



De la percée à l'application des politiques : redynamiser l'évaluation d'impact pour le développement mondial

➤ JULIA KAUFMAN, AMANDA GLASSMAN, RUTH LEVINE, ET JANEEN MADAN KELLER

Contexte

En 2006, lorsqu'un groupe de travail du Center for Global Development (CGD) a publié son rapport intitulé *When Will We Ever Learn ? Improving Lives Through Impact Evaluation (Quand apprendrons-nous jamais ? Améliorer la vie des individus grâce à l'évaluation d'impact)*, très peu de programmes sociaux bénéficiaient d'études permettant de déterminer s'ils faisaient une réelle différence¹. Depuis lors, d'immenses progrès ont été accomplis dans l'exploitation de meilleures données probantes pour éclairer la prise de décision en matière de politique publique, notamment grâce aux évaluations d'impact des programmes dans les pays à revenu faible et intermédiaire. L'évaluation d'impact constitue une approche rigoureuse qui permet de déterminer l'impact net attribuable d'un projet ou d'un programme. Elle est donc particulièrement bien adaptée pour éclairer la prise de décision concernant l'allocation des ressources, la conception des programmes et leur extension ou leur réduction. Toutefois, la pandémie de COVID-19 a mis en lumière un programme inachevé, soulignant la nécessité de disposer de données de haute qualité, à jour et adaptées au contexte. Elle a démontré

le coût en vies humaines et en moyens de subsistance lorsque les décideurs prennent des décisions fondées sur des preuves et des données incomplètes ou obsolètes. Environ 15 millions de décès supplémentaires ont été recensés en 2020 et 2021 par rapport à ce qui se serait produit en l'absence de la COVID-19, et les pertes économiques cumulées de la pandémie devraient atteindre 13,8 trillions².

Au vu des avantages concrets potentiels, pourquoi les décideurs au sein des gouvernements, des organismes d'aide, des organisations multilatérales et des organisations non gouvernementales (ONG) n'ont-ils pas encore pleinement exploité la valeur des données probantes — y compris celles

Pour plus d'informations et de ressources connexes, visitez le site suivant : www.CGDev.org/evidence-to-impact

issues des évaluations d'impact — pour améliorer les politiques publiques ? À l'avenir, comment la communauté du développement peut-elle renouveler l'élan et élargir les bases du soutien à l'évaluation d'impact et au programme relatif aux données probantes au sens large ?

En réponse à ces questions et en s'appuyant sur les progrès accomplis à ce jour, le CGD a lancé le groupe de travail sur les nouveaux instruments de données pour l'impact des politiques. Ce groupe de travail visait à élaborer un programme renouvelé pour la prochaine génération d'investissements dans l'évaluation d'impact et les systèmes de données connexes, afin d'accroître leur valeur aux fins de l'application des politiques. Il a réuni un groupe diversifié de décideurs et d'experts afin d'examiner les progrès récents et de déterminer comment surmonter les obstacles qui subsistent à l'utilisation et à l'utilité des données probantes pour le développement mondial, en mettant l'accent sur l'évaluation d'impact.

