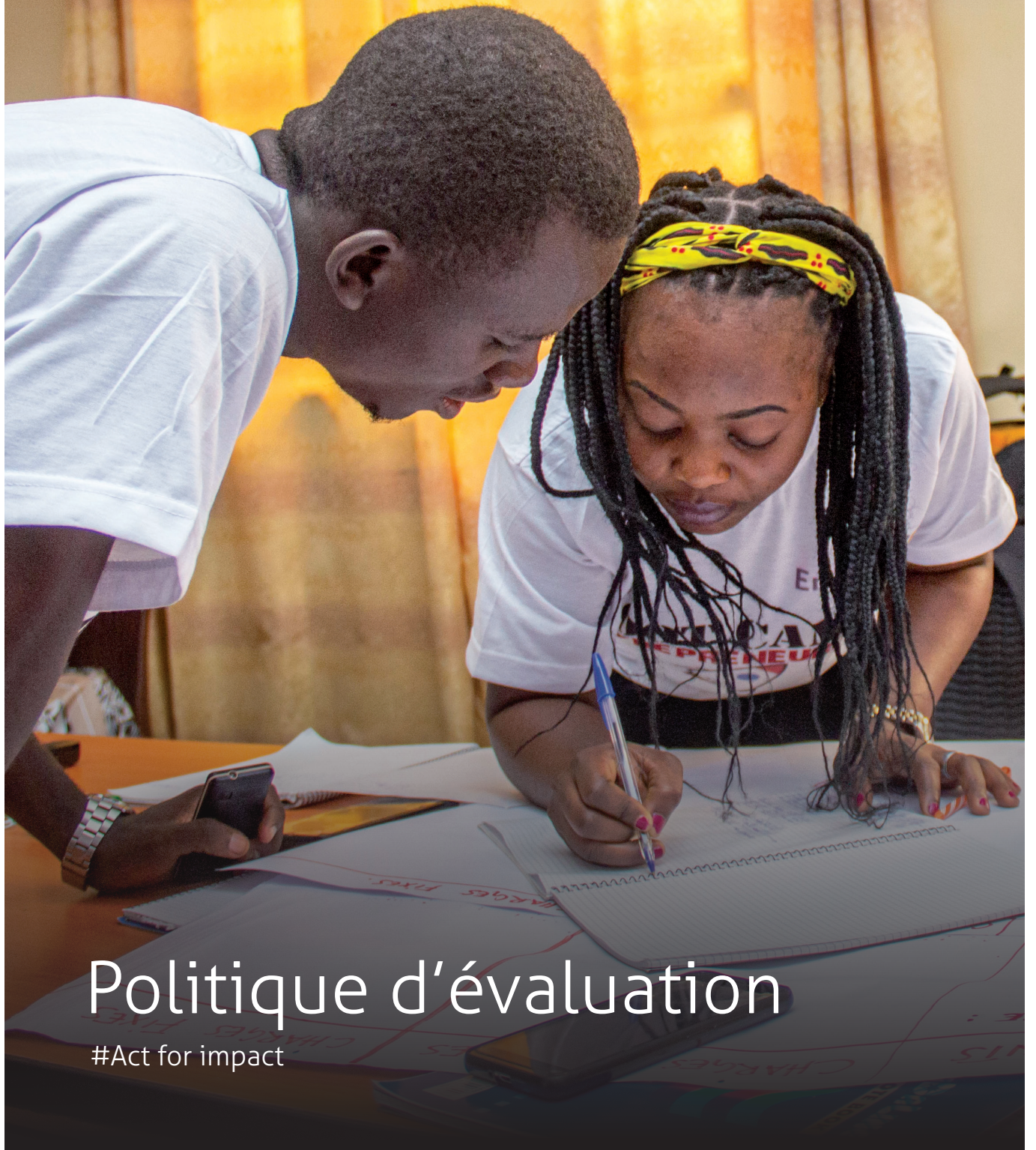
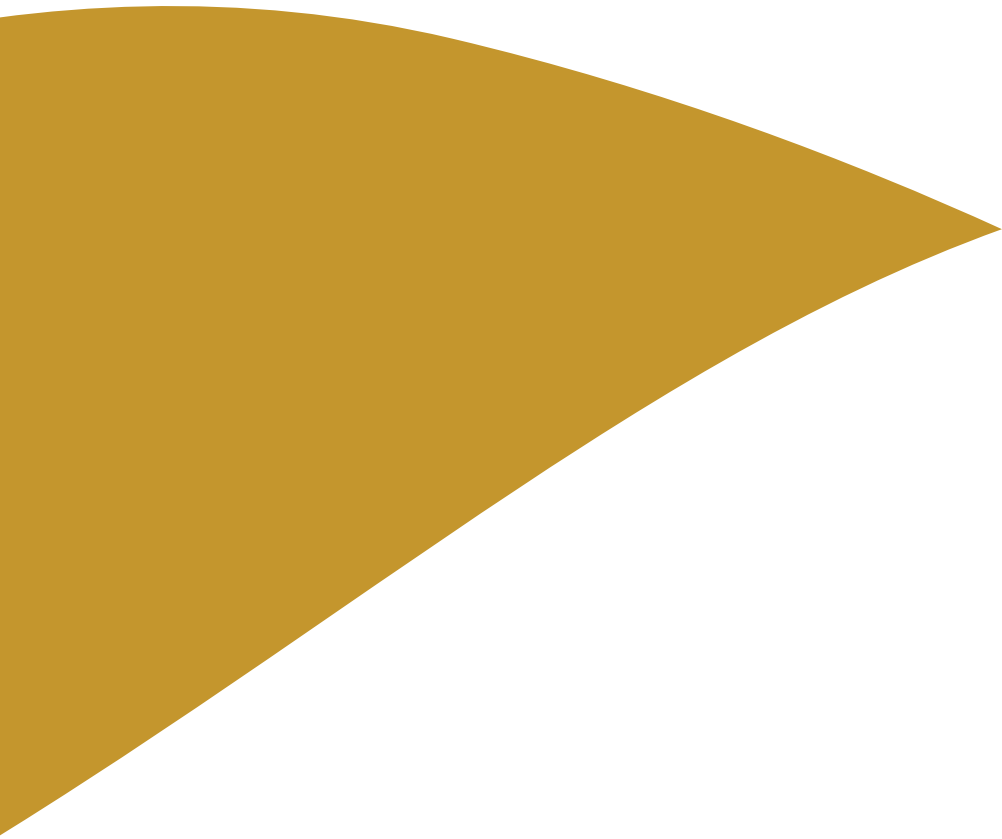


