

FICHE-OUTIL 6

LES PRINCIPES D'ÉVALUATION ET DE CAPITALISATION DES PROJETS

OSC

L'évaluation et la capitalisation des interventions des OSC cofinancées par l'AFD revêtent une grande importance.

La présente note a pour objectif de présenter les grands principes qui doivent guider les pratiques d'évaluation et de capitalisation des Initiatives OSC. Ces principes ne sont pas figés et peuvent être ajustés, précisés, enrichis pour tenir compte de la diversité des interventions des OSC et de l'évolution des pratiques, notamment afin d'identifier les méthodes et outils d'évaluation les plus adaptés ou soutenir des expériences nouvelles dans ce domaine. Au-delà des modalités définies par l'AFD dans le guide méthodologique et détaillées ci-dessous, le dialogue est permanent avec les OSC sur ce sujet.

Les principes concernant les projets Initiatives OSC s'inscrivent en conformité avec les orientations générales retenues par l'AFD en matière d'évaluation de projets formalisées dans la politique de suivi et d'évaluation du Groupe AFD²⁹. Dans cette politique, l'AFD promeut des évaluations influentes, c'est-à-dire utiles et utilisées. Pour cela, les évaluations doivent impliquer les parties prenantes et au premier titre les contreparties (pour le dispositif I-OSC, l'OSC porteuse) et se placer au plus près des autres ; ainsi, les évaluations conjointes (copilotées par l'AFD et l'organisation qui reçoit le financement de l'AFD) sont promues. Par ailleurs, les évaluations doivent être sur mesure en terme de questionnement, de méthode, de timing.

Pour renforcer la transparence sur son action et faciliter l'échange de bonnes pratiques avec les autres acteurs du développement durable, l'AFD entend systématiser la publication des résultats de ses propres évaluations et encourager la publication des évaluations menées par ses partenaires. Au-delà de cette démarche évaluative, l'AFD favorise les exercices de capitalisation, d'études transversales, d'échanges d'expériences à diffusion large ainsi que tout processus de recherche de méthodes et d'outils d'évaluation adaptés aux interventions des acteurs du développement.

L'évaluation des projets Initiatives OSC participe pleinement à l'évaluation des actions et pratiques de l'aide au développement. Cette évaluation est motivée par la diversité des acteurs, des stratégies, des objectifs poursuivis et des actions et par l'octroi de fonds publics. Elle soulève toutefois des enjeux particuliers de mesure des résultats en raison de leurs finalités souvent complexes visant le changement social (renforcement des capacités, recherche d'influence au travers d'actions de plaidoyer, partenariats, etc.), de leur taille, de leur mode opératoire.

Depuis 20 ans, encouragées par les bailleurs de fonds, les OSC ont pleinement intégré la culture de l'évaluation et prévoient presque systématiquement la réalisation d'évaluations dans leurs projets. La diffusion des évaluations réalisées s'est également largement améliorée et devient un réel support pour l'échange, l'apprentissage, l'amélioration des pratiques et la capitalisation partagée.

²⁹ La politique d'évaluation est en cours d'élaboration, elle devrait être validée avant la fin de l'année 2022.

L'AFD poursuit son dialogue avec les OSC sur les enjeux liés à l'évaluation des projets qu'elle cofinance. L'AFD continue de considérer qu'il convient d'être pragmatique, innovant et ouvert sur les pratiques de suivi, d'évaluation et de capitalisation. La réflexion et la recherche sur les méthodes et les outils d'évaluation adaptés à la diversité des interventions doivent être soutenues. Les OSC sont elles-mêmes, au-delà de la nécessaire redevabilité, concernées par ces enjeux et souvent porteuses d'innovations dans ce domaine.

Les évaluations des projets Initiatives OSC sont de deux types : des évaluations individuelles de projet (cf. § 1) et des évaluations transversales (cf. § 2).