Deux décennies de progrès

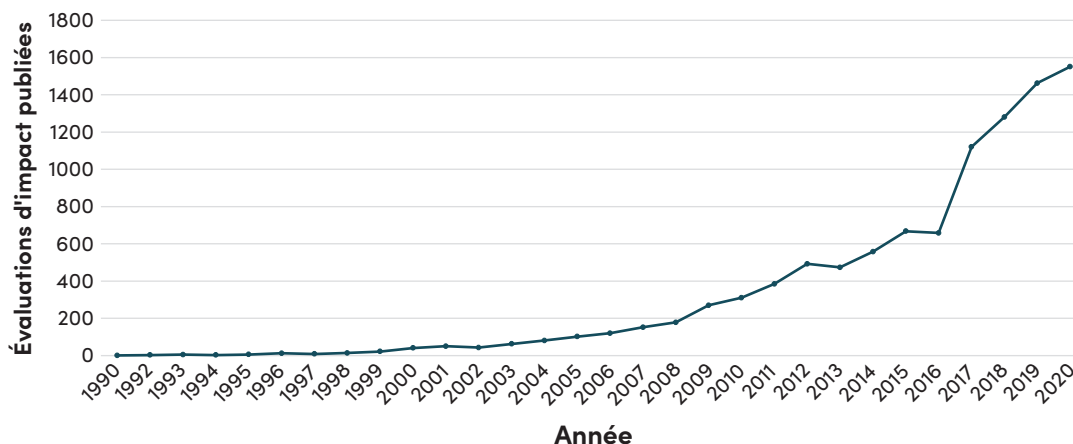
Le rapport se penche sur plus de deux décennies d'action et de progrès dans la mise en œuvre et l'utilisation des évaluations d'impact pour la prise de décision. Aujourd'hui, de nombreuses ressources et de nombreux exemples de bonnes pratiques et d'impact sur les politiques sont à notre disposition, soulignant le chemin parcouru par le domaine

Consultez le site Internet www.CGDev.org/evidence-to-impact pour explorer une frise chronologique numérique sur plus de deux décennies de progrès dans le domaine de l'évaluation d'impact.

pour répondre aux critiques persistantes concernant l'échelle, la généralisation et l'utilité stratégique des méthodes d'évaluation d'impact. Le rapport final du groupe de travail rassemble des ressources et des idées sur les progrès accomplis, et constitue une ressource fondamentale pour les bailleurs de fonds, les praticiens et les étudiants sur les contributions bien conçues.

- ▶ **Le montant des financements disponibles et le nombre d'études d'évaluation d'impact publiées** ont considérablement augmenté. En avril 2022, le portail de données probantes de la International Initiative for Impact Evaluation (3ie) recensait plus de 10 000 évaluations d'impact³.
- ▶ **La communauté mondiale des chercheurs et des organisations menant des évaluations d'impact continue de croître**, y compris dans les pays à revenu faible ou intermédiaire. Les partenariats permettant de passer des données à la politique, qui relient les chercheurs connaissant bien les contextes locaux aux possibilités d'action dans des contextes spécifiques, sont de plus en plus considérés comme un mécanisme essentiel pour renforcer *la demande et l'utilisation des données probantes*⁴. Consultez le site Internet www.CGDev.org/evidence-to-impact pour explorer une carte interactive présentant des exemples de partenariats permettant de passer des données à la politique dans le monde entier.
- ▶ **Les progrès accomplis dans les méthodologies et les pratiques en matière de collecte de données et d'évaluation** permettent des évaluations plus rapides, moins coûteuses et/ou à plus grande échelle et améliorent l'utilité des données expérimentales aux fins de la prise de décision politique. Les évaluations sont notamment de plus en plus souvent menées à une échelle suffisamment grande pour éclairer les politiques de manière crédible, en contribuant à répondre aux questions pertinentes sur le plan politique concernant l'impact attribuable dans le contexte des défis de la mise en œuvre concrète⁵.

