

## Tirer les leçons du développement : la nécessaire création d'un conseil international chargé de catalyser les évaluations d'impact indépendantes des interventions dans le secteur social

par William D. Savedoff et Ruth Levine\*

Pour permettre de véritables progrès en matière de santé, d'éducation et de bien-être dans le monde en développement, les programmes sociaux doivent fonctionner efficacement. Depuis des décennies, les agences de développement ont dépensé des milliards de dollars sur des programmes visant à améliorer les conditions de vie et à réduire la pauvreté ; à ces sommes s'ajoutent les centaines de milliards de dollars dépensés par les pays en voie de développement eux-mêmes. Pourtant, toute choquante soit-elle, la vérité est que nous disposons de relativement peu d'informations sur l'impact net de la plupart de ces programmes. En l'absence de preuves solides de l'efficacité des différents programmes menés, les influences politiques continuent de l'emporter et les décisions sur le niveau et le type de dépenses engagées restent difficiles à discuter. Il va sans dire que les résultats de ces programmes laissent grandement à désirer. Mais, si des preuves solides de ce qui fonctionne ou pas étaient systématiquement accumulées et rendues publiques, ces informations pourraient servir à améliorer les politiques publiques et à rendre plus efficaces l'aide internationale et les dépenses des pays concernés.

Fort heureusement, chaque jour qui passe apporte son lot d'opportunités de tirer des leçons des programmes sociaux menés dans les pays en développement et, lorsque nous saisissons ces opportunités, les avantages tirés des connaissances qui en résultent peuvent être vastes et de portée mondiale. Par exemple, des études rigoureuses des programmes de transferts conditionnels d'argent, des programmes de formation professionnelle et des interventions en matière de nutrition menés dans quelques pays ont encouragé le lancement de programmes de ce type dans de nombreux autres endroits, incité les décideurs politiques à adopter des approches plus efficaces et protégé des programmes de grande envergure de coupes budgétaires injustifiées. Inversement, l'absence d'études rigoureuses sur la formation des enseignants, la fidélisation des élèves, les approches de financement de la santé, les programmes de microcrédit et les méthodes permettant de transmettre efficacement les messages de santé publique laisse les décideurs politiques dans ces domaines travailler avec les meilleures intentions du monde et de nombreuses bonnes idées, mais pratiquement aucune preuve solide de la manière d'allouer efficacement les ressources pour atteindre ces objectifs louables.

---

**Il existe un manque dans les évaluations en raison de l'existence de trop peu d'incitations à mener de bonnes évaluations d'impact et du trop grand nombre d'obstacles que ces études rencontrent.**

---

Lentement, les gouvernements, agences internationales et organisations non-gouvernementales (ONG) se mettent à prendre des initiatives au coup par coup pour améliorer la base d'informations disponibles sur les politiques de développement social, mais les investissements en la matière restent insuffisants par rapport à la demande. La demande en connaissances est tout à fait réelle. Les gouvernements et les agences cherchent régulièrement de nouvelles idées pour répondre à des problèmes durables, tels que la manière de donner aux enfants pauvres une meilleure chance de terminer leurs études secondaires ou encore la

---

\* William Savedoff est "senior partner" à Social Insight. Ruth Levine est directrice de programmes au Center for Global Development. Cet article est basé sur *When Will We Ever Learn? Closing the Evaluation Gap*. 2006. CGD Working Group Report. Washington, DC: Center for Global Development.

manière dont les couples mariés peuvent être encouragés à subir un test de dépistage du virus VIH. Mais les décideurs veulent des réponses dans des calendriers et des limites budgétaires qui ne permettent pas de réunir des preuves rigoureuses. Bien souvent, les programmes sont conçus sur la base d'un patchwork d'études menées dans la précipitation, faibles sur le plan méthodologique et pouvant mener à des conclusions erronées. En outre, les incitations manquent cruellement pour mener des études rigoureuses, qui ne correspondent pas aux cycles budgétaires et de planification normaux.

La solution à ce problème est double : renforcer les efforts existants et développer une nouvelle approche qui permette de pallier directement le manque actuel d'incitations à entreprendre des évaluations d'impact des programmes menés. Les gouvernements et les agences doivent être encouragés à (1) renforcer les initiatives existantes pour mener des évaluations d'impact des programmes, (2) réunir et partager des données rigoureuses, (3) faire la synthèse des études réalisées, (4) développer les capacités de recherche dans les pays en développement et (5) établir des liens entre chercheurs, décideurs et responsables de projets dans le cadre d'un système efficace destiné à générer et à utiliser l'information. Ce savoir est toutefois un « bien public », si bien que, laissés à eux-mêmes, les gouvernements et les agences continueront de sous-investir dans les évaluations d'impact des programmes, sauf s'il existe une forme d'accord collectif. Cet accord collectif pourrait mobiliser les fonds nécessaires aux études d'impact en coordonnant les engagements financiers. Dans le cadre d'un dispositif collectif, la valeur des activités ou études menées par une institution particulière serait alors démultipliée parce que cet accord permettrait de :

- regrouper les études sur les questions prioritaires ;
- garantir la fiabilité et la validité des études ;
- créer un registre des études en cours, ce qui offrirait à la fois un moyen de diffuser largement leurs résultats et un lieu de stockage des données permettant de les analyser de nouveau le cas échéant ;
- renforcer la capacité des pays en développement à entreprendre de telles recherches et à en communiquer les résultats.