1. PRINCIPES RELATIFS AUX EVALUATIONS DE PROJETS OSC COFINANCES PAR L'AFD

a) Méthodologie

Les évaluations de projets Initiatives OSC s'inscrivent dans les bonnes pratiques en matière d'évaluation des projets de développement. Elles s'appuient sur les principes proposés par le comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD/OCDE) en matière d'évaluation des projets de développement (impartialité et indépendance, crédibilité, utilité, participation et coordination). Elles sont généralement menées en se référant aux six critères définis par le CAD (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et viabilité). Ce cadre normatif est une grille de lecture qui ne doit pas empêcher de concevoir les évaluations au regard des spécificités des projets ou portefeuilles de projets évalués. L'AFD promeut des évaluations influentes et donc conçues de manière à répondre aux objectifs et aux usages de l'évaluation tels que définis avec les parties prenantes. Au-delà des critères du CAD et/ou en s'y référant, il s'agit d'identifier les questions évaluatives auxquelles l'évaluation va chercher à répondre.

L'évaluation doit être utile à l'OSC pour éclairer des questions relatives au projet, apprécier sa mise en œuvre et ses résultats et tirer des enseignements. Il ne s'agit donc pas d'utiliser dans chaque évaluation l'ensemble des critères du CAD au risque d'avoir une évaluation qui survole le projet et qui apporte peu d'enseignements.

L'évaluation du premier cycle du projet (1ère phase) ciblera par exemple plus prioritairement les critères de pertinence et de cohérence mais n'ira pas nécessairement regarder les effets/impacts. Au contraire, lors de la phase 3 d'un projet, l'évaluation approfondira la question des effets, des changements, de l'impact, de la durabilité etc. L'évaluation doit être « sur-mesure ».

D'autres critères plus transversaux sont souvent nécessaires à prendre en compte en fonction de la nature des projets : la mesure des changements auxquels a contribué le projet, celle des effets produits en termes de renforcement de capacités, de gouvernance, de renforcement du pouvoir d'agir, de qualité des partenariats, de contribution/influence des politiques publiques, sont des notions plus complexes qui nécessitent une approche plus élaborée mais qui doivent désormais être davantage intégrées dans les évaluations menées.

L'évaluation des projets des OSC doit également porter sur la prise en considération ou non des thématiques transversales (genre, biodiversité/climat, jeunesse). Les TDR qui encadrent le travail de l'évaluateur peuvent porter à sa connaissance les fiches outils du guide DPA/OSC correspondantes (fiches outils 2, 3 et 4).

L'AFD est ouverte à une pluralité de méthodologies d'évaluation. La plupart des évaluations de projet sont basées sur les objectifs du projet. Des approches affranchies des objectifs (*outcome harvesting*, *most significant change*) peuvent aussi être utiles en fonction des enjeux de l'évaluation. Le recours aux approches orientées changement (AOC) est encouragé³⁰. L'AFD encourage également la réalisation d'évaluations d'impact, focalisées sur une question spécifique d'impact à l'échelle d'un projet et visant

³⁰ <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/>. Voir aussi les guides [Animer un atelier « vision et chemins de changement »](#) et [Comment suivre et évaluer les changements](#).

à attribuer cet impact au projet lui-même. Ces évaluations portent sur des projets pertinents à la fois en termes de questions de recherche (elles répondent à un déficit de connaissances) et en termes opérationnels (leurs résultats seront utiles aux OSC, à l'AFD, voire à la communauté du développement). Elles s'appuient sur des méthodologies spécifiques, souvent expérimentales ou quasi expérimentales avec contrefactuel³¹ mais il existe également d'autres méthodologies mixtes, combinant approches quantitatives et qualitatives (analyse de contribution, qualitative comparative analysis, évaluation réaliste, etc.), que l'AFD cherche aussi à promouvoir. Les projets I-OSC peuvent bénéficier du partenariat PAIRES entre l'AFD et l'IRD qui finance ce type d'évaluations pour des interventions cofinancées par l'AFD.

b) Modalités d'évaluation

L'évaluation individuelle finale de projet doit être pensée dès le début du projet et des moyens humains, techniques et financiers doivent être mobilisés pour ce travail. Le calendrier de l'évaluation doit être également anticipé. Il convient d'être particulièrement vigilant sur ce point dans le cas des initiatives s'articulant sur plusieurs phases. L'évaluation doit être planifiée dans le calendrier de mise en œuvre/conception de projet afin de pouvoir nourrir l'élaboration de la phase suivante.