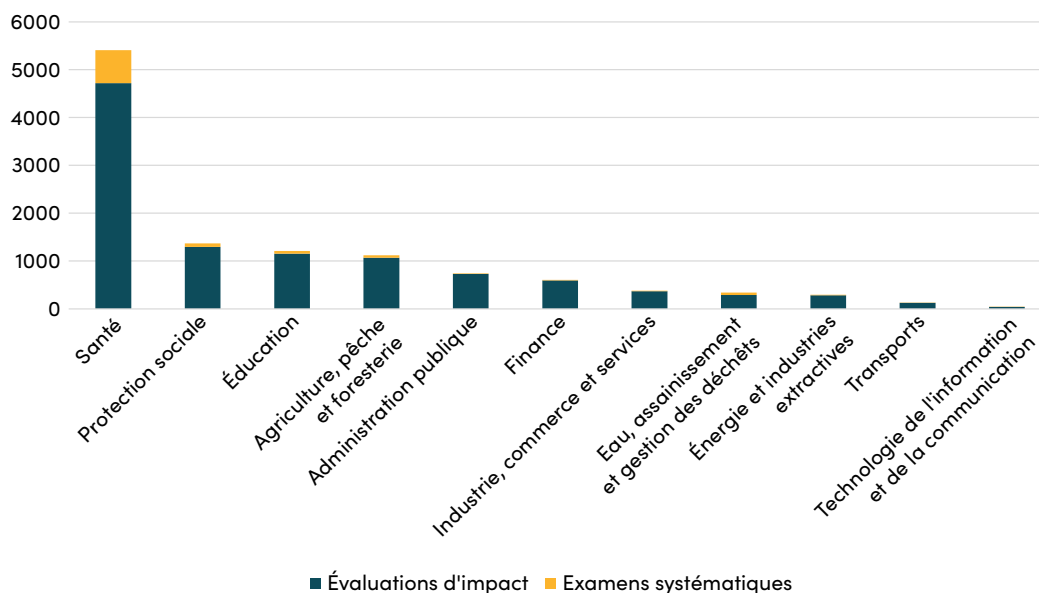
FIGURE 1 Nombre d'évaluations d'impact publiées de 1990 à 2020



Source : 3ie Development Evidence Portal (données collectées en mars 2022).

- ▶ Les évaluations d'impact impliquent de plus en plus, ou sont accompagnées, de **données probantes quantitatives et qualitatives complémentaires** tirées de données d'observation et de suivi et d'entretiens avec les participants, entre autres sources, ce qui renforce la capacité à tirer des conclusions pertinentes sur le plan politique.
- ▶ **L'application des outils d'évaluation d'impact s'est étendue à de nouveaux domaines**, tels que la déforestation et l'autonomisation des femmes, qui ont fait l'objet pendant longtemps d'une attention minimale de la part de la communauté de recherche et d'évaluation du secteur du développement. Pourtant, la répartition des évaluations d'impact par secteur reste concentrée sur la santé, la protection sociale et l'éducation.

FIGURE 2 Répartition par secteur des évaluations d'impact et des examens systématiques dans le portail 3ie



Source : 3ie Development Evidence Portal (données collectées en juin 2022).

Remarque : Ce chiffre regroupe les totaux du portail 3ie de 1990 à juin 2022. Il ne reflète pas les changements potentiels constatés au fil du temps dans des secteurs spécifiques.

Défis à relever

Malgré des progrès significatifs, l'évaluation d'impact doit encore gagner en popularité aux fins de l'élaboration des politiques. Dans l'ensemble des secteurs, les décideurs au sein des gouvernements, des agences de développement, des organisations multilatérales et des ONG n'ont pas encore pleinement exploité la valeur des données probantes — y compris celles issues des évaluations d'impact — pour améliorer les politiques publiques. Leur incapacité à utiliser systématiquement des données probantes dans la prise de décision politique qui s'en suit, tant au niveau mondial que national, a donné lieu à des opportunités sociales et économiques manquées. De nombreux défis limitent l'utilisation des données probantes.

► Du côté de la demande, **les évaluations d'impact peuvent manquer de pertinence** pour la prise de **décision politique et ne pas répondre aux priorités, aux délais et aux questions des décideurs**. Par exemple, lors du déploiement d'une intervention pilote, de l'ajustement d'un programme généralisé ou de l'introduction d'une innovation, des analyses complémentaires sur

le contexte, la structure des coûts, la faisabilité de la mise en œuvre, l'équité et l'économie politique sont importantes pour l'impact politique, mais sont souvent négligées⁶. L'analyse des coûts est particulièrement importante pour les décideurs politiques lorsqu'il s'agit d'allouer des ressources rares, mais le pourcentage d'évaluations d'impact qui incluent une analyse coûts-avantages n'a pas beaucoup évolué au fil du temps, stagnant autour de 15 %⁷.

