

SAVOIR CE QUI FONCTIONNE

Le système d'évaluation de la GIZ

Principes généraux

Mentions légales

La GIZ est un prestataire de services de la coopération internationale pour le développement durable et l'action éducative internationale intervenant au niveau mondial. Avec ses organisations partenaires, elle met au point des solutions efficaces qui ouvrent des perspectives aux populations et améliorent durablement leurs conditions de vie. À son titre d'entreprise fédérale d'utilité publique, la GIZ soutient le gouvernement fédéral allemand et un grand nombre d'autres client·e·s et commettant·e·s dans les domaines les plus variés allant de la promotion de l'économie et de l'emploi à celle de la paix et de la sécurité en passant par les thèmes liés à l'énergie et à l'environnement.

L'unité d'état-major Évaluation est directement rattachée au directoire. Cette structure organisationnelle préserve son indépendance vis-à-vis de l'activité opérationnelle. L'unité d'état-major Évaluation produit des résultats factuels et des recommandations. Elle veille à la transparence des résultats et en encourage l'utilisation.

Auteur·e·s :

Collaborateur·rice·s de l'unité d'état-major Évaluation,
GIZ

Conception, coordination et management

Dorothea Giesen-Thole, GIZ, unité d'état-major Évaluation, conceptrice technique senior à la direction de l'unité d'état-major

Responsable :

Albert Engel, GIZ,
directeur de l'unité d'état-major Évaluation

Publié par la

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société

Bonn et Eschborn
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 4460-0
F +49 228 4460-1766

E evaluierung@giz.de

I www.giz.de/knowing-what-works

www.youtube.com/user/GIZonlineTV

La GIZ attache une grande importance à l'égalité de traitement linguistique. Nous utilisons des désignations neutres et l'écriture inclusive associant les formes masculine et féminine.

Conception :

now [nau], kommunikative & visuelle Gestaltung,
Francfort
DITHO Design GmbH, Cologne

Bonn, 2022

Sommaire

Avant-propos	4
SAVOIR CE QUI FONCTIONNE.....	4
1 Critères de qualité des évaluations de la GIZ	5
1.1 Utilité des enseignements	5
1.2 Crédibilité des constatations	8
1.3 Indépendance des évaluations.....	10
2 Instruments d'évaluation de la GIZ	11
2.1 Évaluations centrales de projets dans le domaine d'activité BMZ	12
2.2 Évaluations stratégiques de l'entreprise.....	13
2.3 Analyses transversales.....	14
2.4 Évaluations commandées	15
2.5 Évaluations d'impact rigoureuses et autres études évaluatives	15
2.6 Évaluations de cofinancements.....	16

Avant-propos

SAVOIR CE QUI FONCTIONNE

Telle est la devise des évaluations à la GIZ. Nous voulons savoir quels effets notre travail produit. Qu'est-ce qui fonctionne ? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? Et pourquoi ? Nous avons besoin de le savoir pour améliorer notre travail et nos projets, pour éventuellement nous repositionner et bien sûr aussi pour rendre compte de ce que nous faisons. Le monde de la coopération internationale au développement est complexe. Ce dont nous avons besoin, ce sont des informations factuelles qui puissent nous servir à améliorer nos décisions et aussi à progresser en tant qu'institution apprenante. Nous voyons dans les évaluations l'examen empirique systématique de la valeur, de la qualité et de l'utilité d'un objet, par exemple un projet, sur la base de critères transparents.

Les évaluations de la GIZ sont un élément important dans la recherche d'une efficacité maximale de notre travail. Les évaluations fécondent des solutions efficaces et économiques en vue d'un développement durable. Elles déterminent et évaluent systématiquement la qualité et l'utilité de notre travail, aidant ainsi à orienter la mise en œuvre des actions de développement du gouvernement fédéral allemand et d'autres client·e·s et commettant·e·s en fonction des besoins et des objectifs à atteindre ainsi qu'à améliorer en continu la fourniture de prestations. Notre approche d'évaluation est axée sur les résultats et l'utilisation. Pour nous, la réussite de notre travail a pour mesure les changements qu'il induit.

Ce sont fondamentalement nos client·e·s et commettant·e·s qui déterminent le cadre de référence des évaluations de la GIZ. Pour les évaluations de projets que la GIZ réalise sur mandat du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement, les nouvelles lignes directrices du BMZ « **Évaluation de la coopération au développement** » sont d'application obligatoire. Entreprise fédérale allemande, la GIZ s'oriente sur les accords du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) « **Évaluation des programmes de développement** » ainsi que sur les « **Normes d'évaluation** », applicables à tous les champs d'action politique, de la Société allemande de l'évaluation (DeGEval), dont la GIZ est membre institutionnel. Un autre cadre de référence est l'**Agenda 2030** avec les Objectifs de développement durable (ODD).

Le présent document de base sur le système d'évaluation de la GIZ a fonction de guide. Il décrit les caractéristiques communes des évaluations de la GIZ et les différents instruments d'évaluation. Il s'adresse aux client·e·s et commettant·e·s, aux organisations partenaires de la GIZ, à la communauté nationale et internationale de l'évaluation, aux milieux scientifiques, à nos contractants, au public intéressé d'Allemagne et des pays de coopération, sans oublier surtout les collaborateur·rice·s de la GIZ. Ce document de base est complété par trois documents instrumentaux sur le système d'évaluation de la GIZ : évaluations centrales de projets, évaluations stratégiques de l'entreprise et analyses transversales, qui toutes sont pilotées de manière centrale par l'unité d'état-major Évaluation.