Enabel 



Politique d'évaluation

#Act for impact



Contenu

Introduction	4
Finalité et champ d'application	6
Positionnement général	7
Principes d'opérationnalisation	11
Rôles et responsabilités	16

- Type de document : Politique
- Sponsor : Conseil d'administration & Management Team
- Propriétaire : Service d'Évaluation interne
- Mise en application : version 2.0 d'application à partir du 17/02/2023.

Introduction

Ce chapitre justifie la raison de la mise à jour de la politique d'évaluation chez Enabel. Il présente les raisons essentielles de la révision et résume les adaptations majeures qui seront explicitées dans les chapitres suivants.

Les motivations de la révision de politique

La politique d'évaluation précédente date de 2013. Elle avait permis l'organisation d'un cadre de suivi et (M&E) évaluation structuré – MoRe Results – un cadre qui a été le résultat d'investissements continus tant dans l'évaluation que dans le suivi des projets, et ce à travers les différents contrats de gestion entre l'État belge et, d'abord la Coopération Technique Belge (CTB), ensuite Enabel. Entre 2013 et 2022, près de 400 évaluations ont été conduites par CTB/Enabel. Le cadre de référence MoRe Results avait surtout permis de renforcer la redevabilité de la Coopération Technique Belge.

Le contexte institutionnel et organisationnel d'Enabel a entre-temps évolué. Avec la création d'Enabel en décembre 2017, l'agence belge de développement a reçu un mandat plus stratégique et une plus grande autonomie dans son fonctionnement. Enabel a également reçu une responsabilité renforcée de devenir une « organisation apprenante » et une organisation qui démontre son impact et sa contribution aux Objectifs de développement durable. Cette évolution se traduit dans les ambitions de sa Stratégie 2030.

La transformation de la Coopération Technique Belge vers Enabel a impliqué également une évolution de son approche de travail : dans un contexte de ressources limitées, le volume de missions gérées par Enabel est amené à s'accroître (double volume) et les ambitions pour maximiser les résultats (triple impact) sont renforcées. Cela se traduit par la nécessité d'une organisation plus agile, une recherche d'efficacité interne et une focalisation sur l'essentiel et l'utile, qui impacte également le système d'évaluation de l'organisation.

