ces projets, en repérant leurs leviers et blocages éventuels.

La capitalisation représente un outil majeur d'amélioration continue pour le groupe AFD. Qu'il s'agisse de capitaliser autour de projets, de thématiques ou d'instruments, la capitalisation fait l'objet d'un intérêt important de la part des équipes opérationnelles et des partenaires, qui la perçoivent comme un moyen de valoriser les savoir-faire issus des projets et de construire des repères communs pour l'action. Cet exercice se caractérise également par l'implication forte des parties prenantes dans le processus, (équipes opérationnelles, maîtrises d'ouvrage, partenaires du projet), permettant ainsi de garantir une démarche qui soit à la fois « influente » et menée « du côté des autres ».

À condition d'en définir un périmètre pertinent, la

capitalisation peut utilement s'appuyer sur l'analyse croisée d'évaluations émanant d'évaluations d'un même secteur, d'une même géographie ou d'un même type de financement et est susceptible de mettre davantage en lumière les principales conditions de réussite d'un projet. Réalisé de manière itérative et en dialogue avec les opérationnels, et avec les partenaires et les maîtrises d'ouvrage lorsque le sujet s'y prête, cet exercice contribue à une meilleure appropriation des leçons et recommandations issues des évaluations, ainsi qu'à leur enrichissement et à leur opérationnalisation pour l'instruction des futurs projets.

4.2.4. Les revues et analyses croisées

Croiser les conclusions et les leçons apprises des évaluations ayant des questions évaluatives similaires leur donne plus de poids, et permet de maximiser les apprentissages qui en découlent.

L'animation des échanges autour de ces travaux implique essentiellement les opérationnels du groupe AFD, mais fait aussi participer, selon les sujets, les administrations françaises concernées, et dans certains cas les maîtrises d'ouvrage et les partenaires locaux. Ce processus fait appel à des supports variés facilitant les échanges itératifs comme des restitutions, des ateliers, des publications, etc.

Plus spécifiquement, les résultats des évaluations d'impact viennent aussi nourrir la recherche sur l'aide publique au développement. Ces évaluations documentent les effets d'une intervention sur les populations ou écosystèmes concernés, qu'ils soient intentionnels ou non. Elles visent notamment à mieux mesurer les effets finaux sur les populations ou les écosystèmes. Elles permettent d'analyser les mécanismes ayant permis le changement ou l'impact mesuré, et dans quelle mesure le projet évalué y a contribué. Croiser les résultats de ces évaluations permet d'obtenir un faisceau de preuves sur les impacts d'une intervention dans différents contextes et d'éclairer la prise de décision entre différents protocoles d'intervention.

4.2.5. Un défi d'équilibre entre les exercices menés

La politique de suivi et d'évaluation du groupe AFD cherche donc à promouvoir la diversité des types et des modalités d'évaluations, pour répondre aux besoins du Groupe et de ses partenaires. Cette diversité implique de trouver le bon équilibre dans la programmation des évaluations :

- En s'assurant que les évaluations de projet couvrent les différentes géographies, les différents secteurs, et les différents instruments à partir desquels le groupe AFD soutient l'action de ses partenaires ;
- En garantissant une place centrale au modèle des évaluations ex-post de projets qui répond à l'exigence de transparence et de redevabilité du Groupe ;

- › Tout en assurant une place aux autres types et modalités d'évaluations dans l'équilibre global de la programmation, afin de garantir l'ambition du « sur mesure » et être le plus utile possible aux équipes et aux partenaires.

permet à l'inverse un recentrage sur les grands objectifs assignés à l'évaluation et sur la meilleure façon d'y répondre.

À ces conditions, loin de représenter un éparpillement, la diversification des types et des modalités d'évaluations

Spécificités d'Expertise France

Afin d'améliorer le pilotage, la redevabilité et la qualité des projets mis en œuvre par l'agence, la politique de suivi-évaluation d'Expertise France, recommande en complément d'une planification et d'un suivi des résultats des projets, des temps de revue, d'évaluation et de capitalisation favorisant l'apprentissage au niveau des projets et de l'agence.