Ce type de dispositif collectif pourrait être formé en créant un petit conseil consacré à la promotion des évaluations d'impact des programmes et disposant des moyens de mener des études des subventions, d'aider à coordonner les projets et de fournir le financement catalytique permettant le lancement des évaluations d'impact. Loin de servir de doublon aux initiatives et réseaux existants, ce conseil comblerait un manque criant dans la palette actuelle des efforts d'évaluation.

Le présent article souligne les problèmes qui empêchent de tirer les leçons des programmes de développement social, décrit les caractéristiques d'une solution internationale collective et montre comment la communauté internationale peut accélérer les progrès réalisés en apprenant ce qui fonctionne ou pas dans les politiques sociales menées. Cet article s'appuie largement sur le travail effectué

par le Groupe de travail sur les manques en matière d'évaluation du Center for Global Development et sur un processus de consultation d'une année mené auprès de décideurs, responsables des programmes sociaux et experts des questions d'évaluation du monde entier.

## Comment mesurer ce qui marche

Pour déterminer ce qui est efficace dans un programme de développement social, il est nécessaire de réunir des données pour évaluer ce qui se serait produit sans le programme en question. Il existe des conseils bien établis sur les meilleures approches à adopter. En comparant la situation de personnes concernées par un programme particulier avec celle d'un groupe similaire sans le programme, il est possible de mesurer l'impact pouvant être attribué au programme en question. Et c'est uniquement cet impact qui mesure réellement l'effet d'un programme.

Les études mesurant l'impact d'un programme peuvent donner lieu à des bonnes comme à des mauvaises surprises. Par exemple, l'évaluation d'un programme destiné à aider les adolescents défavorisés à maintenir leur niveau de lecture pendant les vacances a montré qu'ils *perdaient* une demi-année en capacité de lecture, mais une comparaison fine a montré que ces mêmes jeunes auraient perdu une année entière sans le programme (Grossman, 1994). Au Mexique, les personnes qui s'opposaient à la création d'un programme de transfert conditionnel d'argent affirmaient qu'un tel programme accroîtrait la maltraitance conjugale, mais des études rigoureuses menées lors de l'extension progressive du programme à l'ensemble du pays ont montré qu'il n'en était rien (Levy, 2006). Inversement, un programme visant à réduire la délinquance juvénile en emmenant les jeunes voir les conditions de vie en prison a reçu un large soutien politique, mais les études rigoureuses qui ont été menées ont mis en évidence le fait que les jeunes qui avaient participé couraient un *plus fort* risque d'avoir un comportement délinquant que ceux qui n'avaient pas participé (Petrosino et al., 2000). Le fait est que de nombreux programmes sociaux bien intentionnés sont comme les traitements médicaux prometteurs – on ne peut pas vraiment savoir s'ils font plus de bien que de mal avant de les avoir essayés.

Les objections les plus fréquemment opposées aux études d'impact – leur caractère non éthique, leur coût, l'impossibilité de les généraliser ou encore le fait qu'elles ne fournissent pas d'informations suffisamment rapides pour servir à l'élaboration des politiques – sont directement infirmées par l'expérience. Une ONG indienne a mesuré l'impact sur l'apprentissage de l'introduction d'enseignants assistants et a montré que cette stratégie n'améliorait ni la fréquentation scolaire ni la performance des élèves. Sur la base de ces conclusions, l'ONG a alloué ses ressources à des approches plus prometteuses (Banerjee et al., 2003). Le gouvernement mexicain a mesuré l'impact de l'obligation scolaire pour les enfants de familles bénéficiaires d'allocations en espèces et, en démontrant le succès du programme, a pu le préserver malgré le bouleversement du régime politique du

pays. Une ONG a mené une étude de l'impact sur la fréquentation scolaire d'un programme de vermifugation mené en Afrique dont les résultats ont servi à adapter et à mettre en œuvre avec succès ce programme en Inde.