- Du côté de l'offre, **les décideurs n'ont souvent pas les incitations institutionnelles et les fonds nécessaires pour produire des données probantes pertinentes et y donner suite**, en particulier aux fins des évaluations d'impact. Les limitations en matière de financement et de pratiques sont en partie dues à l'absence d'incitations institutionnelles, de signaux cohérents et de leadership sur l'importance de l'apprentissage et de l'utilisation des données probantes.
- **Les modèles de financement actuels contribuent au déséquilibre des incitations entre les besoins des décideurs politiques et les chercheurs universitaires**. Les incitations qui sous-tendent la recherche universitaire

TABLEAU 1 Le rôle du coût dans la production de données probantes dans certains pays

	ORGANISMES INTERNATIONAUX	MEXIQUE	COLOMBIE	AFRIQUE DU SUD	OUGANDA	PHILIPPINES
Comment le coût influence-t-il la production de données probantes	Les donateurs (officiels et privés) financent, mais la base de financement reste assez limitée.	Financement du CONEVAL, parfois avec le soutien d'agences telles que la Banque interaméricaine de développement. Les coûts de des évaluations d'impact représentent un défi.	Budget national alloué à la fois au département de la planification nationale et à d'autres agences gouvernementales.	Le département de la planification, du suivi et de l'évaluation fournit une partie du financement, les autres financent le reste. Les coûts des évaluations d'impact représentent un défi.	Utilisation d'un fonds commun avec plusieurs donateurs et le gouvernement. Les coûts des évaluations d'impact représentent un défi.	Les donateurs et certaines agences (NEDA et PIDS) fournissent des financements. Les autres agences n'ont pas de fonds réguliers pour les évaluations d'impact.

Source : Manning et al. 2020.

contribuent à favoriser la production de connaissances précieuses dans le domaine public. Pourtant, elles peuvent également limiter la pertinence et l'application des politiques. De nouvelles approches sont ainsi nécessaires – non pas pour remplacer la rigueur et les normes d'identification existantes dans le monde universitaire, mais pour les compléter par des recherches qui répondent directement aux besoins de prise de décision à court et moyen terme et comblent les lacunes en matière d'information tout au long de la chaîne de causalité, notamment les données d'observation et qualitatives sur la mise en œuvre. En outre, les efforts visant à établir des partenariats équitables et fondés sur la confiance permettant de passer des données à la politique – un élément clé pour des analyses et des discussions pertinentes sur le plan politique afin de répondre à des questions qui évoluent avec le temps – sont toujours en cours, notamment en raison d'un financement institutionnel insuffisant et limité dans le temps⁸.

Recommandations

Le groupe de travail propose des recommandations sur « ce qu'il faut financer et comment le faire pour tenir les promesses de l'évaluation d'impact et renforcer l'écosystème des données probantes », deux objectifs étroitement liés. Il exhorte les bailleurs de fonds, les décideurs et les praticiens à donner la priorité aux évaluations des programmes susceptibles d'avoir la plus forte incidence sur la vie des individus et/ou qui bénéficient de ressources publiques considérables. Ce faisant, les bailleurs de fonds pourront mieux exploiter le potentiel de l'évaluation d'impact pour améliorer le bien-être social et économique dans le monde entier.

L'un des thèmes centraux du rapport final est l'importance de transférer le pouvoir de définition des programmes et les ressources à ceux qui connaissent le mieux les contextes politiques locaux et les besoins de prise de décision. Le rapport appelle également les gouvernements et les partenaires du développement à intégrer les données probantes

et l'apprentissage dans les activités et les programmes réguliers, et propose aux chercheurs des moyens d'élever les analyses de mise en œuvre, de prestation et de coûts au même niveau que les évaluations d'impact pour une plus grande pertinence sur le plan politique. Plus précisément, le groupe de travail propose cinq moyens d'améliorer le financement et la pratique de l'évaluation d'impact, destinés à la communauté du développement – les décideurs politiques, les bailleurs de fonds, les chercheurs et les ONG :