Dans ces cas, les enseignements tirés de l'évaluation d'une phase doivent servir à l'élaboration de la phase suivante et devront être intégrés à la NIONG (annexe dédiée). Le rapport d'évaluation devra accompagner la NIONG.

Par ailleurs, l'évaluation doit être pensée comme un processus participatif (co-élaboration avec les principaux partenaires impliqués dans le projet) ; elle doit donc mobiliser autant que possible l'ensemble des acteurs du projet : associations locales, bénéficiaires, partenaires institutionnels et financiers.

L'AFD incite au recours à l'expertise externe. L'OSC peut cependant proposer que l'évaluation du projet soit réalisée en interne. Dans les cas où l'évaluation finale est obligatoire (cf. ci-dessous), DPA/OSC appréciera la pertinence de cette solution au regard notamment du degré d'indépendance des évaluateurs ou évaluatrices internes, DPA/OSC est également ouverte aux évaluations par les pairs (évaluation pilotée par ou associant un·e évaluateur·trice d'une ONG travaillant sur les mêmes thématiques mais n'étant pas intervenu·e dans le projet évalué).

La plupart des évaluations concernant les projets Initiatives OSC sont des évaluations finales, c'est-à-dire des évaluations menées lors de la dernière année ou du dernier semestre d'exécution du projet. Les OSC peuvent cependant prévoir de réaliser une évaluation *in itinere*, c'est-à-dire une évaluation perlée tout au long du projet, cet exercice se distinguant du suivi renforcé par le fait qu'il s'agit d'une analyse évaluative externe. Cet exercice peut être fructueux en matière d'apprentissage.

Le coût des évaluations est éligible dans le plan de financement soumis à DPA/OSC. Dans le cas des évaluations finales externes, les OSC sont invitées à procéder au choix du prestataire à l'issue d'un appel d'offres ouvert ou a minima d'une consultation restreinte. En pratique, sauf cas particulier et selon la taille et le nombre de pays concernés par le projet, il est recommandé de prévoir a minima un budget de 25K €.

Dans tous les cas, les termes de référence seront soumis à l'AFD pour avis de non-objection (ANO) avant le lancement de l'évaluation.

L'équipe d'évaluation retenue est invitée à prendre l'attache de la personne responsable de projet au sein de DPA/OSC pour un échange.

c) Exigences de l'AFD en matière d'évaluation individuelle

³¹ Évaluation rigoureuse visant à identifier les effets strictement attribuables à une intervention au moyen d'un contrefactuel, c'est-à-dire en comparant l'évolution d'une population traitée par rapport à la situation qui aurait prévalu en l'absence d'intervention.

L'AFD encourage donc les OSC à intégrer un processus d'évaluation volontaire dans les projets d'une certaine dimension, sans pour autant en faire une obligation systématique, sauf dans le cadre de certains instruments spécifiques détaillés ci-après.