L'adaptation du système d'évaluation d'Enabel est un processus d'amélioration continu. La politique d'évaluation de 2013 a tout d'abord été complétée par une Charte d'évaluation et la création du Service d'Évaluation interne en 2017. La certification du système d'évaluation par le Service de l'Évaluation spéciale (SES) en 2017 puis en 2022, ainsi que l'évaluation de la gestion des résultats chez Enabel

conduite en 2018, ont produit des éléments de diagnostic du système de suivi et évaluation d'Enabel qui permettent à l'organisation d'évoluer à partir de choix informés vers un système d'évaluation plus agile et mis à jour. Cette politique d'évaluation révisée vise à adapter le système d'évaluation d'Enabel à ses nouvelles réalités.

Adaptations majeures et implications concrètes

Enabel considère que les évaluations jouent un rôle important pour l'organisation. Elles génèrent des données probantes, connaissances et enseignements qui permettent à Enabel d'alimenter les prises de décision pour maximiser son impact, et démontrer sa redevabilité sur les changements visés de ses actions. De cette façon, l'évaluation contribue aux objectifs de développement, aux objectifs stratégiques organisationnels, ainsi qu'à la crédibilité d'Enabel aux yeux des autorités des pays partenaires, de la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire (DGD) et des autres bailleurs, du public et des autres parties prenantes.

Les adaptations majeures par rapport à la politique de 2013 sont les suivantes :

- En ligne avec la Stratégie 2030 et la politique de Gestion axée sur les résultats (GAR) de 2020, la finalité de **l'apprentissage à un niveau stratégique** des évaluations est renforcée afin de rééquilibrer le focus principalement mis sur la redevabilité des projets dans le cadre de la politique de 2013. La redevabilité envers le public est renforcée par une communication plus large des résultats des évaluations d'Enabel.
- La conduite d'évaluations de façon mécanique et systématique pour tous les projets, tel que prévu dans la politique de 2013, est remplacée par une approche mettant la priorité sur **la qualité et l'utilité des évaluations** : on rationalise la quantité d'évaluations conduites au profit d'une exigence renforcée sur la qualité et l'utilisation pour une amélioration continue des approches de travail.

- **L'amélioration de la qualité des évaluations** va de pair avec une application renforcée et l'utilisation des principes, normes/standards, approches de travail garants de la qualité des évaluations. Cela inclut une **place plus importante et un renforcement de la participation du pays partenaire** dans le processus d'évaluation, ainsi que la **participation des bénéficiaires finaux** des actions d'Enabel.
- Une **meilleure complémentarité** est recherchée entre les évaluations externes, y compris celles du SES, mais aussi entre les instruments internes que sont le suivi, la capitalisation et les autres instruments de la GAR, afin d'optimiser leur utilisation pour l'apprentissage, la prise de décision et la redevabilité d'Enabel.

Ces adaptations majeures se traduisent par les implications concrètes suivantes :

- Les **évaluations stratégiques et les évaluations de la qualité**, qui n'existaient pas dans la politique de 2013, sont rajoutées aux instruments utilisés par Enabel ; l'utilisation des évaluations est intégrée dans les mécanismes internes d'apprentissage stratégique et de prise de décision au niveau organisationnel. Les rapports d'évaluation sont systématiquement rendus publics.
- Les évaluations dites « revues à mi-parcours » et « revues finales » des interventions (politique de 2013) ne sont plus menées de façon systématique ; elles sont remplacées par les **évaluations de programmes de coopération et par les évaluations de projets** au moins une fois au cours du cycle de mise en œuvre. Ces évaluations sont complétées d'un système de suivi et d'apprentissage renforcé tout au long de la mise en œuvre.
- Une finalité principale est attribuée aux différentes évaluations : les évaluations de programmes de coopération gouvernementale servent au **pilotage et à l'orientation des décisions** pour les cycles de programmation futurs dans les pays partenaires ; les évaluations de projets contribuent à la **redevabilité** et apprécient l'atteinte des effets

et changements systémiques visés ainsi que les raisons des succès et échecs afin d'adapter les approches et stratégies d'Enabel ; les évaluations stratégiques servent à **l'apprentissage** et enfin les évaluations de la qualité assurent la fiabilité des systèmes de suivi-évaluation et de rapportage.

- L'organisation et la gestion des évaluations d'Enabel sont confiées au Service d'Évaluation interne qui est renforcé par des ressources humaines additionnelles. Une phase de transition entre les deux systèmes est introduite afin de gérer efficacement le volume des évaluations en cours, de renforcer l'équipe en charge, de mettre à jour le mandat du Service d'Évaluation interne, de compléter la politique par un ensemble de processus et d'outils adaptés, y compris une politique de suivi adaptée, et d'assurer la compréhension et l'appropriation de la nouvelle politique d'évaluation par les équipes concernées d'Enabel.