Malgré leur grande utilité, les études d'impact restent relativement rares. Lorsque les responsables ou les décideurs politiques recherchent des données fiables sur les programmes menés, ils sont généralement déçus car les analyses montrent régulièrement que la qualité des données est faible. Ainsi,

- une analyse menée par l'OIT de 127 études de programmes locaux d'assurance médicale a prouvé que seules deux d'entre elles avaient fait des recherches assez rigoureuses pour savoir en toute fiabilité si le fait de bénéficier de cette assurance provoquait un recours accru aux services de santé. Après des décennies d'existence des programmes et des centaines de millions de dollars dépensés, l'affirmation selon laquelle de tels programmes d'assurance sont utiles parce qu'ils améliorent l'accès aux services de santé n'est toujours pas corroborée par des preuves solides.
- Le groupe de travail « Ce qui marche » (« What Works ») du CGD a analysé 56 interventions de santé publique que de grands experts citaient en exemple comme des succès flagrants. Sur ces 56 interventions de santé publique, 27 ont été exclues du rapport final du groupe, *Millions Saved*, parce que leur impact ne pouvait pas être prouvé (Levine et al., 2004).
- Une étude systématique de 456 rapports de l'UNICEF a montré que seuls 44 étaient des évaluations d'impact. L'étude a estimé que 15 pour cent de l'ensemble des rapports de l'UNICEF incluaient des évaluations d'impact, mais a remarqué que « de nombreuses évaluations n'étaient pas en mesure de déterminer correctement l'impact en raison de défauts de méthode » (Victoria, 1995).

## Pourquoi n'avons-nous pas plus d'études d'impact ?

Les gouvernements et les agences internationales sont responsables de la conception des programmes, de leur exécution, de leur suivi, de leur évaluation et des rapports les concernant. Globalement, ces activités sont permanentes, doivent être menées en interne pour promouvoir l'apprentissage institutionnel, peuvent être

**Le fait que le savoir sur l'impact des programmes sociaux constitue un bien public signifie que les actions collectives ont d'autant plus de chances de réussir à générer un investissement suffisant.**

routinières, mais au contraire menées de manière stratégique sur des

entreprises dans les cycles de budget et de planification habituels et font l'objet d'analyses et d'améliorations régulières (Jacquet, 2006).

Mais les études d'impact sont différentes. Pour la plupart des organisations, ces études ne sont pas

programmes pour lesquels il est important d'en savoir plus. Les évaluations d'impact n'ont pas à être menées en interne ; de fait, leur intégrité, leur crédibilité et leur qualité sont généralement renforcées si elles sont menées par des personnes extérieures, indépendantes et spécialistes des évaluations d'impact. Elles doivent être lancées lorsque que la bonne combinaison de facteurs se produit : une question politique importante, l'opportunité d'intégrer l'évaluation de l'impact dans un nouveau programme ou un programme étendu, ainsi que l'intérêt et la collaboration actifs des décideurs, financeurs, chercheurs, responsables de projets et bénéficiaires. En règle générale, cette combinaison de facteurs survient en dehors des cycles budgétaires et de planification habituels.

En outre, ces évaluations d'impact se heurtent à des facteurs dissuasifs, notamment de fortes contraintes bureaucratiques. A tous les niveaux des organisations, les responsables concernés par les coupes budgétaires ou pertes de prestige potentielles en cas de conclusions négatives peuvent mettre des bâtons dans les roues aux évaluations d'impact. Le personnel peut être récompensé en cas de mise en place et de mise en œuvre rapides plutôt que pour prendre le temps de mener des études préliminaires et de consacrer du temps et de l'argent à ces évaluations. Les hommes politiques qui utilisent les programmes sociaux pour obtenir un avantage électoral peuvent ne voir que peu d'intérêt à posséder des données sur l'efficacité des dépenses pour la réalisation des objectifs sociaux de long terme.

## La demande de données fiables se renforce

Malgré ces obstacles, les efforts naissants pour faire face au problème démontrent la présence d'une demande de données fiables. Par exemple, en 2001, le Mexique a adopté une loi rendant obligatoires les évaluations d'impact de ses programmes de développement social et le gouvernement a récemment créé un Conseil national sur l'évaluation des programmes sociaux qui contribuera à garantir la qualité et l'intégrité de ces évaluations. Plusieurs ONG actives dans le domaine de l'éducation dans les pays en développement ont entrepris des évaluations d'impact pour promouvoir un véritable apprentissage institutionnel et soutenir la mobilisation des ressources en faveur des programmes efficaces.<sup>2</sup> La Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement et l'Agence française de développement ont récemment initié des évaluations d'impact rigoureuses sur certains sujets.

Au-delà de ces initiatives, les décideurs politiques des pays en développement ont manifesté un intérêt pour l'accès à des informations de meilleure qualité, pour le renforcement des connaissances et pour la prise en compte des données fiables dans les décisions politiques. Lors des entretiens, enquêtes et réunions organisés par le Center for Global Development, des responsables des pays en développement ont demandé plusieurs types de soutien pour produire et utiliser ces études d'impact :

- des processus indépendants d'examen des subventions ou une certification pour les études qui satisfont aux normes internationales de fiabilité et de validité.

- un financement souple, en dehors des procédures budgétaires nationales, pour pouvoir engager des experts pour concevoir et mener les évaluations d'impact en collaboration avec leurs homologues dans le pays.
- une formation méthodologique pour le personnel gouvernemental et les chercheurs.
- l'établissement de liens officiels entre experts internationaux et institutions de formation dans le pays.
- une action auprès des législateurs, des journalistes et du grand public pour aider à interpréter les conclusions des études d'impact.