À cet effet, et en totale cohérence avec la politique d'évaluation du groupe AFD, elle met en œuvre une diversité de travaux à différents moments de l'exécution du projet, qui vient notamment compléter et enrichir les données quantitatives issues des tableaux de bord par des analyses qualitatives.

À noter que ce type d'exercices transverses reste conditionné par l'existence de ressources dédiées.

Spécificités de Proparco

La priorité donnée au suivi et les moyens limités alloués aux évaluations ex-post au sein de Proparco ne permettent pas de couvrir l'éventail d'évaluations à la disposition du groupe AFD.

Proparco s'inscrit toutefois dans la volonté de promouvoir la diversité des types et des modalités d'évaluations afin de garantir des exercices « sur mesure », les plus utiles possibles aux différents acteurs et parties prenantes. À cette fin Proparco souhaite systématiser la couverture de projets Proparco par les évaluations de grappe et approfondies menées par l'AFD et pertinentes pour le secteur privé.





5

**DES ESPACES DE DIALOGUE
POUR SOUTENIR,
METTRE EN ŒUVRE ET
SUIVRE NOS ENGAGEMENTS
DE MANIÈRE COORDONNÉE**

À noter que cette partie de la politique de suivi et d'évaluation dédiée à la gouvernance sera revue lors de la mise en place effective de la Commission d'évaluation de l'APD.

La mise en œuvre des engagements de la politique de suivi et d'évaluation du groupe AFD implique de renforcer le dialogue à trois niveaux :

- › Au niveau de l'instance de gouvernance du groupe AFD, à savoir son Conseil d'administration (dialogue avec le CA) ;
- › Entre l'AFD, les administrations concernées, et, à terme, la future Commission d'évaluation de l'APD (dialogue institutionnel) ;
- › Et au sein du groupe AFD lui-même (dialogue interne).

5.1 Dialogue avec le Conseil d'administration de l'AFD

Le Conseil d'administration de l'AFD souhaite obtenir des retours réguliers sur le suivi des résultats et des impacts des projets financés en cours ou finalisés.

Concernant la mise en œuvre de la présente politique, le Conseil d'administration sera régulièrement informé de l'état d'avancement des feuilles de route de l'AFD, de Proparco et d'Expertise France, qui déclinent de manière opérationnelle les grands principes énoncés dans la politique, les outils mis en œuvre ainsi que les cibles qualitatives et quantitatives. Un dispositif externalisé et indépendant de suivi-évaluation de cette politique sera mis en place dès après son adoption et permettra de nourrir les échanges au CA sur les leviers, freins éventuels, et pistes d'amélioration envisageables.

Concernant le suivi des résultats des projets, l'enjeu est de mieux qualifier le portefeuille en exécution, d'avoir une meilleure compréhension des résultats de développement attendus et obtenus in fine (ex-ante et ex-post) et de contribuer à leur analyse au regard des ambitions opérationnelles et stratégiques du groupe AFD et de la France. Il s'agit notamment de valoriser les informations et analyses des contributions des projets financés aux différents ODD, en présentant les résultats effectifs des projets en cours mais aussi par comparaison à la maille du projet des résultats escomptés et ceux obtenus à la clôture.

Les discussions en Conseil d'administration permettront d'apporter des orientations permettant de mieux prendre en compte les résultats obtenus pour la programmation des générations futures de projets financés par exemple de prioriser les types de projets ayant le plus de résultats ou de s'orienter vers des méthodes et types de financements maximisant les impacts dans le contexte (alignement d'acteurs, volet de coopération technique en subvention accompagnant de grands programmes d'investissements...).

Sur les évaluations, l'enjeu est également de mieux identifier et de faire émerger les sujets stratégiques, d'assurer un portage à haut niveau de ces travaux et d'approfondir la boucle de rétroaction des évaluations par un suivi de leurs

recommandations. Il s'agit de valoriser l'évaluation au niveau des administrateurs, afin d'en faire un réel outil d'aide à la décision.