Les chapitres suivants présentent les positionnements stratégiques sur l'évaluation pris par Enabel, et détaillent les différentes adaptations qui constituent sa nouvelle politique d'évaluation.

Finalité et champ d'application

Ce chapitre résume l'objectif de la politique d'évaluation chez Enabel, à qui elle s'adresse, et prescrit son champ d'application.

Finalité de la politique d'évaluation

- La politique d'évaluation sert de **premier niveau du cadre de référence** pour l'évaluation chez Enabel. Son objectif est de décrire les différents types d'évaluations menées par l'organisation, les principes directeurs et les positionnements adoptés pour la planification, la gestion, l'utilisation des résultats des évaluations et la communication. Elle précise également les responsabilités qui s'appliquent à l'évaluation au sein de l'organisation.
- La politique d'évaluation s'adresse au personnel d'Enabel impliqué dans les processus d'évaluation aux différents niveaux de l'organisation, y compris le Conseil d'administration. Elle vise également à **informer les différentes parties prenantes et partenaires divers** sur la manière dont Enabel organise et réalise ses évaluations.
- La politique d'évaluation encadre le **deuxième niveau du cadre de référence**, à savoir les processus relatifs à l'évaluation. Des descriptions de processus, guides et outils complètent la politique d'évaluation pour son application.

Champ d'application de la politique

- La politique d'évaluation s'applique à l'**évaluation interne** chez Enabel, c'est-à-dire l'évaluation organisée par Enabel, tel que l'a prévue la [loi du 19 mars 2013 relative à la Coopération au développement](#) (Chapitre 9 article 32 et 33).
- Elle s'applique aux interventions, portefeuilles, programmes de coopération et projets couverts par la loi du 23 novembre 2017 portant modification du nom de la Coopération technique belge et définition des missions et du fonctionnement d'Enabel, Agence belge de Développement ¹.

1 | Loi Enabel Articles 5, 6 et 7 et 9. L'article 5 porte sur le programme de coopération gouvernementale et couvre la stratégie pays ainsi que le portefeuille (ensemble cohérent d'interventions); l'article 6 porte sur les projets faisant suite à une demande du ou de la Ministre dans le cadre d'une demande d'appui de l'administration à Enabel; l'article 7 concerne le Programme Junior; l'article 9 concerne les projets dans le cadre du mandat d'Enabel de mettre en œuvre des missions pour des mandants autres que l'État fédéral belge.

Positionnement général

Ce chapitre reprend les principaux positionnements d'Enabel sur l'évaluation interne. Les questions suivantes sont traitées : à quoi sert l'évaluation chez Enabel ? Quels sont les types d'évaluations conduites par l'organisation, ainsi que leurs caractéristiques principales ?