Les évaluations sont ancrées dans notre culture d'entreprise et sont essentielles pour le succès du développement. Elles nous montrent et nous apprennent – en se basant sur des données probantes – quelle est la contribution que la GIZ apporte dans le monde entier à un avenir décent, et ce qu'elle peut encore améliorer.

Ingrid-Gabriela Hoven
(Membre du directoire de la GIZ)

Albert Engel
(Directeur de l'unité d'état-major Évaluation de la GIZ)

1 Critères de qualité des évaluations de la GIZ

Les principes des évaluations de la GIZ sont, conformément aux lignes directrices du BMZ « **Évaluation de la coopération au développement** », l'utilité, la crédibilité et l'indépendance.

1.1 Utilité des enseignements

Les conclusions et les recommandations des évaluations doivent être utiles et créer une valeur ajoutée pour nos organisations partenaires, nos client·e·s et commettant·e·s et pour la GIZ elle-même grâce à leur transparence et à une diffusion appropriée.

Les fonctions clés des évaluations de la GIZ sont les suivantes :

- aide à la prise de décisions fondées sur des données probantes ;
- transparence et redevabilité et
- contribution à la gestion des connaissances et à l'apprentissage organisationnel.

Nous structurons la planification, la réalisation et l'utilisation des évaluations de manière à optimiser la contribution de l'évaluation à ces trois fonctions clés.

Aide à la prise de décisions fondées sur des données probantes

Dans quatre dimensions en particulier, les évaluations peuvent significativement aider à ce que les décisions soient prises sur la base de données probantes :

- **Politique et stratégie des client·e·s et commettant·e·s** : les évaluations de la GIZ fournissent aux client·e·s et commettant·e·s des projets évalués des enseignements sur la base desquels ils peuvent prendre des décisions politiques et stratégiques.
- **Processus de transformation dans les pays de coopération** : au sens d'un renforcement des capacités, les évaluations améliorent la compétence décisionnelle des organisations partenaires dans les processus de réforme politique, économique et sociale et contribuent à améliorer l'action administrative au bénéfice de la population.
- **Pilotage de projets** : au sein de la GIZ, les évaluations servent à soutenir les décisions à prendre par les projets ou les unités organisationnelles en matière de pilotage.
- **Décisions au niveau de l'entreprise** : les résultats des évaluations tant externes que réalisées par la GIZ viennent alimenter les décisions stratégiques de l'entreprise, via le système institutionnalisé de développement de la qualité (réponse de la direction).

Pour optimiser l'utilisation des évaluations dans la prise de décisions fondées sur des données probantes, la gestion des évaluations à la GIZ fait en sorte :

- que les décideur·euse·s impliqué·e·s et les autres acteur·rice·s du processus de changement soient les utilisateur·rice·s essentiel·le·s d'une évaluation ;
- que les décideur·euse·s impliqué·e·s puissent faire valoir leurs centres d'intérêt spécifiques et jouer un rôle actif dans toutes les phases de l'évaluation ;

- qu'il y ait pendant les évaluations une étroite interaction entre évaluateur·rice·s, décideur·euse·s et expert·e·s ;
- que les connaissances générées par les évaluations et les recommandations qui en découlent soient pertinentes pour le processus décisionnel et favorisent une réflexion stratégique de tous les groupes d'intérêts.

Les évaluations de la GIZ sont **axées sur la participation** afin de tenir compte de la diversité des centres d'intérêt et d'optimiser l'utilisation des processus d'évaluation et des conclusions des évaluations. Dans le cadre de ses évaluations, la GIZ offre des plateformes de dialogue et s'attache à intégrer tou·te·s les acteur·rice·s pertinent·e·s.

Les chargé·e·s d'évaluation des départements et des unités d'état-major font l'apport de leurs connaissances approfondies des activités opérationnelles lors des réunions régulières d'échange avec l'unité d'état-major Évaluation et soutiennent l'utilisation des évaluations.

Transparence et reddition de comptes

Les évaluations de la GIZ se caractérisent par une diffusion des enseignements qui est à la fois ciblée et adaptée à leurs destinataires. Différents formats de publication sont utilisés, depuis le rapport principal jusqu'à une fiche succincte (*one-pager*) en passant par le rapport de synthèse. Indépendamment de la langue du rapport d'évaluation, il en existe au moins un récapitulé en anglais et en allemand (rapport de synthèse). Les évaluations ne sont pas transmises qu'à leurs utilisateur·rice·s prévu·e·s : tous les rapports d'évaluation sont au contraire disponibles au sein de la GIZ sur l'intranet ou les applications numériques intégrées (IDA), et les évaluations de projets peuvent aussi être combinées avec toutes les autres données des projets par l'intermédiaire du système d'information sur les projets (SAP/PBS).

Afin d'assurer que les évaluations puissent être utilisées aux fins de transparence et de reddition de comptes, le processus de gestion des évaluations de la GIZ veille à ce que les rapports d'évaluation soient soumis aux client·e·s et commettant·e·s et – sous réserve de l'accord du·de la client·e ou commettant·e concerné·e – qu'ils soient communiqués aux partenaires de coopération et au grand public. À cet effet, le public intéressé peut accéder sur Internet, à www.giz.de/knowning-what-works, à la banque de données d'évaluations de la GIZ avec différentes fonctions de filtrage.

Il y est renoncé au cas où la publication violerait les droits de tierces parties, où la confidentialité des données à caractère personnel ne peut être garantie, où le rapport contient des secrets d'affaires ou secrets d'entreprise, où sa publication pourrait affecter des négociations nationales ou internationales en cours ou est problématique au regard de la politique étrangère ou de sécurité. Les études évaluatives sont publiées en fonction des circonstances.