Du côté de la communauté internationale également, on assiste à une intensification de la demande de données sur l'impact des programmes menés en raison des engagements à accroître considérablement les flux d'aide de manière novatrice, des appels à rendre les agences responsables de l'utilisation des fonds publics et de l'importance accordée aux résultats et à la performance. Des engagements internationaux tels que les Objectifs de développement du Millénaire ou la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide créent à la fois un défi pour le travail d'évaluation de l'impact des programmes et une occasion d'en apprendre davantage. Mais saura-t-on saisir cette occasion ?

## Engagements à l'action collective

La solution pour combler le manque d'évaluations d'impact réside dans l'action collective autour de questions communes. De nombreux gouvernements, agences et ONG s'engagent actuellement dans la voie des « expérimentations » sociales pour trouver des réponses à des problèmes fréquents ayant des ramifications sociales importantes, tels que la scolarisation des filles, la réduction des débours en matière de santé, la promotion de nouveaux comportements pour réduire les risques sanitaires ou encore l'amélioration de l'accès au crédit pour les personnes démunies. En raison de leur taille souvent petite, les programmes individuels ne sont pas considérés comme méritant de faire l'objet d'une véritable évaluation de leur impact, celle-ci pouvant s'avérer coûteuse pour le budget total des programmes. Cependant, la prochaine génération de programmes sociaux (ou les programmes sociaux menés dans d'autres cadres) sera très certainement confrontée à des problèmes similaires. Il est donc utile de consacrer suffisamment de ressources et de temps à l'évaluation de programmes relativement petits, parce que les leçons qui en seront tirées pourront être d'un grand intérêt lorsqu'elles seront appliquées à l'avenir à d'autres programmes, souvent de plus grande envergure. Le tableau 1 énumère les éléments d'accord possibles pour créer une organisation qui répondrait à ces besoins.

A tout le moins, l'action collective pour identifier et stimuler les enquêtes à mener sur ces questions durables doit renforcer les initiatives existantes au sein des gouvernements et des agences. Ces actions pourraient inclure la démonstration de l'importance de ces initiatives, le plaidoyer en faveur de l'allocation de ressources plus importantes, l'échange d'informations ou le renforcement des réseaux existants.

Le type d'action collective le plus susceptible de modifier l'ordre des choses consisterait à créer un nouvel organe (que nous appellerons, aux fins de cet article, un conseil international) qui fournirait un ensemble de services clés aux gouvernements des pays en développement et aux ONG locales. Le Tableau 2 présente les caractéristiques, ainsi que les avantages et les inconvénients de trois structures institutionnelles possibles. Les fonctions clés d'un tel organe sont énumérées ci-dessous.<sup>3</sup>

## ÉTABLIR DES NORMES DE QUALITÉ POUR DES ÉVALUATIONS RIGOREUSES

La création par chaque gouvernement ou agence de ses propres normes de rigueur pour les évaluations d'impact est à la fois coûteuse et déroutante. Un conseil pourrait réunir périodiquement des experts pour fixer une norme commune ou donner son aval à des normes existantes (par ex. celles appliquées par la Campbell Collaboration dans ses études systématiques). L'explicitation de ces normes aiderait à concevoir de nouvelles évaluations d'impact, servirait de référence aux études proposées et aiderait à renforcer la capacité des acteurs des pays développés à mener et à interpréter ces études.

## ORGANISER ET DIFFUSER L'INFORMATION

Les recherches électroniques d'informations sur ce qui marche en matière de développement social se heurtent à l'abondance d'études et de données disponibles. Les personnes recherchant des informations sont souvent incapables de faire la différence entre les informations de bonne qualité et les autres. Un conseil pourrait collaborer avec les organisations existantes pour créer un annuaire des évaluations d'impact éventuelles, maintenir à jour des bases de données des études qualifiées terminées, établir un entrepôt de données permettant une nouvelle analyse ultérieure et encourager la production d'études systématiques.

## IDENTIFIER DES SUJETS PRIORITAIRES

Aucun gouvernement ni agence ne peut mener d'études sur toutes les questions politiques possibles. Et il n'est pas non plus nécessaire d'évaluer l'impact de chaque programme. Un effort collectif pour identifier les questions politiques les plus pressantes et les plus persistantes aiderait les gouvernements et les agences à concentrer les évaluations sur des sujets communs, en mettant l'accent sur les programmes les plus susceptibles de fournir des informations utiles pour l'élaboration des politiques futures. En participant à un tel effort collectif, les gouvernements et les agences peuvent bénéficier des études menées par d'autres institutions sur des programmes similaires aux leurs.

## PASSER EN REVUE RAPIDE LES PROJETS D'ÉVALUATION

Passer en revue les projets d'évaluation exige du temps, de l'argent et du savoir. Les grosses organisations et agences peuvent avoir cette capacité, mais les plus petites ne l'ont généralement pas. Bénéficiant d'économies d'échelle et d'envergure, un conseil pourrait organiser ces revues rapides au nom des organisations membres grâce à un panel tournant d'experts de différents domaines.