Finalités de l'évaluation chez Enabel

- Enabel souscrit à la définition de l'évaluation donnée par le CAD de l'OCDE, à savoir : « **L'appréciation systématique et objective** d'un projet, d'un programme ou d'une politique, planifiée, en cours ou terminée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats (...) ». Une évaluation fournit des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans les processus décisionnels des acteurs et partenaires impliqués. Les évaluations favorisent le dialogue et améliorent la coopération entre les partenaires du processus de développement.
- L'évaluation est un instrument d'appréciation utile à la gestion axée sur les résultats. Grâce aux constats et enseignements tirés, elle permet à l'organisation **d'apprendre** de son expérience, d'utiliser ces apprentissages pour **appuyer la prise de décision** et de **renforcer la redevabilité**.
- **L'évaluation appuie l'ambition d'Enabel de devenir une « organisation apprenante »**. Les évaluations expliquent quels mécanismes, conditions et éléments contextuels ont été déterminants pour atteindre ou non les résultats de développement et les changements systémiques visés. Les leçons tirées des évaluations sont fondées sur des données probantes. Les connaissances générées par les évaluations contribuent à une connaissance plus large des processus de développement, à l'innovation et aux adaptations des stratégies de développement.
- **Grâce aux recommandations et enseignements tirés, l'évaluation appuie la prise de décision stratégique pour Enabel et ses partenaires**. Les leçons apprises peuvent être intégrées aux décisions futures d'Enabel et de ses parties prenantes. Afin que l'évaluation puisse jouer un rôle influant sur les prises de décisions stratégiques, il est important qu'elle puisse non seulement répondre à un besoin à temps, mais aussi que des mécanismes et processus internes de gestion des connaissances, des plateformes de partage et de décision existent et soient utilisés pour faciliter l'utilisation de ces connaissances.
- **L'évaluation soutient la redevabilité d'Enabel**. Les évaluations sont des moyens d'apprécier la performance des projets afin de rendre compte de manière fiable et transparente de l'utilisation des ressources, des résultats obtenus ou non, et d'**expliquer le comment et le pourquoi**. Les évaluations favorisent également une communication transparente avec les parties prenantes et le grand public, et aident à assumer la responsabilité des actions et des décisions prises.
- Des objectifs clairement définis avant de conduire une évaluation, mais aussi la manière d'utiliser les informations provenant d'une évaluation déterminent son utilité et sa finalité. Sur base de l'expérience d'Enabel au cours des dernières années et des leçons tirées², les évaluations doivent avoir des objectifs très clairs et focalisés. Tout en étant consciente du lien existant entre les différentes finalités, Enabel fait le choix d'attribuer **une finalité principale** selon le type d'évaluation. Cela permettra d'accroître l'efficacité, l'efficience et l'utilisation de chaque évaluation, et d'accroître la complémentarité avec les autres instruments de la gestion axée sur les résultats.
- Afin d'être utile, Enabel conduit l'évaluation **au moment le plus opportun** pour répondre à l'objectif visé.
 - Dans le cas où la finalité est d'**orienter le pilotage et la prise de décision stratégique** au cours de la période de mise en œuvre ou d'influer les décisions stratégiques à prendre pour le cycle de programmation suivant, une **évaluation en cours de mise en œuvre ou « à mi-parcours »** est la plus appropriée. Ce type d'évaluation contribue en premier lieu au **pilotage**.
 - Dans le cas où la finalité est de déterminer **dans quelle mesure les effets escomptés ont**

2 | Évaluation du système de gestion des résultats, Syspons, 2018.

été atteints ou en voie d'être atteints, et de comprendre les mécanismes des changements générés pour améliorer les pratiques futures, une évaluation en fin de période de mise en œuvre est la plus appropriée. Ce type d'évaluation contribue à la redevabilité et l'apprentissage des parties prenantes de l'objet de l'évaluation.

- Si l'objectif est d'apprécier de façon approfondie les effets à plus long terme des actions et la durabilité des résultats de développement, il est préférable d'organiser une évaluation ex post. La conduite d'une évaluation ex post nécessite un système de suivi robuste et continu au cours de toute la période considérée par l'évaluation ainsi que la disponibilité d'un budget dans le cycle suivant du/des programmes/projets à évaluer. Ce type d'évaluation se fait sur des thématiques d'intérêt ciblées afin de capitaliser les réussites et les échecs d'approches et de stratégies de développement. Elle contribue en premier lieu à l'apprentissage d'Enabel, de ses partenaires et autres parties prenantes.
- Enabel souhaite garantir une approche intégrée et une meilleure articulation entre les différents instruments de la gestion axée sur les résultats : la planification, le suivi, l'évaluation, la recherche-action, l'apprentissage en continu et la capitalisation. L'évaluation ne doit pas être identifiée comme un processus isolé, mais plutôt comme un maillon de la chaîne qui complète et s'enrichit de la réflexion et des analyses antérieures. Ainsi, les différents types d'évaluation conduits par Enabel parachèvent de façon équilibrée et efficiente l'ensemble des processus de gestion axée sur les résultats et d'apprentissage au niveau des projets, des pays d'intervention et au niveau organisationnel.
- Les évaluations conduites par Enabel sont utilisées par le Service de l'Évaluation Spéciale comme source d'information fiable permettant d'alimenter les processus d'évaluation plus larges et concernant la Coopération belge au développement dans son ensemble. Par conséquent, Enabel, à travers son Service d'Évaluation interne, se coordonne régulièrement avec le Service de l'Évaluation

Spéciale pour s'assurer que ses évaluations soient complémentaires et cohérentes avec les évaluations conduites par le Service de l'Évaluation Spéciale. Les évaluations conduites par Enabel sont aussi systématiquement partagées avec le SES et la DGD, favorisant ainsi l'utilisation des enseignements tirés pour la Coopération belge au développement.

Types d'évaluations conduites par Enabel

Enabel conduit des évaluations à différents niveaux :

- des évaluations de projets ;
- des évaluations de programmes de coopération ;
- des évaluations stratégiques ;
- des évaluations de la qualité.