Dans la mesure où des intérêts dignes de protection s'opposent à une publication intégrale des rapports d'évaluation, on publie tout au moins un résumé informatif en langue allemande (rapport de synthèse) dans le cadre du champ d'application des lignes directrices du BMZ « **Évaluation de la coopération au développement** ». Ce résumé est établi sous sa propre responsabilité ou autorisé par l'équipe d'évaluation. Les rapports intégraux sont transmis sur demande.

La GIZ publie également tous les deux ans le **rapport d'évaluation de la GIZ** et le présente aux responsables politiques et à la presse. Il contient les conclusions des évaluations, de même que des données sur les résultats agrégés du travail de la GIZ, et il présente les enseignements que la GIZ a tirés de ces

résultats. La GIZ présente également la conception, la méthodologie et les résultats des évaluations dans des articles de publications spécialisées et lors de conférences d'évaluation.

Contribution à la gestion des connaissances et à l'apprentissage organisationnel

La gestion des connaissances de la GIZ vise à améliorer la qualité et les résultats des services proposés. Les connaissances de la GIZ existent en partie sous forme documentaire, mais elles se trouvent surtout dans les cerveaux. Elles sont au centre de la gestion des connaissances de la GIZ. Le fondement réside donc dans une gestion communautaire des connaissances, c'est-à-dire la mutualisation du travail et un échange dans le cadre de communautés. Cette approche de la gestion des connaissances de la GIZ est constituée de trois volets liés entre eux :

- mise à disposition d'informations centrée sur l'utilisateur (*collecter*),
- réseautage et échanges (*connecter*) et
- processus de travail et d'apprentissage collectif orienté sur les résultats (*co-crérer*).

Un pilier de la gestion des connaissances est constitué par les **Topics**, qui rassemblent les principales thématiques techniques et méthodes de la GIZ. Les *Topics* participent au positionnement technique de la GIZ et servent de base, entre autres, pour la conception et la réalisation des projets, la présentation à l'extérieur, la coopération et la prospection. Tous les rapports d'évaluation sont pour cette raison intégrés dans les *Topics* concernés. Les *Topics* ont pour objet le développement des thématiques techniques et méthodologiques dans une démarche de co-création avec toutes les personnes détentrices de connaissances dans des communautés présentes et virtuelles : personnel de toutes les unités organisationnelles pertinentes pour le *Topic*, réseaux sectoriels, journées de réflexion, forums thématiques, forums d'innovation, partenaires de coopération, expert·e·s externes, etc.). Les données probantes issues d'évaluations sont ici des sources importantes.

La GIZ vise à utiliser les conclusions des évaluations pour des **processus d'apprentissage et d'amélioration de la qualité** dans toute l'entreprise. Les conclusions des évaluations sont traitées et utilisées pour faciliter un processus d'apprentissage tant dans le projet lui-même qu'avec les partenaires et au sein de l'entreprise. Une grande importance revient dans ce contexte au dialogue à différents niveaux : horizontalement entre les unités organisationnelles, verticalement entre les niveaux hiérarchiques, et en outre dans le cadre des **réseaux sectoriels** inter-organisationnels. Pour pouvoir utiliser les conclusions des évaluations, la GIZ a mis en place des plateformes de réflexion et de dialogue qui sont conçues en fonction des différents instruments d'évaluation, qui encouragent la réflexion stratégique dans tous les groupes d'intérêts et qui institutionnalisent l'apprentissage à partir des évaluations. Ces plateformes incluent : des groupes de référence pour accompagner l'évaluation, des forums de réflexion avec les organisations partenaires, les client·e·s et commettant·e·s, des discussions et des évaluations dans le cadre d'événements spéciaux, ainsi que des plateformes de dialogue et de partage d'informations.

Parallèlement à la diffusion des enseignements de façon ciblée et adaptée à leurs destinataires, le suivi de la mise en application des recommandations fait à la GIZ partie intégrante de l'évaluation. Dans le cadre du **système de réponse de la direction**, la GIZ réagit aux recommandations des évaluations stratégiques de l'entreprise par des conventions de mise en œuvre concrètes. Cela lui permet de garantir que les résultats d'évaluations pertinents à l'échelle organisationnelle sont utilisés de façon ciblée pour la **gestion de la qualité** aux fins d'amélioration des processus standard et des prestations de services de l'entreprise. L'unité d'état-major examine l'état d'avancement des conventions de mise en œuvre et en informe les organes de

direction et de pilotage. Grâce au **module informatisé de gestion des audits**, les recommandations issues de toutes les évaluations feront à l'avenir l'objet d'une évaluation et d'un suivi informatisés.

1.2 Crédibilité des constatations

La précision méthodologique et la vérifiabilité de l'examen constituent les fondements de la crédibilité des résultats des évaluations. En tant qu'entreprise fédérale allemande, nous mettons également en œuvre dans notre conception de la qualité les lignes directrices du BMZ « **Évaluation de la coopération au développement** » en vue d'une politique du développement efficace et transparente. Elles reposent sur les **Normes de qualité pour l'évaluation du développement** du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ainsi que sur les **Normes d'évaluation**, applicables à tous les champs d'action politique, de la Société allemande de l'évaluation (DeGEval), dont la GIZ est membre institutionnel.

Parallèlement aux exigences fondamentales en matière de qualité des processus et des produits, formulées aussi conformément aux normes d'évaluation de la DeGEval, à savoir utilité, faisabilité, équité et précision, les normes de qualité du CAD de l'OCDE portent sur des exigences plus poussées en matière de coopération au développement, en particulier partenariat et développement des capacités dans les pays de coopération. D'autres règles importantes sont l'inclusion dans le rapport d'évaluation de commentaires d'acteur·rice·s concerné·e·s et la réaction systématique aux recommandations ainsi que le suivi de leur application.