## Tableau 1 : Éléments de l'accord possible : engagements et avantages

À signer par les ministres des affaires sociales des pays en développement, les agences bilatérales, les banques multilatérales de développement, les fondations philanthropiques et les organisations non gouvernementales et à mettre en œuvre par un conseil international.

### Mon organisation s'engagera à...

Renforcer notre système interne global d'évaluation.

Consacrer x pour cent du budget de nos programmes sociaux aux évaluations d'impact.

Impliquer les décideurs et les responsables de projets dans la conception des évaluations d'impact.

Respecter les normes les plus élevées possibles pour les évaluations d'impact que nous finançons ou mettons en œuvre.

Soumettre les évaluations d'impact à un registre prospectif accessible à tous.

Soumettre les évaluations d'impact terminées à un processus approprié de revue par les pairs.

Diffuser les études, publier les données primaires et encourager la production d'études systématiques.

Renforcer les capacités à produire et à utiliser les évaluations d'impact dans les pays en développement par la formation, les collaborations et les échanges d'informations.

### Quels avantages mon organisation tirera-t-elle :

Nous vérifierons que les intrants sont achetés et correctement utilisés, apprendrons à améliorer les processus, documenterons et partagerons l'expérience de notre institution, créerons un contexte favorable à l'interprétation et à la prise de mesures concrètes sur la base des conclusions des évaluations d'impact.

Nous tirerons les leçons de nos propres évaluations d'impact, rationaliserons l'utilisation des fonds des évaluations d'impact en les allouant à certains sujets et réduirons les utilisations abusives de nos fonds par les autres organisations signataires.

Les études poseront des questions pertinentes, permettront de générer des données fiables et pourront ainsi être plus utiles.

Nous disposerons de conclusions fiables sur l'impact d'un programme social donné et jouirons d'une bonne réputation pour notre contribution à la base de données solides.

Les informations que nous cherchons pour répondre à nos problèmes de politiques sociales peuvent ainsi être évaluées pour y détecter un préjugé possible de publication.

Notre personnel sera incité à superviser et à produire des études de grande qualité, et nos études auront d'autant plus de chance d'être lues et utilisées qu'elles auront été validées par une instance extérieure.

Nos actions encourageront d'autres organisations à collaborer plus ouvertement pour partager leurs données, les soumettre à une nouvelle analyse pour permettre les corrections éventuelles et renforcer leurs connaissances. En outre, il sera plus facile pour les non-experts d'utiliser ces informations.

Nous serons plus à même de trouver des chercheurs locaux disposant des compétences requises pour mener les évaluations d'impact, si bien que les études menées auront plus de chance d'être de bonne qualité. Les partenaires seront mieux informés de la qualité, de l'interprétation et des utilisations des recherches effectuées.

### Comment mon organisation peut-elle participer ?

Participer à l'établissement de normes internationales pour des évaluations d'impact fiables que nous respecterons.

Soumettre les études réalisées au registre prospectif et diffuser les études qualifiées.

Participer aux comités chargés d'identifier les questions persistantes et les sujets prioritaires.

Participer à la gouvernance du conseil.

Payer ou s'engager soit mener nos propres évaluations, soit contribuer à un fonds commun de financement des évaluations d'impact.

### Quels avantages mon organisation tirera-t-elle ?

Nos études en retireront une légitimité externe et nous pourrions plus facilement évaluer la qualité des données fournies par d'autres organisations.

Plus les organisations s'engageront à soumettre leurs études à un registre prospectif, plus nous serons capables de corriger les éventuels préjugés de publication.

Nous aurons ainsi la possibilité d'influencer l'objet des évaluations d'impact menées par d'autres organisations à la lumière de nos propres besoins en informations. Nous découvrirons les sujets d'inquiétude les plus criants pour les autres organisations.

Nous pourrions ainsi influencer le conseil et nous assurer qu'il remplit bien son mandat.

Nous pouvons choisir de financer nos propres évaluations d'impact ou bien de soutenir financièrement l'effort collectif.

### Le Conseil peut...

Encourager les capacités de recherche locales.

Fournir de petites subventions pour aider à la conception des évaluations d'impact.

Créer un registre des évaluations d'impact et un entrepôt pour les résultats et les données des évaluations.

Administrer un processus d'examen avec panels tournants d'experts pour les projets d'évaluations d'impact et les études réalisées.

Gérer un fonds commun de financement des évaluations d'impact

Communications et diffusion

### Mon organisation en bénéficiera parce que :

Il sera plus facile de trouver des chercheurs locaux disposant des compétences requises pour mener les évaluations d'impact. Les études qui en résulteront auront plus de chances d'être de bonne qualité. Les partenaires seront mieux informés de la qualité, de l'interprétation et des utilisations des recherches effectuées.

Notre personnel et nos responsables auront accès à un financement souple et opportun pour saisir les opportunités qui se présenteront de lancer des évaluations d'impact.

Notre personnel et nos responsables auront accès aux conclusions à jour des évaluations, qui viennent des études avec revue par les pairs.