- 1. Concevoir des évaluations qui partent de la question politique et de l'espace de décision disponible.** Les évaluations devraient être développées pour soutenir les décideurs qui souhaitent utiliser davantage de données probantes et prendre des décisions connexes sur la base de ces données (en plus d'élargir la base de connaissances mondiale). Cependant, l'importance de stimuler la demande et d'assurer la réactivité des décisions ne s'est pas encore traduite par une pratique généralisée. En outre, pour répondre aux besoins d'information des décideurs, les évaluations d'impact devraient systématiquement intégrer une série d'analyses complémentaires qui contribuent à rendre les résultats de l'évaluation plus pertinents pour des décisions concrètes⁹. Les investissements dans l'évaluation d'impact devraient également être associés à une assistance technique intégrée afin de soutenir l'utilisation des données probantes tout au long du cycle de vie du programme.
- 2. Exploiter la technologie pour obtenir des données probantes à jour et moins coûteuses.** Pour tirer le meilleur parti des nouvelles sources de données et des avancées dans les méthodes d'analyse aux fins de l'application des politiques, les acteurs du développement doivent accroître les investissements dans le renforcement des capacités à appliquer ces données et techniques méthodologiques à l'évaluation d'impact et à la production de données probantes connexes pour la prise de décision courante. En outre, les investissements visant à améliorer la qualité, la régularité et la granularité

des systèmes de données administratives peuvent apporter des avantages considérables aux fonctions gouvernementales¹⁰. De nombreuses entreprises privées intègrent désormais l'expérimentation continue dans leurs activités dans le cadre de tests A/B et d'autres analyses, offrant ainsi un modèle aux gouvernements qui cherchent à intégrer l'utilisation de données probantes dans leurs propres processus de décision et de conception de programmes.

3. Faire progresser les partenariats locaux permettant de passer des données à la politique. Ceux-ci peuvent servir de base à un écosystème de données probantes durable. La communauté du développement devrait de plus en plus concentrer ses ressources sur des initiatives de mise en pratique des données probantes dans les politiques et sur des chercheurs ayant une connaissance approfondie du contexte, ce qui leur permettrait de déterminer les questions de recherche pertinentes sur le plan politique et de faire progresser l'exploitation des résultats. Une communauté de pratique sur les partenariats permettant de passer des données à la politique pourrait élaborer des lignes directrices détaillées sur le financement des partenariats et envisager la création d'un centre d'excellence pour la recherche continue et l'apprentissage partagé des bonnes pratiques de partenariat. Afin de faire progresser les partenariats équitables grâce aux groupes de recherche et de données axés sur les politiques, des consortiums de financement entre des organismes philanthropiques et des entités bilatérales et multilatérales devraient être créés afin d'orienter les fonds vers un soutien institutionnel flexible et à long terme pour les organisations produisant des données probantes dans les pays à faible revenu. Cela leur permettrait de dépasser les consultations à court terme et les projets limités dans le temps, et de s'engager durablement auprès des décideurs.

4. Adopter de nouvelles incitations et structures pour renforcer l'utilisation des données probantes.

Des systèmes et des incitations plus solides sont nécessaires pour institutionnaliser la production et l'utilisation de données probantes rigoureuses afin de déterminer si les projets ont les effets escomptés ou s'il convient de les ajuster, de les étendre ou de les réduire¹¹. Le taux de rendement potentiel est immense : une évaluation d'impact d'un million de dollars US pourrait permettre d'économiser des centaines de millions de dollars en dépenses mal ciblées ou inefficaces. Les approches les plus prometteuses pour stimuler la demande de données probantes et intégrer leur utilisation dans les activités quotidiennes varieront selon les institutions. Pourtant, dans toutes les organisations, des incitations alignées et un leadership cohérent constituent des ingrédients indispensables.