Qualité méthodologique

La qualité méthodologique est essentielle pour la crédibilité des résultats des évaluations. Aussi la GIZ veille-t-elle à utiliser dans ses évaluations une combinaison appropriée de méthodes quantitatives et qualitatives de recherche sociale empirique. Le mix de méthodes est adapté à l'objet de l'évaluation, aux questions d'évaluation et aux disponibilités en temps et ressources humaines. Lorsque dans des processus en cours des données probantes doivent être fournies rapidement, il peut aussi être recouru à l'approche « *Development Evaluation* ». L'évaluation s'effectue alors parallèlement. Cette approche est particulièrement appropriée quand il s'agit d'évaluer des processus novateurs, complexes et aux résultats incertains. Nous visons à une **triangulation des chercheurs**, c'est-à-dire à avoir des équipes d'évaluation à la composition aussi variée que possible (par exemple en termes de sexe, de spécialisation technique et de connaissances sur les pays), afin d'éclairer les constatations sous divers angles. En même temps, la **triangulation des méthodes et des données** compense les avantages et inconvénients des différentes méthodes de collecte de données et accroît la validité des résultats.

L'unité d'état-major veille au respect des normes de qualité pour toutes les évaluations centrales qu'elle pilote. Elle se sert à cet effet d'**instruments d'assurance qualité** standardisés conçus en fonction des différents instruments d'évaluation, par exemple clarification du mandat, rapports de lancement (rapports intermédiaires sur la conception et la méthodologie), consignes méthodologiques et plans annotés pour l'établissement de rapports standardisés ainsi que contrôles de qualité sur la base de grilles de qualité.

Comme la qualité d'une évaluation ou d'une étude évaluative est déterminée en grande partie par sa conception, l'unité d'état-major Évaluation recommande, lorsqu'il s'agit de projets particulièrement importants, d'en **déterminer l'évaluabilité** par une appréciation ex-ante de l'évaluabilité. À l'instar de la définition qu'en donne le CAD de l'OCDE, une appréciation de l'évaluabilité consiste à déterminer dans quelle mesure une action ou un programme peut être évalué de façon fiable et crédible. Une appréciation de l'évaluabilité vérifie si les conditions requises pour une évaluation crédible et fiable sont réunies. Elle détermine en outre les

centres d'intérêt concrets des groupes d'intérêts impliqués, afin qu'une évaluation ultérieure puisse être conçue conformément aux besoins. Elle peut être mise en œuvre pour renforcer la qualité et l'utilité d'une évaluation prévue, mais permet aussi d'optimiser la conception et le pilotage d'un projet en vue de son évaluation ultérieure. Pour garantir que les objectifs du projet soient suffisamment définis et que les résultats soient vérifiables, une appréciation de l'évaluabilité devrait être effectuée le plus tôt possible dans le cycle du projet. Cela vaut pour les projets à court terme et surtout pour les projets à long terme.

Pour les activités d'évaluation décentralisées pilotées par d'autres unités organisationnelles, le service de conseil en évaluation (**Evaluation Support**) de l'unité d'état-major Évaluation propose à toutes les unités de la GIZ dans le monde des prestations de soutien et de conseil visant à assurer la qualité en matière d'évaluation. La structure de contact, qui passe par l'intermédiaire du service de conseil en évaluation, garantit que la GIZ peut, pour couvrir ses besoins, bénéficier de la compétence d'évaluation de l'unité d'état-major Évaluation. L'offre du service de conseil en évaluation se décline comme suit :

Conseil sur l'appréciation de l'évaluabilité

- vérification de la conception du projet (logique de résultats et théorie du changement)
- vérification de la disponibilité et de la qualité des données (documentation du projet et suivi existant axé sur les résultats)
- examen des conditions institutionnelles de réalisation d'une évaluation
- détermination des centres d'intérêt concrets des groupes d'intérêt impliqués

Conseil individuel méthodologique et technique

- conseil sur la démarche méthodologique et la collecte de données
- commentaires sur les termes de référence
- aide à la recherche d'évaluateur·rice·s expérimenté·e·s sur le plan technique et méthodologique

Accompagnement des évaluations décentralisées pour en assurer la qualité

- projet de concept d'évaluation avec prestation de conseils pour la détermination de l'objet, des questions et des critères d'évaluation ainsi que pour la démarche méthodologique et la collecte de données
- projet de termes de référence
- aide à la recherche d'évaluateur·rice·s
- plan du processus avec son calendrier
- assurance qualité méthodologique du projet de rapport

Qualité du processus

Parallèlement à la qualité de la méthodologie, la **qualité du processus** joue un rôle important. La gestion des évaluations est de ce fait un élément central de la qualité au sein du système d'évaluation de la GIZ. La **gestion de l'évaluation** de la GIZ englobe la conception et le pilotage de trois phases du processus d'évaluation : concept et conception, mise en œuvre et rapports, et communication et promotion de l'utilisation. Ces phases sont structurées notamment selon les instruments mis en œuvre ; elles sont donc décrites en détail dans les documents instrumentaux correspondants. Mais en tout état de cause, les gestionnaires de l'évaluation conçoivent ce processus dans le cadre d'un dialogue avec les utilisateur·rice·s prévu·e·s de l'évaluation concernée (en particulier décideur·euse·s et autres acteur·rice·s du processus de changement). Outre **l'équité et la transparence de la démarche**, la gestion des évaluations prend en compte les éléments clés suivants :

- la complexité des contextes politiques, institutionnels et culturels,

- la culture de l'évaluation et la culture décisionnelle de l'organisation responsable de l'objet de l'évaluation,
- le rôle systémique joué par les évaluations pour faciliter le changement,
- le potentiel qu'a une évaluation de contribuer à la prise de décisions tant par le processus que par les conclusions de l'évaluation,
- l'intégration des groupes d'intérêts (décideur·euse·s, autres acteur·rice·s du processus de changement et personnes pouvant être appelées à appliquer les recommandations ou les réponses de la direction et les plans visant à leur application).