Nos évaluations gagneront en crédibilité parce qu'elles feront partie d'un registre qui réduit d'autant les risques de préjugés de publication.

Nous pouvons mandater le conseil pour qu'il examine à notre place les propositions d'évaluations et les études réalisées lorsque nous ne disposons pas de cette capacité en interne ; nous pouvons aussi reconnaître rapidement les études jugées fiables par le conseil.

En participant au financement d'un fonds, nous participerons à l'établissement des priorités et à l'identification des objets des évaluations ; nous pourrions ainsi optimiser les ressources d'autres organisations pour évaluer des programmes liés à nos intérêts et à nos activités.

Par notre contribution à un bien public mondial estimé, nous serons reconnus comme de bons citoyens du monde.

Notre personnel et nos homologues sur place disposeront d'un moyen supplémentaire de chercher des fonds pour évaluer leurs programmes.

Nous disposerons d'un allié extérieur pour encourager la production et l'utilisation de recherches de bonne qualité.

**Tableau 2 : Quelques structures institutionnelles possibles**

Caractéristiques structurelles	Comité inter-agences	Programme spécial au sein d'une organisation existante	Secrétariat
Gouvernance	Les membres nomment un personnel chargé de servir de liaison	Les membres élisent un comité de supervision	Les membres élisent un bureau
Ressources requises auprès des membres	Principalement le temps du personnel	Le temps du personnel et des fonds	Le temps du personnel et des fonds
Personnel	Aucun personnel spécialisé	Personnel spécialement chargé de gérer les études et le support techniques	Personnel spécialement chargé de gérer les études et le support techniques ; certaines fonctions administratives.
<b>Avantages et inconvénients</b>			
Coûts directs	Les plus faibles	Moyens	Les plus élevés
Coûts indirects	Repose sur l'emprunt de personnel pour les fonctions techniques, financières et administratives	Repose sur l'emprunt de personnel pour les fonctions financières et administratives	Coût indirect le plus bas ; les membres du personnel doivent participer aux comités, aux études et à la gouvernance
Normes élevées de qualité technique	Difficile : structure de prise de décision la moins souple et autonomie et engagement limités des experts techniques.	Difficulté modérée : attention accordée par les gestionnaires à cette question, mais autonomie et engagement limités des experts techniques.	Solution offrant le moins de difficultés en raison de l'attention accordée par les gestionnaires à cette question et de l'engagement des experts techniques.
Indépendance et légitimité	Faible	Faible	Élevée
Direction internationale	Moyenne	Faible	Élevée
Efficacité opérationnelle	Faible coût mais résultats faibles également ; dépend cruellement de l'efficacité des mécanismes de coordination et de la volonté des membres de remplir leurs engagements.	Coût modéré mais résultats nettement plus importants ; dépend cruellement de l'efficacité de l'organisation d'accueil et de la dynamique existant entre les membres et l'organisation d'accueil.	Coût directs plus élevés mais résultats plus importants en conséquence ; dépend cruellement des économies d'échelle et de la coordination entre les membres.
Capacité de mobiliser des fonds supplémentaires	Modérée, dépend de l'intérêt accordé par les membres à cette initiative.	Faible, dépend de la priorité accordée à l'initiative au sein de l'organisation d'accueil.	Modérée à élevée ; dépend de l'engagement des membres dans les décisions politiques et de la démonstration de la valeur de l'initiative aux acteurs.

### RENFORCER LES CAPACITÉS DE PRODUIRE, D'INTERPRÉTER ET D'UTILISER LES CONNAISSANCES

Un conseil pourrait soutenir les efforts menés actuellement pour renforcer les capacités en matière de recherche et les systèmes d'évaluation. Il pourrait :

- établir un réseau d'experts pouvant également servir de consultants techniques et de formateurs ;
- récompenser les projets impliquant un véritable partenariat avec des organismes de recherche locaux ;
- encourager de nouvelles personnes à s'investir dans le domaine des évaluations d'impact grâce à des bourses ou par une participation aux projets ;
- informer les responsables publics, les journalistes et les organisations de la société civile sur les avantages et les usages des évaluations d'impact ;
- diffuser des matériaux de formation et des données fiables.

### CRÉER UN ANNUAIRE DE CHERCHEURS

Les gouvernements et les agences ont souvent des difficultés à trouver des chercheurs qualifiés avec lesquels collaborer. Ils font sans cesse appel à un petit groupe de consultants en raison du coût élevé de l'identification de nouveaux partenaires. L'aval donné par le conseil à des normes pour

les évaluations d'impact, son réseau d'experts et sa base de données d'études fiables généreraient un annuaire de chercheurs aux compétences et à l'expertise avérées. Sans grand effort supplémentaire, le conseil pourrait mettre ces informations à la disposition de ses membres et encourager activement le recours à ces experts qualifiés.