Les discussions en Conseil d'administration permettront notamment (i) d'enrichir la programmation des sujets stratégiques d'évaluation qui n'auraient pas été identifiés lors du processus de programmation, (ii) d'identifier les évaluations dont les résultats seront présentées au CA et (iii) d'identifier les recommandations à fort enjeu des évaluations à champ large, qui devraient faire l'objet d'un suivi par le CA.

5.2 Dialogue institutionnel

L'étroite coordination existante entre les différentes unités d'évaluation des acteurs français de l'aide publique au développement⁴ constitue une force qui devrait notamment être renforcée par la création de la commission d'évaluation de l'APD française. Un dialogue étroit est également nécessaire avec le service d'évaluation de la Direction générale de l'Outre-mer.

Ce dialogue institutionnel permet plus précisément de :

- › Garantir les synergies dans le domaine de l'évaluation, notamment sur la programmation des évaluations stratégiques en cohérence avec les priorités politiques, mais aussi de nourrir la réflexion sur les méthodes et pratiques de chacun ;
- › Renforcer la diffusion et la communication des travaux menés par les différentes unités d'évaluation ;
- › Faciliter le dialogue institutionnel autour de l'évaluation avec des instances internationales ou les instances publiques au sein des pays partenaires (Ministères, entités nationales d'évaluation, instituts nationaux statistiques, Cour des Comptes,...).

À la dynamique permanente d'échange déjà instaurée, un temps de dialogue plus formalisé entre les unités d'évaluation est organisé, notamment à terme en amont des réunions de la Commission d'évaluation de l'APD⁵, offrant ainsi à cette instance un socle consolidé pour baser les

⁴ Services d'évaluation du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et de la Direction générale du Trésor.

⁵ Lorsque celle-ci sera effective

discussions. Le service évaluation de l'AFD représente les autres services d'évaluation du Groupe dans ces différents espaces d'échanges.

Ces temps de coordination institutionnels permettent notamment :

- › De partager les programmations d'évaluation et d'en assurer un suivi régulier ;
- › D'organiser une approche coordonnée et partenariale de la présence de la France dans les instances suivant l'évaluation à un niveau européen et international (OCDE/ Evalnet, UE/INTPA, ...) ;
- › D'organiser, en fonction des besoins, des groupes de travail spécifiques entre les unités d'évaluation, ou des sessions communes de formation pour échanger sur des pratiques précises et produire une réflexion commune ;
- › De préparer, à terme, les réunions de la commission d'évaluation de l'APD française.

En matière de suivi, la coordination institutionnelle s'organise entre les services opérationnels de la DGM, DGT et de la DGOM, à des rythmes différenciés et dans une approche le plus souvent thématique, en général en lien direct avec les divisions techniques et transversales de l'AFD. Cette coordination et « discussion » sur les résultats obtenus dans le cadre des projets en exécution se cristallise par exemple au moment de la production des Bilans sectoriels réalisés chaque année par ces divisions et qui présentent notamment ces résultats pour l'année écoulée. Pour autant, la qualité hétérogène des données issues du suivi en exécution et leur intégration aux systèmes d'information reste un chantier inachevé et en cours à l'AFD. La restructuration des cadres de résultats et la simplification des dispositifs de suivi – et donc des ambitions associées – est la priorité en 2023 et 2024, pour que les données quantitatives permettant d'étayer les résultats obtenus grâce à la mobilisation financière puissent être mobilisées le plus systématiquement possible.

5.3 Dialogue interne

Impulser des dispositifs de suivi appropriés par les maîtrises d'ouvrage et réaliser des évaluations « sur mesure », connectées aux besoins du terrain, implique de créer les conditions d'un dialogue fluide et régulier au sein du groupe AFD autour du suivi et de l'évaluation. L'enjeu est de constituer une véritable logique de filière connectant les entités du Groupe tant au siège que dans le réseau.

Le lien avec les structures déconcentrées de l'AFD sur le terrain, comme les directions régionales, agences, bureaux de Proparco et d'Expertise France s'avère incontournable pour pouvoir mobiliser les maîtrises d'ouvrage, les partenaires locaux et les parties prenantes des projets.