1.3 Indépendance des évaluations

Une condition impérative de la crédibilité est l'indépendance dans la production des résultats et des conclusions de l'évaluation.

Les évaluations centrales de projets sont effectuées exclusivement par des évaluateur·rice·s externes sélectionné·e·s dans le cadre d'une procédure de passation de marché. Pour éviter les conflits d'intérêts, assurer l'**impartialité** de la démarche et garantir que les rapports et la présentation des résultats sont exempts de toute idée préconçue, les évaluateur·rice·s ne doivent pas avoir participé à la planification ou à la réalisation du projet.

Il est d'usage que la réalisation des autres évaluations centrales soit également confiée à des évaluateur·rice·s externes. Toutefois, elles peuvent en principe être réalisées également par l'unité d'état-major Évaluation elle-même.

Lors de la discussion préparatoire, les évaluateur·rice·s ont toute liberté de décider d'intégrer dans le rapport d'évaluation les suggestions reçues des commanditaires, des membres du groupe de référence et des gestionnaires d'évaluation de l'unité d'état-major, sauf si les commentaires portent, dans le cas d'une évaluation réalisée par des évaluateur·rice·s externes, sur des prestations convenues contractuellement. En tout état de cause, les rapports reflètent exclusivement l'opinion et l'appréciation des évaluateur·rice·s. L'appréciation de l'objet de l'évaluation relève de la responsabilité exclusive des évaluateur·rice·s internes ou externes. La vérifiabilité de l'analyse, des conclusions et de l'appréciation doit être assurée, et est pour toutes les évaluations centrales contrôlée par l'unité d'état-major Évaluation.

Mission

Des **dispositions structurelles** appropriées garantissent en outre l'impartialité de la démarche, l'absence de toute idée préconçue dans les rapports et la présentation des résultats de même que de toute influence indue.

L'unité d'état-major Évaluation est directement rattachée au directoire. Cette structure organisationnelle préserve son indépendance vis-à-vis de l'activité opérationnelle. Sur la base de questions d'évaluation concertées, elle est indépendante en matière de pilotage d'évaluations centrales et de conseil en activités d'évaluation décentralisées. L'unité d'état-major Évaluation a pour missions de produire des résultats fondés sur des données probantes et des recommandations, de fournir une justification crédible des résultats des actions de la GIZ et de confronter l'entreprise à des résultats critiques d'évaluations. Elle veille à la transparence des résultats et en encourage l'utilisation.

À la GIZ, l'unité d'état-major Évaluation est la principale interlocutrice pour toutes les questions liées à l'évaluation, et elle possède l'expertise méthodologique et de gestion requise pour traiter ces questions.

Elle fournit des informations factuelles fiables et veille à ce que le système d'évaluation de la GIZ soit constamment conforme aux normes nationales et internationales actuellement en vigueur et à ce qu'il soit reconnu par les spécialistes nationaux tout comme internationaux. Dans ce cadre, elle assume les tâches suivantes :

- structuration conceptuelle du système d'évaluation
- établissement du portefeuille d'évaluation
- conception et pilotage d'évaluations centrales
- conseil en matière d'activités d'évaluation décentralisées
- coordination et conseil en matière d'accompagnement des évaluations externes
- coordination des réponses de la direction, des conventions de mise en œuvre et du suivi de l'application
- promotion de l'utilisation des évaluations et de la culture de l'évaluation
- encouragement de la transparence et de la redevabilité ;
- établissement et publication du rapport d'évaluation de la GIZ
- positionnement et représentation externe de la GIZ dans toutes les questions liées à l'évaluation.

2 Instruments d'évaluation de la GIZ

Évaluations centrales de projets	Évaluations stratégiques de l'entreprise	Analyses transversales
<p>dans le domaine d'activité BMZ</p> <ul style="list-style-type: none"> • évaluation d'un échantillon représentatif • notation selon des critères d'évaluation de la CD d'application obligatoire <p>Pilotage par l'unité d'État-major Évaluation Publication des rapports</p>	<p>à la demande du directoire sur des thèmes liés</p> <ul style="list-style-type: none"> • à la fourniture de prestations et • au développement de l'entreprise <p>Pilotage par l'unité d'État-major Évaluation Publication des rapports</p>	<p>de produits d'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • synthèses d'évaluations sur l'apprentissage à l'échelle de l'entreprise • méta-évaluations en vue d'enseignements sur la qualité des évaluations <p>Pilotage par l'unité d'État-major Évaluation Publication des rapports</p>
Évaluations commandées	Évaluations de cofinancements	Évaluations d'impact rigoureuses et autres études évaluatives
<p>pour commanditaires externes et internes</p> <ul style="list-style-type: none"> • objet de l'évaluation et • critères d'évaluation <p>en concertation avec les commanditaires</p> <p>Pilotage par l'unité d'état-major Évaluation ou les unités opérationnelles Publication de rapports après accord des commanditaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • évaluation du projet ou de la partie cofinancée du projet • selon les critères d'évaluation de la CD <p>en concertation avec les commanditaires</p> <p>Pilotage par l'unité d'état-major Évaluation ou les unités opérationnelles Publication de rapports après accord des commanditaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • pour répondre à des besoins spécifiques d'informations au cours de la mise en œuvre • flexibilité dans l'objet, les critères, le processus et les méthodes d'évaluation • pas de notation <p>Pilotage par les unités opérationnelles Communication des résultats ad hoc</p>

Les instruments d'évaluation utilisés par la GIZ sont présentés dans la figure ci-dessus. Une distinction y est faite entre évaluations centrales pilotées par l'unité d'état-major Évaluation et évaluations décentralisées pilotées par d'autres unités organisationnelles.