Évaluations de projets³

- L'évaluation de projets concerne les projets tels que prévus dans la loi Enabel (articles 6, 7, 9). Elle analyse de façon rétrospective l'atteinte (ou non-atteinte) des changements systémiques et des résultats de développement visés, ainsi que les enseignements tirés de la mise en œuvre, et la contribution aux Objectifs de développement durable. Selon le contexte et les besoins des parties prenantes, d'autres dimensions peuvent également être appréciées.
- L'évaluation de projets soutient la redevabilité vis-à-vis des pays partenaires, des donateurs et autres parties prenantes. Les recommandations et les enseignements stratégiques tirés des évaluations de projets alimentent également les processus décisionnels d'Enabel et de ses parties prenantes. Dans le cas où le projet est prolongé ou connaît une phase additionnelle, les leçons apprises sont utilisées dans le cycle de programmation suivant. Dans ce sens, la fonction d'apprentissage est également importante.
- L'évaluation de projets est conduite à la fin de la période de mise en œuvre en remplacement des « revues finales ». Cela permet de maximiser l'utilisation des informations sur les résultats de développement disponibles et d'analyser la contribution d'Enabel de façon plus efficace. Il est alors possible d'avoir une meilleure

³ | La loi de coopération au développement de 2013, ainsi que la loi Enabel, les contrats de gestion successifs utilisent le terme « intervention » et « mission » pour signifier « projets ». Par souci de simplification, le choix est fait ici d'utiliser le terme « projet ».

compréhension et appréciation des acquis, des succès et échecs, des contraintes contextuelles et des enseignements stratégiques tirés.

- Chaque projet mis en œuvre par Enabel intègre la réalisation d'une évaluation **au moins une fois au cours du cycle**. En fonction de la pertinence, cette évaluation peut être **conduite individuellement ou conjointement avec d'autres projets** portant sur la même thématique. La pertinence de ce choix est analysée lors de la planification annuelle et pluriannuelle des évaluations d'Enabel.
- Lorsqu'un projet ou groupe de projets portant sur la même thématique est financé par plusieurs donateurs, la possibilité d'organiser une **évaluation conjointe** doit être envisagée par les équipes de mise en œuvre afin d'éviter une duplication des efforts et une perte de ressources. Cette approche contribue également à l'harmonisation et l'alignement.
- Une évaluation de projet à mi-parcours n'est plus organisée systématiquement, mais peut néanmoins être envisagée dans les cas où le projet nécessite un **regard évaluatif externe et indépendant** qui ne peut être assuré par les autres processus en vigueur, notamment le suivi et les visites d'appui et d'apprentissage ainsi que le support à distance aux projets ; dans le cas où la question se pose, cette évaluation sert à la prise de décision stratégique sur le devenir du projet en cours (réorientation, fin ou poursuite). La décision motivée d'organiser une évaluation à mi-parcours pour un projet spécifique est prise au plus tard lors du dernier Operational Risk and Delivery Committee (ORC) de l'année en cours, et intégrée dans la planification annuelle des évaluations de l'année suivante.
- L'objectif de ce type d'évaluation est d'**orienter le pilotage stratégique** du programme de coopération ainsi que les décisions stratégiques pour la préparation du cycle de programmation suivant.
- L'évaluation du programme de coopération porte sur l'appréciation des aspects suivants :
 - **La dynamique du partenariat** entre la Belgique et le (ou les) pays partenaires respectif(s) ou l'institution régionale concernée dans le cadre du programme de coopération mis en œuvre, afin de générer des évidences sur la qualité de la relation de partenariat, la redevabilité mutuelle et ainsi contribuer à un dialogue ouvert, efficace et transparent sur les changements de développement et les résultats.
 - **La pertinence des orientations stratégiques** prises pour le programme de coopération, ainsi que la **performance globale du programme** selon les critères du CAD de l'OCDE et sur base des constats tirés du suivi de la mise en œuvre des projets qui le composent. Cette appréciation implique l'existence d'un système de suivi robuste permettant la disponibilité d'informations sur les résultats, les changements générés et les progrès enregistrés.
 - **La contribution des missions pour les mandats autres que l'État fédéral belge** aux objectifs de développement, afin d'apprécier le renforcement, la synergie et la complémentarité des actions.
- L'évaluation de programmes de coopération est réalisée **une fois au cours de la période de la mise en œuvre** du programme. Afin d'être la plus pertinente possible, pour un programme de 5 ans, cette évaluation se déroule en général entre la 3^e et 4^e année de mise en œuvre. Les résultats de l'évaluation doivent pouvoir être disponibles afin d'alimenter la préparation du cycle de programmation suivant, et prennent en compte également le fait que la coopération gouvernementale s'inscrit dans un partenariat à plus long terme.