- Une évaluation externe finale est exigée dans le cadre des conventions-programmes : celle-ci doit être réalisée à la fin de chaque phase et précéder toute nouvelle demande de financement. A la fin de la dernière phase de la convention, une étude des effets et de l'impact sera exigée.
- Une évaluation externe finale est exigée dans le cadre des conventions de partenariat pluriannuelle (CPP) : celle-ci doit être réalisée à la fin de chaque phase de 4 ans et précéder toute nouvelle demande de financement. Elle devra privilégier la mesure des effets et de l'impact.
- Une évaluation externe finale est exigée dans le cadre des programmes concertés pluri-acteurs (PCPA) : celle-ci doit être réalisée à la fin de chaque phase et précéder toute nouvelle demande de financement. Au cours de la dernière phase du PCPA, une étude des effets et de l'impact sera fortement encouragée.
- Une évaluation externe finale est exigée dans le cadre des projets et programmes à multiphases : dès lors qu'une OSC prévoit de mettre en œuvre son projet sur une durée de plusieurs phases, elle devra réaliser une évaluation externe à la fin de chacune des phases avant que ne soit instruite une nouvelle demande de financement.
- Pour les programmes terrain d'envergure, mis en œuvre sur la durée (plus de 6 ans), les études des effets et de l'impact seront fortement encouragées et donneront lieu à un échange approfondi entre MPC/DPA/OSC et l'OSC en amont de l'exercice et au plus tard lors de la réunion à mi-parcours.
- Pour les projets d'intérêt général, une évaluation externe est exigée à la fin de chaque phase et une évaluation des effets et de l'impact des processus de changement induits est exigée tous les neuf ans (toutes les trois phases). Cette étude des effets et de l'impact doit être prévue dès le démarrage du projet en année 1.
- Le rapport d'évaluation devra être idéalement joint à la NIONG (document-projet) de la phase suivante ; à défaut le rapport provisoire sera accepté, à condition que le rapport final soit communiqué au plus tard lors du démarrage de l'instruction du projet.
- Les rapports d'évaluation ou leur synthèse sont publiés sur le site de l'OSC. Dans le cadre de la politique de transparence de l'AFD, et sous réserve de l'accord de l'OSC, les rapports d'évaluation et/ou leur synthèse pourront être publiés sur le site de l'AFD (un format de publication pourra être proposé à l'OSC).

d) Le suivi-évaluation

L'AFD encourage la mise en place de dispositifs de suivi-évaluation dès le démarrage du projet, notamment en ce qui concerne les projets complexes et d'envergure. Le suivi du contexte et des changements et résultats des interventions est un élément essentiel du pilotage des projets et de leur qualité. Il permet également de renforcer l'efficacité de l'évaluation externe finale (sans la remplacer). Le coût de ce suivi-évaluation est éligible dans le plan de financement soumis à l'AFD.

e) Modalités en matière de capitalisation

La capitalisation des expériences est une démarche collective permettant aux acteurs de renforcer leurs capacités et de partager leurs connaissances avec d'autres. C'est un processus qui conduit à apprendre et à progresser individuellement et collectivement. La capitalisation peut être menée au fil de l'eau des interventions et s'appuie sur une participation des parties prenantes à l'intervention tout comme dans une évaluation. S'il y a recours à une expertise externe, celle-ci se positionne davantage comme un accompagnateur, un facilitateur, un animateur que dans un rôle d'expert « objectivant » comme dans l'évaluation.

Les exercices de capitalisation sont fortement encouragés par l'AFD (ils sont exigés dans le cadre des conventions-programmes, des conventions de partenariat pluriannuel et des programmes concertés pluri-acteurs) ; ils permettent en effet de tirer les enseignements des actions menées et de les diffuser largement au profit du milieu des OSC et de la solidarité internationale en général, mais également de valoriser la contribution de l'action non-gouvernementale au développement et à la solidarité internationale.

Les OSC ont toute latitude pour élaborer les axes et modalités de capitalisation les plus pertinents et les plus utiles ; elles sont encouragées à explorer tous les supports de capitalisation possibles (supports médias, web, etc.). L'AFD n'a pas d'exigence particulière sur le contenu et la forme de ces capitalisations, cependant elle souhaite que ces exercices démontrent leur utilité et soient justifiés eu égard au projet dans lequel ils s'inscrivent, et enfin, qu'ils aient une diffusion externe aussi large que possible.