Les évaluations centrales de projets, les évaluations stratégiques de l'entreprise et les analyses transversales sont des évaluations centrales pilotées par l'unité d'état-major Évaluation et dont elle assume la responsabilité. Les évaluations commandées et les évaluations de cofinancements peuvent, en revanche, être mises en œuvre tant de manière centrale par l'unité d'état-major Évaluation que de manière décentralisée par d'autres unités.

Les évaluations d'impact rigoureuses et d'autres études évaluatives sont pilotées de manière décentralisée par l'unité opérationnelle concernée, qui en assume la responsabilité. L'unité d'état-major Évaluation peut accompagner par des conseils des études évaluatives particulièrement exigeantes et novatrices sur le plan méthodologique, afin d'assurer la disponibilité et la reproductibilité des expériences dans toute la GIZ et de définir des normes pour l'ensemble de l'entreprise.

Pour que les enseignements des évaluations décentralisées soient disponibles pour la gestion des connaissances à l'échelle de l'entreprise et soient utilisés pour des analyses transversales, il convient d'en informer l'unité d'état-major Évaluation et de lui communiquer le rapport. Un outil informatisé, le *Registry for evaluation activities* (registre des activités d'évaluation), est disponible à cet effet.

La GIZ n'évalue pas seulement elle-même, mais fait aussi l'objet d'évaluations externes. Pour ces **évaluations externes**, effectuées par d'autres organisations et concernant le travail ou le portefeuille de projets de la GIZ, c'est l'unité d'état-major Évaluation qui sert de portail d'accès et d'interface. Elle coordonne ainsi l'accompagnement des évaluations de l'Institut allemand d'évaluation de la coopération au développement (DEval), afin qu'elles appréhendent le plus correctement possible la contribution de la GIZ et produisent des résultats bénéfiques pour la fourniture de prestations de la GIZ. Dans le cadre du programme d'évaluation pluriannuel, l'institut DEval réalise des évaluations, des analyses de performance et d'impact des actions réalisées sous la responsabilité du BMZ. L'évaluation porte généralement sur des thèmes généraux (stratégies, instruments et programmes) qui constituent un cadre d'orientation pour la coopération allemande au développement. Dans le cas des évaluations menées par d'autres client·e·s et commentant·e·s, par exemple le ministère fédéral allemand des Affaires étrangères ou l'Union européenne, l'unité d'état-major Évaluation fournit des conseils et met les résultats à disposition à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise aux fins de gestion des connaissances et des risques. Les unités organisationnelles sont tenues, en application du cadre réglementaire interne de la GIZ « Procédures et règles », d'informer l'unité d'état-major Évaluation des évaluations externes qui leur ont été annoncées et de lui communiquer les résultats.

2.1 Évaluations centrales de projets dans le domaine d'activité BMZ

Les évaluations centrales de projets représentent la très grande majorité des évaluations de la GIZ. La GIZ y recourt pour évaluer les résultats, l'efficacité économique et la durabilité des projets qu'elle met en œuvre avec des organisations partenaires pour le compte du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ).

À cet effet, depuis 2017 un **échantillon aléatoire représentatif** est tiré – séparément pour chaque région, depuis l'Asie, en passant par l'Afrique, jusqu'aux projets mondiaux – de l'ensemble des projets d'un volume dépassant 3 millions d'euros venant à leur terme une année donnée. Depuis 2020 cet échantillon est tiré

par lignes budgétaires du BMZ, et en plus par régions pour les projets bilatéraux. On obtient ainsi des « grappes » thématiques dont environ 40 % des projets respectivement sont sélectionnés au hasard.

Il est aussi possible, sur proposition du BMZ ou d'unités organisationnelles de la GIZ, d'effectuer pour certains projets à titre individuel, indépendamment du tirage dans l'échantillon aléatoire, des évaluations centrales de projets **basées sur des critères**. Les critères régissant le choix de ces évaluations centrales de projets dans le domaine d'activité BMZ sont l'importance stratégique du projet, l'attention politique dont il fait l'objet, la pertinence de l'utilisation des résultats de l'évaluation, le potentiel de reproduction à grande échelle présenté par le projet, le potentiel de risque ou le potentiel d'innovation du projet.

Les évaluations centrales de projets comprennent une analyse critique rétrospective des résultats et de la mise en œuvre d'un projet. Elles ont pour base les six **critères d'évaluation pour la coopération bilatérale au développement** figurant dans les Orientations du BMZ : pertinence, cohérence, efficacité, impact, efficacité et durabilité. Ils constituent le fondement conceptuel de l'évaluation des performances des actions de la coopération bilatérale allemande au développement.

Le financement des évaluations de projets relevant de la ligne budgétaire de la coopération bilatérale technique tirés par échantillonnage aléatoire s'effectue au moyen d'une procédure de contribution de tous les projets de l'ensemble de référence de cette ligne budgétaire. Dans les autres lignes budgétaires et pour les projets sélectionnés sur la base de critères, les frais des évaluations sont financés directement par les projets évalués.

Les évaluations centrales de projets sont pilotées **de manière centrale** par l'unité d'état-major Évaluation. Les recommandations tirées de toutes les ECP sont consignées dans une banque de données et font l'objet d'une analyse thématique. Un suivi de l'application des recommandations est assuré par l'unité d'état-major Évaluation.