Évaluations de programmes de coopération

- L'évaluation de programmes de coopération concerne les **programmes de coopération bilatérale** entre la Belgique et les pays partenaires de la Coopération belge au développement, ainsi que les **programmes de coopération thématiques ou régionaux** (article 5 de la loi Enabel). L'évaluation de programmes de coopération couvre la **stratégie et le portefeuille**.

- Dans le cas où une évaluation ex post de composantes ou de projets spécifiques faisant partie du programme de coopération serait envisagée, et en raison des modalités opérationnelles et financières des cycles de programmes de coopération, le budget de l'évaluation devra être prévu dans le programme de coopération suivant.
- L'évaluation du programme de coopération implique étroitement le partenaire, l'État belge représenté par l'Ambassade et la Représentation d'Enabel dans le/les pays concernés à toutes les étapes du processus. Tel que prévu dans le contrat de gestion, cette évaluation alimente l'organe de concertation prévu dans la Convention spécifique du programme.

Évaluations stratégiques

- Les évaluations stratégiques utilisent un ensemble de projets afin de tirer des enseignements les plus riches et les constats les plus représentatifs possibles. Selon l'objectif spécifique visé et en fonction des besoins qui se présentent, l'ensemble des projets sélectionnés pour une évaluation stratégique peut être **thématique, régional, ou global**, mais peut également être déterminé par d'autres critères transversaux et organisationnels. Tout type de projets peut être intégré dans l'évaluation stratégique (projets financés individuellement ou faisant partie d'un programme de coopération).
- Les évaluations stratégiques visent à générer des connaissances pertinentes pour l'élaboration de stratégies et de politiques internes sur la base de l'expérience et des enseignements tirés des pratiques d'Enabel. Elles répondent aux questions stratégiques pertinentes pour l'organisation et aux besoins prioritaires d'Enabel en matière de connaissances sur son travail de coopération au développement. Elles ont pour **finalité principale l'apprentissage**, mais servent également la **redevabilité organisationnelle** sur les résultats.
- Outre la nature stratégique de ces évaluations, qui se traduit par un objectif ciblé, un ensemble limité de questions d'évaluation, les méthodologies et approches d'évaluation utilisées pour y répondre doivent être spécifiques et robustes.
- À la suite d'une concertation interne au sein d'Enabel à différents niveaux, le Service d'Évaluation interne consolide une proposition de sujets pour des évaluations stratégiques, sur base des dynamiques organisationnelles, des thématiques d'intérêt, priorités et besoins internes identifiés, et des évolutions du contexte de la coopération au développement.
- Le moment optimal pour entreprendre une évaluation stratégique est lorsque plusieurs parties prenantes au sein de l'organisation, du Service d'Évaluation interne et au niveau managérial estiment de façon proactive qu'il est nécessaire d'avoir des connaissances basées sur des données probantes sur un sujet donné afin de faire évoluer une situation d'importance stratégique pour Enabel.

Évaluations de la qualité

- Les évaluations de la qualité apprécient la qualité et le fonctionnement des systèmes de suivi et évaluation et des éléments qui le composent, et donnent des orientations pour adapter le système existant aux nouveaux besoins d'Enabel. Elles permettent de garantir la fiabilité du rapportage sur les résultats des projets et des programmes de coopération.
- Elles ont pour finalité principale **de s'assurer que les systèmes portant sur les résultats sont fiables**. Elles permettent de générer des connaissances nouvelles pour **appuyer les prises de décision** afin d'améliorer la qualité des systèmes d'Enabel.
- Les éléments du système de suivi et évaluation faisant l'objet d'évaluation de la qualité peuvent être des processus, des compétences, des outils, des produits permettant de disponibiliser à différents niveaux de l'organisation des informations et données fiables sur les résultats de développement d'Enabel.
- Les évaluations de la qualité portent sur un ensemble représentatif de projets, produits, etc. afin d'avoir une appréciation globale de la qualité.
- Dans le cadre de la certification du système d'évaluation interne des acteurs de la coopération au développement suivant les modalités prévues à l'article 33 de la loi relative à la coopération au développement, le Service de l'Évaluation Spéciale organise l'évaluation externe de la qualité du système de suivi et évaluation d'Enabel.