### FURNIR DES SUBVENTIONS POUR LA CONCEPTION DES ÉVALUATIONS D'IMPACT

Les occasions de créer une bonne évaluation d'impact sur une question importante sont souvent limitées. Trop souvent, ces occasions sont manquées faute de financement suffisant au bon moment pour engager un expert qui rencontrerait les acteurs pour évaluer si une évaluation d'impact est pertinente, déterminerait les moyens réalistes de générer des données fiables et élaborerait l'évaluation. En rendant disponible des ressources modestes à ces moments clés, le conseil pourrait servir de catalyseur puissant pour la mise en œuvre d'évaluations d'impact plus nombreuses et de meilleure qualité.

### CRÉER ET GÉRER UN FONDS COMMUN D'ÉVALUATIONS D'IMPACT

Coordonner et renforcer les activités existantes ne suffira probablement pas à surmonter les contraintes fondamentales qui conduisent au sous-

investissement dans les bonnes évaluations d'impact. Mais si les pays et les fondations engageaient de nouvelles ressources dans un fonds commun d'évaluations d'impact, un certain nombre de contraintes disparaîtraient en même temps : les évaluations ne seraient plus liées aux cycles budgétaires des agences, ne rivaliseraient plus avec les tâches de mise en œuvre des programmes pour les ressources disponibles et ne verraient plus leur indépendance compromise ou mise en doute. Le conseil serait responsable de la gestion d'un tel fonds et commanderait des études sur des sujets que ses membres se seraient accordés à reconnaître comme prioritaires.

**Sans avoir besoin de ressources financières très importantes, le conseil pourrait servir de catalyseur puissant, permettant de mener des évaluations d'impact qui ne pourraient avoir lieu sans lui.**

**SIGNALER LA QUALITÉ PAR UN « LABEL D'HOMOLOGATION »**

Les décideurs ne peuvent pas facilement identifier quelles études sont solides sur le plan scientifique. En passant en revue les projets d'évaluations et en

examinant les évaluations terminées selon des normes claires et transparentes de rigueur méthodologique, le conseil pourrait aider les membres à faire la différence entre les données solides et les autres. En notant la qualité des propositions et des recherches effectuées, il pourrait accroître les connaissances générées par les évaluations d'impact de plusieurs manières : (1) Les chercheurs seraient davantage incités à mener des études rigoureuses s'ils savaient que leurs efforts seront reconnus ; (2) les responsables de projets, les décideurs politiques et le public accorderaient plus facilement leur attention à des résultats solides ; (3) les efforts pour renforcer les capacités pourraient plus facilement identifier les modèles à imiter.

**COMMUNIQUER AVEC LES DÉCIDEURS**

Les hommes politiques et le public ne comprennent pas facilement les évaluations d'impact, alors que les leçons que ces études génèrent pourraient être un ingrédient essentiel pour alimenter le débat public et le processus de prise de décision politique. Le conseil pourrait contribuer à expliquer les avantages et les usages possibles des évaluations d'impact, plaider pour l'adoption de lois et de politiques en soutien à la production et à l'application de telles connaissances, communiquer et éduquer les médias et accroître le soutien du public à une telle entreprise. Le réseau d'experts du conseil, les représentants de ses organisations membres et son propre personnel peuvent apporter leur soutien aux initiatives nationales menées pour renforcer les systèmes d'évaluation.

**Ce qu'il faudrait faire**

A l'issue de discussions intenses entre de nombreux acteurs concernés, il a été conclu que, pour réussir, une telle nouvelle initiative devait :

- compléter les initiatives existantes ;
- opérer des choix de sujets et d'études stratégiques ;
- être opportuniste dans son approche du soutien aux bonnes études d'impact ;
- être directement liée aux décideurs, gouvernements et agences et régulièrement engagée à leurs côtés ;
- impliquer l'engagement collectif et volontaire d'un ensemble de gouvernements et d'agences privées et publiques à mener leurs propres études ou à financer la conduite de ces études par autrui ;
- s'engager à respecter l'indépendance, la crédibilité et des normes élevées pour les données réunies.

Comme pour la plupart des problèmes de « bien public », la meilleure solution pour permettre de générer suffisamment d'évaluations d'impact est que toutes les parties prenantes s'engagent collectivement à consacrer

## Références

- Grossman, J.B. 1994. Evaluating Social Policies: Principles and U.S. Experience. *The World Bank Research Observer* 9: 159-181.
- Jacquet, P. 2006. "Evaluations and Aid Effectiveness." In Nancy Birdsall, ed., *Rescuing the World Bank: A CGD Working Group Report and Collected Essays*. Washington, D.C.: Center for Global Development.
- Levine, D.I. 2005. "Learning to Teach (and to Inoculate, Build Roads and ...)." mimeo, Haas School of Business, University of California, Berkeley.
- Levine, R. and the What Works Working Group with M. Kinder. 2004. *Millions Saved: Proven Successes in Global Health*. What Works Working Group, Washington, DC: Center for Global Development.
- Levy, S. 2006, former Director General, Instituto Mexicano de Seguro Social. Interview by William Savedoff. Feb. 9, Mexico City.
- Petrosino, A., C. Turpin-Petrosino, and J.O. Finckenauer. 2000. Well-Meaning Programs Can Have Harmful Effects! Lessons From Experiments of Programs Such as Scared Straight. *Crime & Delinquency*, Vol. 46, No. 3: 354-379.
- Victoria, C.G. 1995. A Systematic Review of UNICEF-Supported Evaluations and Studies, 1992-1993. No. 3. Evaluation & Research Working Paper Series. New York: UNICEF.
- When Will We Ever Learn? Improving Lives Through Impact Evaluation*. 2006. CGD Working Group Report. Washington, DC: Center for Global Development.