Les rapports sont publiés sur Internet. Une présentation exhaustive de cet instrument d'évaluation précisant les fonctions, la détermination du portefeuille d'évaluation, la conception et la réalisation, l'utilisation des enseignements de même que le processus et les responsabilités figure dans le **document instrumentaire « Le système d'évaluation de la GIZ – Évaluations centrales de projets dans le domaine d'activité BMZ »**.

2.2 Évaluations stratégiques de l'entreprise

Les évaluations stratégiques de l'entreprise sont des évaluations sélectionnées sous sa propre responsabilité par la GIZ et effectuées par l'unité d'état-major Évaluation à la demande du directoire. Elles ont pour objet des thèmes stratégiques liés au **développement de l'entreprise** ou à la **fourniture de prestations** par la GIZ et sont dictées par leur utilité pour l'entreprise.

Afin de pouvoir réagir en souplesse aux besoins d'évaluation du directoire, la GIZ collecte et commandite en permanence des thèmes à inscrire au portefeuille d'évaluations stratégiques de l'entreprise. L'unité d'état-major Évaluation tient à cette fin une liste de thèmes à laquelle de nouvelles propositions peuvent être ajoutées à tout moment à l'initiative du directoire, du comité stratégique, du comité de management et de membres du directoire et des directions des départements et des unités d'état-major. L'unité d'état-major Évaluation examine ces propositions quant à leur importance pour la politique de l'entreprise, aux décisions et aux données probantes concrètement requises, et à leur capacité à donner lieu à une évaluation ou appréciation. Le portefeuille d'évaluations stratégiques de l'entreprise fait l'objet d'une décision du directoire après discussion au sein du comité stratégique. Le financement s'effectue sur le budget de l'unité d'état-major Évaluation.

Les évaluations stratégiques de l'entreprise ne sont pas uniquement pilotées de manière centrale, mais aussi en partie réalisées par l'unité d'état-major Évaluation. Celle-ci rédige sur la base de la discussion menée lors de la dernière réunion du groupe de référence un projet de réponse de la direction, qu'elle finalise en concertation avec le **directoire** et les membres du groupe de référence, et coordonne l'élaboration des conventions de mise en œuvre concrètes. Les conventions de mise en œuvre sont ensuite adoptées par le **comité de management**. L'unité d'état-major contrôle le progrès des mesures commanditées dans la conventions de mise en œuvre et en informe à intervalles semestriels le **comité stratégique**.

Les rapports sont publiés sur Internet. Une présentation exhaustive de cet instrument d'évaluation précisant les fonctions, la détermination du portefeuille d'évaluation, la conception et la réalisation, l'utilisation des enseignements de même que le processus et les responsabilités figure dans le **document instrumentaire** « **Le système d'évaluation de la GIZ – Évaluations stratégiques de l'entreprise** ».

2.3 Analyses transversales

La GIZ analyse des rapports d'évaluation dans des analyses transversales, opérant une distinction entre méta-évaluations et synthèses d'évaluations.

Les **méta-évaluations** évaluent des évaluations. Elles vérifient l'utilité, la qualité du processus et la qualité méthodologique d'évaluations ou d'études évaluatives sur la base de normes nationales et internationales d'évaluation et fournissent des enseignements en vue de l'amélioration de leur qualité. Jusqu'en 2019, la GIZ a régulièrement commandé des méta-évaluations et les a publiées. Depuis 2020, la qualité des évaluations centrales de projets de la GIZ est contrôlée par sondage dans le cadre d'une méta-évaluation externe effectuée par l'Institut allemand d'évaluation de la coopération au développement (DEval). Les rapports sont publiés dans la **banque de données de l'Institut DEval**. En fonction de l'agencement et du degré de couverture des méta-évaluations de DEval, la GIZ se réserve de continuer à faire effectuer des méta-évaluations, par exemple pour constater si la méthodologie des évaluations décentralisées ou des études évaluatives est appropriée pour des synthèses d'évaluations ou pour obtenir des enseignements sur le critère d'évaluation « utilité ».

Les **synthèses d'évaluations** ont pour objet une synthèse du contenu de plusieurs rapports. Elles analysent de façon ciblée des évaluations et le cas échéant aussi des études évaluatives méthodologiquement appropriées relevant d'une année, d'un secteur, d'une région ou d'un thème, et identifient les facteurs de réussite ou d'échec de même que les bonnes pratiques. Elles rassemblent les connaissances empiriques et l'expertise, soutenant ainsi la planification et la mise en œuvre de projets de même que le développement d'offres de prestations ou de stratégies sectorielles et nationales. L'unité d'état-major Évaluation reprend des suggestions émanant de l'entreprise et formule elle-même des thèmes. Elle prend la décision relative au choix des thèmes et en informe notamment le-la membre du directoire compétent-e en matière d'évaluations et le comité de management.

Les analyses transversales sont pilotées **de manière centrale** par l'unité d'état-major Évaluation. Le financement des analyses transversales s'effectue sur le budget de l'unité d'état-major Évaluation. L'unité d'état-major Évaluation examine s'il y a lieu d'établir une réponse de la direction. Celle-ci est alors coordonnée par l'unité d'état-major Évaluation. Les parties concernées ont la possibilité de présenter des observations écrites. Lorsque des analyses transversales contiennent des recommandations, celles-ci sont consignées dans une banque de données et font l'objet d'une analyse thématique. Un suivi de l'application des recommandations est assuré par l'unité d'état-major Évaluation. Le-la membre du directoire compétent-e en

matière d'évaluations et le comité de management sont informé·e·s des analyses transversales prévues ainsi que des conclusions des analyses transversales.

Les rapports sont publiés sur Internet. Une présentation exhaustive de cet instrument d'évaluation précisant les fonctions, la détermination du portefeuille d'évaluation, la conception et la réalisation, l'utilisation des enseignements de même que le processus et les responsabilités figure dans le **document instrumentaire « Le système d'évaluation de la GIZ – Analyses transversales »**.