5. Investir dans les leaders et les communautés produisant des données probantes pour façonner l'avenir de l'évaluation d'impact. Une nouvelle génération de chercheurs s'intéresse de plus en plus à l'application de la recherche aux politiques, et les fonctionnaires en début de carrière s'intéressent davantage à l'ancrage des politiques dans les faits. Dans le cadre de ressources pédagogiques en ligne, d'instituts de la fonction publique, de programmes de formation gouvernementaux et d'autres liens coordonnés, les bailleurs de fonds du développement peuvent contribuer à l'acquisition de compétences durables et à la création de véritables communautés permettant de passer des données à la politique.

Afin d'illustrer l'application du programme du groupe de travail à des bailleurs de fonds spécifiques du développement, nous avons élaboré des recommandations détaillées pour trois publics clés ayant des bases solides en matière d'évaluation et d'utilisation des données probantes : les organisations philanthropiques, USAID et la Banque mondiale. Vous pouvez lire ces publications et consulter le rapport complet à l'adresse suivante : www.CGDev.org/evidence-to-impact.

Notes de bas de page

1. Savedoff, William D., Ruth Levine, et Nancy Birdsall. « *When Will We Ever Learn?: Improving Lives through Impact Evaluation.* », Washington, DC : Center for Global Development, 2006. www.cgdev.org/publication/when-will-we-ever-learn-improving-lives-through-impact-evaluation.
2. Organisation mondiale de la Santé. « 14.9 millions de décès supplémentaires ont été associés à la pandémie de COVID-19 en 2020 et 2021 », mai 2022. <https://www.who.int/fr/news/item/05-05-2022-14.9-million-excess-deaths-were-associated-with-the-covid-19-pandemic-in-2020-and-2021> ; Fonds monétaire internationale. « New IMF Staff Paper Strategy to Manage the Long-Term Risks of COVID-19 », avril 2022. www.imf.org/en/News/Articles/2022/04/05/pr22104-new-imf-staff-paper-strategy-to-manage-the-long-term-risks-of-covid-19.
3. 3ie. « Development Evidence Portal », <https://developmentevidence.3ieimpact.org/>.
4. Campbell, Danielle M., Sally Redman, Louisa Jorm, *et al.* « Increasing the Use of Evidence in Health Policy: Practice and Views of Policy Makers and Researchers » *Australia and New Zealand Health Policy* 6, n° 1 (août 2009) : 21. <https://doi.org/10.1186/1743-8462-6-21> ; DuMont, Kimberly. *Reframing Evidence-Based Policy to Align with the Evidence.* New York : William T. Grant Foundation, Janvier 2019. https://wtgrantfoundation.org/library/uploads/2019/01/Reframing-Evidence-based-Policy_WTG-Digest-2018.pdf ; Oliver, Kathryn, Simon Innvar, Theo Lorenc, *et al.* « A Systematic Review of Barriers to and Facilitators of the Use of Evidence by Policymakers. » *BMC Health Services Research* 14, n° 1 (Janvier 2014) : 2. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-2>.
5. Muralidharan, Karthik, et Paul Niehaus. « Experimentation at Scale. » *Journal of Economic Perspectives* 31, n° 4 (novembre 2017) : 103–24. <https://doi.org/10.1257/jep.31.4.103>.
6. Al-Ubaydli, Omar, John A. List, et Dana Suskind. « The Science of Using Science: Towards an Understanding of the Threats to Scaling Experiments ». Document de travail 25848 du NBER. Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, mai 2019. <https://doi.org/10.3386/w25848>.
7. Glandon, Douglas, Sam Fishman, Caitlin Tulloch, *et al.* « The State of Cost-Effectiveness Guidance: Ten Best Resources for CEA in Impact Evaluations ». *Journal of Development Effectiveness*, février 2022. <https://doi.org/10.1080/19439342.2022.2034916> ; Brown, Elizabeth D., et Jeffery C. Tanner. « Integrating Value for Money and Impact Evaluations: Issues, Institutions, and Opportunities ». Document de travail de recherche sur les politiques 9041. Washington, DC : Banque mondiale, octobre 2019. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9041>.