## Études connexes du CGD

Les études sur la santé dans le monde sont l'un des principaux domaines de recherche du Centre. Notre travail sur la santé dans le monde se concentre sur les défis et les opportunités qu'elle présente pour le développement et la réduction de la pauvreté dans le monde, y compris les questions d'efficacité de l'aide, la création de marchés pour les vaccins et le VIH/SIDA. Pour connaître les études connexes du CGD sur ces questions, veuillez consulter les publications suivantes disponibles en ligne sur [www.cgdev.org](http://www.cgdev.org).

Owen Barder. *Vaccines for Development*. CGD Brief. (Washington, DC: Center for Global Development, 2006).

Owen Barder and Ethan Yeh. "The Costs and Benefits of Frontloading and Predictability of Immunization." CGD Working Paper 80. (Washington, DC: Center for Global Development, 2006).

Vijaya Ramachandran, Manju Kedia Shah and Ginger Turner. "Does the Private Sector Care About AIDS?" CGD Working Paper 76. (Washington, DC: Center for Global Development, 2006).

*When Will We Ever Learn? Closing the Evaluation Gap*. CGD Working Group Report (Washington, DC: Center for Global Development, 2006).

Ruth Levine and Molly Kinder. *Millions Saved: Proven Successes in Global Health*. (Washington, DC: Center for Global Development, 2004).

un certain niveau de financement à un effort commun. Les fonds engagés peuvent continuer à être utilisés indépendamment par chaque partie de l'accord. Alternativement, une portion de ces fonds engagés peut être mise en commun pour être gérée par une entité spécifique. La question du choix entre un financement séparé ou commun est l'un des tout premiers sujets sur lesquels les acteurs devront négocier.

Une deuxième question est de déterminer comment constituer le conseil pour qu'il puisse fournir efficacement des services bénéfiques à tous. Plusieurs options sont possibles, notamment la création d'un comité inter-agences, d'un programme spécial au sein d'une organisation existante, ou encore d'un réseau, d'un conseil ou d'un secrétariat. La structure sélectionnée devra être celle qui satisfait le mieux à toute une gamme d'objectifs, dont l'établissement de normes élevées de qualité technique, l'indépendance et la légitimité, l'efficacité opérationnelle, la direction internationale et la mobilisation de ressources supplémentaires pour les évaluations d'impact.

Nous sommes convaincus qu'une approche collective permettra de lever un grand nombre des contraintes qui entravent actuellement les progrès. La définition commune d'un programme d'action, l'adoption de normes méthodologiques élevées et l'indépendance des évaluations ont le potentiel d'étendre et de renforcer considérablement notre base collective de connaissances. Mais avant toute chose, il est nécessaire qu'un groupe de gouvernements nationaux et agences de développement importants reconnaisse l'énorme potentiel qu'offrent des évaluations d'impact plus nombreuses et de meilleure qualité – et qu'ils parviennent à surmonter la résistance institutionnelle naturelle à s'engager dans tout nouvel effort ambitieux.

D'ici dix ans, lorsque la date cible pour les Objectifs de développement du Millénaire aura été dépassée, la communauté internationale se trouvera dans l'une des deux situations suivantes. Nous pourrions, comme nous le sommes aujourd'hui, déplorer le manque de connaissances sur ce qui marche réellement et chercher à tâtons de nouvelles idées et approches pour faire face aux défis cruciaux que constituent le renforcement des systèmes de santé, l'amélioration des résultats de l'apprentissage et la lutte contre le fléau de la pauvreté. Ou nous pourrions être beaucoup plus à même d'utiliser de manière productive les ressources pour le développement, grâce à un corpus plus vaste de données fiables sur l'efficacité des différentes stratégies de développement social. L'issue réside dans les décisions que les dirigeants des gouvernements des pays en développement et des ONG prendront au cours des deux prochaines années sur l'importance des évaluations d'impact.

## Notes

- 1 Autrement dit, le coût de production de telles études est supporté par des institutions ou agences individuelles, tandis que les résultats, une fois disponibles, peuvent être utilisés par quiconque pour améliorer les politiques menées à un coût supplémentaire faible.
- 2 Par exemple, Seva Mandir en Inde ; Internationaal Christelijk Steunfonds au Kenya et Freedom from Hunger au Ghana et en Bolivie.
- 3 Cette discussion s'appuie largement sur le rapport du Groupe de travail sur les manques en matière d'évaluation et sur les commentaires réunis lors des consultations.