2.4 Évaluations commandées

En présence de centres d'intérêt particuliers que les évaluations standard de la GIZ ne sont pas en mesure d'examiner pour des raisons de délais ou de méthodologie, l'unité d'état-major Évaluation propose aussi à ses **commanditaires internes** des évaluations ad hoc. L'unité d'état-major Évaluation examine les demandes quant à leur importance pour la politique de l'entreprise, aux décisions et aux données probantes concrètement requises, et à leur capacité à donner lieu à une évaluation ou appréciation, et décide sur cette base de l'acceptation de la commande. La commande est passée par la direction d'une unité d'état-major ou d'un département. Le financement est assuré conjointement par l'unité d'état-major Évaluation et l'unité dont émane la commande.

Dans les domaines d'activité Commettants publics allemands et International Services, la GIZ propose aussi à des **commanditaires externes** des évaluations. C'est ainsi que la GIZ et le ministère fédéral allemand des Affaires étrangères sont convenus des grandes lignes d'un système commun d'évaluation pour les évaluations de projets réalisés par la GIZ pour le compte du ministère. Le financement est assuré par les client·e·s et commettant·e·s.

Les évaluations commandées peuvent être pilotées par l'unité d'état-major Évaluation de manière tant **centrale** que **décentralisée**. C'est aux client·e·s et commettant·e·s qu'il revient d'en décider. L'unité d'état-major Évaluation offre, dans le cadre de la conception et de la réalisation d'évaluations commandées mises en œuvre de manière décentralisée, un service de conseil en évaluation.

Pour toutes les évaluations commandées, l'objet et les objectifs, la conception et les critères d'évaluation sont convenus avec les client·e·s et commettant·e·s concerné·e·s. Les normes de qualité des évaluations restent toutefois inchangées.

Les rapports sont publiés sur Internet – mais lorsqu'il s'agit d'évaluations commandées par des client·e·s ou commettant·e·s externes, uniquement avec leur assentiment.

2.5 Évaluations d'impact rigoureuses et autres études évaluatives

Une mesure des résultats mettant en œuvre des études évaluatives (quasi-)expérimentales telles que les évaluations d'impact rigoureuses fait à la GIZ l'objet d'un intérêt et d'un besoin croissants. Elles peuvent par exemple être commandées lorsqu'il s'agit d'examiner dans le cadre de projets l'impact d'interventions novatrices ou de questions particulièrement pertinentes sur le plan politique, afin de décider si, et le cas échéant sous quelle forme, un passage à l'échelle de cette intervention serait efficace.

Les études évaluatives génèrent dans les projets en cours des enseignements pour le pilotage et l'apprentissage. À la différence des évaluations centrales de projets, elles font partie intégrante du marché relatif au projet. Les études évaluatives étant un instrument flexible, les objectifs de l'évaluation, son objet, sa conception et sa méthodologie, ses critères et son processus sont convenus au cas par cas et pour répondre à

des besoins spécifiques d'informations, les normes de qualité des évaluations devant toujours être respectées. Les études évaluatives ne comportent généralement pas de notation. Leur financement est décentralisé. La communication s'effectue ad hoc.

De par leur **flexibilité** et leur proximité des utilisateur·rice·s prévu·e·s des résultats, les études évaluatives jouent un rôle particulier pour l'apprentissage et la prise de décisions fondées sur des données probantes. En outre, les études évaluatives peuvent renforcer d'autres instruments du système d'évaluation de la GIZ et de l'ensemble de la gestion axée sur les résultats.

L'unité d'état-major Évaluation conseille sur les questions d'ordre général relatives aux études évaluatives (quasi-)expérimentales et autres. Dans le cas d'études évaluatives particulièrement exigeantes telles que les évaluations d'impact rigoureuses ou d'évaluations de projets novateurs ou stratégiquement importants, l'unité d'état-major Évaluation peut offrir des conseils et un accompagnement plus intenses afin de mettre les expériences à la disposition de l'ensemble de l'entreprise.

2.6 Évaluations de cofinancements

Les évaluations de cofinancements évaluent le projet cofinancé ou seulement la partie cofinancée du projet. Elles peuvent être pilotées **de manière centrale** par l'unité d'état-major Évaluation sous la forme d'évaluations commandées ou bien d'évaluations centrales de projets. Elles peuvent aussi être pilotées **de manière décentralisée** par des unités opérationnelles sous la forme d'évaluations commandées ou d'études évaluatives.

Les rapports sur les évaluations de cofinancements dans le cadre d'évaluations centrales de projets sont publiés sur Internet. En cas d'évaluation de cofinancements dans le cadre d'évaluations commandées effectuées pour des client·e·s ou commettant·e·s externes, la publication intervient après leur assentiment et, pour les études évaluatives, uniquement sur une base ad hoc.

Sources

Liens URL :

La présente publication comporte des liens ou renvois vers des sites Internet externes. Les contenus des sites externes liés relèvent de la responsabilité des fournisseurs ou hébergeurs de ces sites. Lors du premier référencement, la GIZ a vérifié si le contenu de tiers n'était pas de nature à entraîner une responsabilité civile ou pénale. Cependant, il ne saurait être raisonnablement envisagé de procéder à un contrôle permanent du contenu des sites liés en l'absence d'indices concrets de violation du droit. Si la GIZ constate ou si on lui signale qu'une offre externe pour laquelle elle a mis un lien à disposition soulève une responsabilité civile ou pénale, le lien correspondant sera immédiatement supprimé. La GIZ se démarque expressément de tels contenus.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société
Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Allemagne
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de