En matière de suivi, le dialogue s'exerce traditionnellement au cas par cas, projet par projet, tel que décrit dans les

procédures d'instruction en vigueur, entre les opérationnels « techniques » de la direction Solutions et Développement Durable (SDD), et les opérationnels « géographiques » (GEO). Pour autant, tel que rappelé plus haut, il est également important d'animer une réflexion permanente, en interne, sur la qualité et la pertinence des cadres de résultats (i.e. les grandes ambitions, indicateurs et cibles des résultats poursuivis par chaque entité opérationnelle, dans son secteur, sa thématique et de manière consolidée pour la direction SDD), pour que la standardisation des informations quantitatives sur les résultats de développement soient les meilleurs « proxis » possibles de la réalité de l'action de l'AFD pour l'accompagnement des transitions de développement durable, au profit des bénéficiaires.

Ce champ de réflexion et de progrès autour de la structuration des cadres de résultats est aussi essentiel pour l'amélioration de « l'évaluabilité » des projets : la clarification, la standardisation et la simplification des indicateurs et cibles de résultats sont de nature à impulser une logique pragmatique, projet par projet, pour la définition d'ambitions réalistes et mesurables et des outils de suivi pour le faire. En retour, les évaluations permises par ces projets dont l'ambition est mieux structurée nourrissent la qualité des cadres de résultats des entités opérationnelles, par leur feed-back sur les résultats de développement mesurés en cours ou post-achèvement.

En matière d'évaluation, le défi de ce dialogue interne est plus précisément de parvenir à :

- › Établir une programmation concertée donnant une meilleure vision des interventions de l'ensemble du Groupe, en ciblant collectivement les différents types d'évaluations à mener et en garantissant le caractère « sur mesure » de ces évaluations ;
- › Cibler les rôles de pilotage ou de co-pilotage d'évaluation les mieux adaptés en fonction des contextes et des contreparties, pour faire progresser les dynamiques de redevabilité partagée ;
- › Cibler collectivement les recommandations clés, et renforcer le suivi et l'appropriation des évaluations à tous les niveaux du groupe AFD.

Le processus d'élaboration de la programmation implique notamment des échanges réguliers sur les propositions recueillies par ISR/EVA pour l'AFD, par IMP pour Proparco et par SERA pour Expertise France avec les directions exécutives opérationnelles (techniques et géographiques) ainsi que les responsables opérationnels d'Expertise France et de Proparco pour discuter et finaliser la programmation avant sa transmission au Conseil d'administration de l'AFD. La programmation est alors endossée par les différentes entités et services pour une mise en œuvre effective.

Ces échanges internes au Groupe sont également essentiels en amont des présentations au Conseil d'administration sur les résultats de certaines évaluations stratégiques ou emblématiques ou des bilans sur la mise en œuvre de la politique.

Pour un monde en commun

Le groupe AFD contribue à mettre en œuvre la politique de la France en matière de développement durable et de solidarité internationale. Composé de l'Agence française de développement (AFD), en charge du financement du secteur public et des ONG, de la recherche et de la formation ; de sa filiale Proparco, dédiée au financement et à l'accompagnement du secteur privé ; et d'Expertise France, agence de coopération technique, le Groupe finance, accompagne et accélère les transitions nécessaires pour un monde plus juste et résilient.

C'est avec et pour les populations que nous construisons en lien avec nos partenaires des solutions partagées dans plus de 150 pays, ainsi que dans 11 départements et territoires ultramarins français. Notre objectif ? Concilier développement économique et préservation des biens communs : le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes, l'éducation ou encore la santé. Nos équipes sont engagées dans 4 200 projets sur le terrain, contribuant ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable (ODD). Pour un monde en commun.



www.afd.fr

Twitter : @AFD_France - Facebook : AFDOfficiel - Instagram : afd_france

5, rue Roland-Barthes -75598 Paris cedex 12 - France

Tél. : +33 1 53 44 31 31