8. Buteau, Ellie, Satia Marotta, Hannah Martin, Naomi Orensten, et Kate Gehling. *New Attitudes, Old Practices: The Provision of Multiyear General Operating Support.* San Francisco : Center for Effective Philanthropy, 2020. http://cep.org/wp-content/uploads/2020/11/Ford_MYGOS_FNL.pdf ; Taddese, Abeba. « Meeting Policymakers Where They Are: Evidence-to-Policy and Practice Partnership Models ». Note d'information du CGD. Washington, DC : Center for Global Development, août 2021. <https://www.cgdev.org/sites/default/files/meeting-policymakers-where-they-are-background-paper.pdf>.
9. Fischer, Torben, Doug Johnson, et Daniel Stein. *Informing Specific Decisions with Data and Evidence: Designing and Analyzing Decision-Focused Evaluations.* Washington, DC : IDinsight, janvier 2021. <https://www.idinsight.org/publication/informing-specific-decisions-with-data-and-evidence/> ; Gugerty, Mary Kay, et Dean Karlan. « Ten Reasons Not to Measure Impact – and What to Do Instead ». *Stanford Social Innovation Review* 16, n° 3 (été 2018) : 41–47. https://ssir.org/articles/entry/ten_reasons_not_to_measure_impact_and_what_to_do_instead.
10. Cole, Shawn, William Parienté, et Anja Sautmann. « A Revolution in Economics? It's Just Getting Started... ». *World Development* 127 (mars 2020) : 104849. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104849> ; Glassman, Amanda, Alex Ezech, Jessica Brinton, Kate McQueston, Jenny Ottenhof, et Justin Sandefur. *Delivering on the Data Revolution in Sub-Saharan Africa: Final Report of the Data for African Development Working Group.* Washington, DC : CGD, 8 juillet 2014. <https://www.cgdev.org/publication/delivering-data-revolution-sub-saharan-africa-0> ; Rathinam, Francis, Paul Thissen, et Marie Gaarder. « Using Big Data for Impact Evaluations ». CEDIL Methods Working Brief 2. Oxford : Centre of Excellence for Development Impact and Learning, février 2021. <https://doi.org/10.51744/CMB2>.
11. Manning, Richard, Ian Goldman, et Gonzalo Hernández Licona. « The Impact of Impact Evaluation: Are Impact Evaluation and Impact Evaluation Synthesis Contributing to Evidence Generation and Use in Low- and Middle-Income Countries? ». Document de travail de WIDER. Helsinki : UNU-WIDER, 2020. <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2020/777-4> ; Goldman, Ian, et Mine Pabari, eds. *Using Evidence in Policy and Practice: Lessons from Africa.* London : Routledge, 2020. <https://doi.org/10.4324/9781003007043> ; Carter, Samantha, Iqbal Dhaliwal, Julu Katticaran, Claudia Macías, et Claire Walsh. *Creating a Culture of Evidence Use: Lessons from J-PAL's Government Partnerships in Latin America.* Cambridge, MA : J-PAL, December 2018. <https://www.povertyactionlab.org/page/creating-culture-evidence-use> ; Gaarder, Marie, et Ulrich Bartsch. « Creating a Market for Outcomes: Shopping for Solutions ». *Journal of Development Effectiveness* 7, n° 3 (2015) : 304–16. <https://doi.org/10.1080/19439342.2015.1068357>.

JULIA KAUFMAN est analyste politique au Center for Global Development.

AMANDA GLASSMAN est vice-présidente exécutive et membre senior du Center for Global Development.

RUTH LEVINE est directrice générale d'IDinsight et membre non résident du Center for Global Development.

JANEEN MADAN KELLER est chargée de mission et directrice adjointe du département « Santé mondiale » au Center for Global Development.

Ce dossier est basé sur le rapport du groupe de travail de CGD, *Breakthrough to Policy Use: Reinvigorating Impact Evaluation for Global Development*. Pour lire le rapport dans son intégralité, veuillez visiter la page suivante : www.cgdev.org/evidence-to-impact.



www.cgdev.org

This work is made available under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license.