L'ensemble de ces démarches peuvent être accompagnées. Les OSC peuvent ainsi consulter le site du F3E (www.f3e.fr) qui propose un certain nombre d'outils méthodologiques spécifiques et des formations très utiles. En outre, le F3E accompagne et peut cofinancer des études commanditées par ses organisations membres. Pour sélectionner les études qui seront accompagnées, le F3E lance chaque automne un appel à manifestation d'intentions à destination de ses membres. Les études accompagnées peuvent être des études intervenant en amont de l'action (études préalables, appuis à la planification participative, appuis à la capitalisation, études collectives) ou des exercices liés aux évaluations (évaluations, appuis post-évaluation, appuis à la mise en place ou à l'amélioration de dispositifs de suivi-évaluation, études des effets et de l'impact). Pour adhérer au F3E : <https://f3e.asso.fr/devenir-membre/>

2. Études/Evaluations transversales pilotées par l'AFD

Au-delà des évaluations des projets, l'AFD peut être amenée à commanditer et piloter elle-même des évaluations au champ plus large que celui d'un projet et à portée stratégique.

Les évaluations au champ large sont conduites dans un objectif d'apprentissage des OSC, de l'AFD et de la communauté du développement. Elles s'inscrivent dans le cadre de l'examen de la pertinence, de la cohérence et de l'efficacité des actions non-gouvernementales au niveau d'un instrument, d'un secteur ou d'un sous-secteur, d'un pays ou d'une région, par rapport aux objectifs du dispositif Initiatives OSC, voire plus largement en regard d'un enjeu de développement. DPA/OSC réalise ces études en lien étroit avec le département chargé de l'évaluation à l'AFD, certaines peuvent être conduites par ailleurs de façon conjointe avec le MEAE ou la commission d'évaluation de l'aide publique au développement³². L'AFD est également susceptible de lancer des études transversales, des capitalisations et des méta-évaluations sur l'action non-gouvernementale qu'elle appuie.

Ces évaluations transversales ont principalement pour objectif de nourrir la réflexion et le dialogue stratégique sur des questions de fond intéressant les OSC et l'AFD. Elles portent sur les instruments de financement et sur les pratiques des acteurs. Elles peuvent concerner par exemple des questions comme l'appui à la structuration du milieu associatif, l'appui au renforcement des capacités, la qualité du partenariat, l'articulation avec les politiques publiques, l'intervention en pluri-acteurs, l'apport des activités de plaidoyer, le développement local, les droits humains.

Ressources documentaires

- Pour consulter les publications et les ressources méthodologiques du F3E : <https://f3e.asso.fr/eclairer/publications/>
- Pour consulter les études accompagnées par le F3E : <https://f3e.asso.fr/recherche-croisee/>

³² Décret n° 2022-787 du 6 mai 2022 relatif aux modalités de fonctionnement de la commission d'évaluation de l'aide publique au développement.

- L'évaluation des microprojets : <https://f3e.asso.fr/comment-suivre-et-evaluer-un-microprojet-de-solidarite-internationale/>
- L'évaluation des projets d'ECSI : <https://f3e.asso.fr/evaluer-les-effets-de-ses-actions-decsi/>
- AFD : <https://www.afd.fr/fr/analyser-suivre-et-evaluer-sa-contribution-au-changement-social-donner-du-sens-la-mesure-des-pratiques-de-solidarite-internationale-et-de-cooperation-decentralisee>
- AFD : <https://www.afd.fr/fr/les-evaluations>
 - [Evaluation de l'instrument FISONG](#)
 - [Bilan et capitalisation des programmes concertés pluriacteurs](#)
 - [L'évaluation de projets droits humains : https://www.afd.fr/fr/comment-contribuer-au-renforcement-des-droits-de-lhomme](#)
 - [Répondre aux crises : l'AFD, la Fondation de France et le financement des ONG en Haïti à la suite du séisme](#)