Principes d'opérationnalisation

Ce chapitre aborde les grands principes d'opérationnalisation des évaluations chez Enabel, en répondant aux questions suivantes : Quels sont les principes clés, critères, et standards de qualité auxquels Enabel accorde la plus grande importance ? Quels sont les positionnements clés en matière de planification et de gestion des évaluations ? Comment Enabel organise l'utilisation des résultats des évaluations et communique à ce sujet ?

Standards de qualité de l'évaluation

Chaque évaluation conduite par Enabel respecte les normes et standards de qualité du CAD de l'OCDE en matière d'évaluation. Les paragraphes ci-dessous exposent les principes directeurs qu'Enabel souhaite mettre en avant dans le cadre des évaluations internes. Ces principes directeurs sont interreliés. Lorsqu'ils sont correctement pris en compte, ils contribuent à la qualité d'une évaluation. La description complète des normes et standards de l'évaluation ainsi que les implications figurent sur le site du CAD de l'OCDE.

Principes directeurs

- **L'utilité** : Pour que les résultats des évaluations pèsent véritablement sur la prise de décisions, ils doivent être perçus comme pertinents et utiles, et doivent refléter les intérêts et besoins des différentes parties prenantes, y inclus les utilisateur-rices finaux-ales de nos actions. Pour Enabel, la décision d'évaluer est une décision stratégique, qui prend en considération l'opportunité et la pertinence de le faire, afin de s'assurer que l'évaluation crée une **valeur ajoutée**. La décision d'évaluer est intégrée aux mécanismes de décisions de l'organisation (au niveau des pays d'intervention et de l'organisation dans son ensemble).
- **La transparence** : Enabel suit la tendance globale pour **une transparence accrue** des résultats des évaluations. La transparence de l'exercice d'évaluation est également un aspect décisif de sa crédibilité et de sa légitimité. Pour qu'il y ait transparence, il est nécessaire que le processus d'évaluation soit aussi inclusif que possible et que ses résultats soient largement communiqués.

En lien avec sa politique de transparence de 2020, Enabel s'engage pleinement à publier régulièrement et en temps opportun les rapports d'évaluation et informations relatives afin d'appuyer et de promouvoir le respect du principe de transparence. Les principaux canaux de diffusion de ces informations sont : le site web www.enabel.be ; Open.Enabel (<https://open.enabel.be>) ; IATI (Initiative internationale pour la transparence de l'aide - iatistandard.org). Enabel s'efforce en outre de fournir des informations sur les résultats des évaluations par d'autres moyens comme la publication de documents papier et de notes d'information, les médias sociaux ou encore lors de conférences et séminaires.

[enabel.be](https://www.enabel.be)) ; IATI (Initiative internationale pour la transparence de l'aide - iatistandard.org). Enabel s'efforce en outre de fournir des informations sur les résultats des évaluations par d'autres moyens comme la publication de documents papier et de notes d'information, les médias sociaux ou encore lors de conférences et séminaires.

- **La crédibilité** : La crédibilité de l'évaluation dépend des compétences professionnelles et de l'indépendance, ainsi que du degré de transparence du processus. Pour être crédible, l'évaluation doit porter aussi bien sur les cas de réussite que sur les cas d'échec. La participation et l'engagement du pays partenaire ou pays d'intervention dans toutes les étapes de l'évaluation permettent de renforcer la crédibilité.

Enabel fait appel à des **évaluateur-rices professionnel-les externes** de manière à disposer d'un éventail suffisamment large et diversifié de compétences en évaluation et s'assure que ses évaluations utilisent les standards de qualité reconnus internationalement les rendant ainsi crédibles et utiles.

- **La participation** : La participation des différentes parties prenantes concourt à la qualité de l'évaluation ; elle contribue à la durabilité étant donné que les pays partenaires et d'intervention deviennent les seuls responsables à la fin de la période de mise en œuvre. À cet effet, des évaluations doivent prendre en compte les préoccupations de chacun des partenaires.

En ligne avec la Stratégie 2030, Enabel engage formellement le partenaire dans toutes les phases du processus d'évaluation des programmes de coopération ainsi que des projets. Avec la participation du partenaire, Enabel veut s'assurer que le fonctionnement du partenariat qui lui incombe fasse l'objet d'un dialogue ouvert, efficace et transparent.

Enabel s'engage à améliorer la prise en compte de l'avis des utilisateur-rices finaux-ales de

ses actions, par leur participation et/ou leur représentation dans les processus d'évaluation. Chaque fois que les circonstances s'y prêtent, les opinions et connaissances spéciales des groupes de bénéficiaires finaux devraient faire partie intégrante des données de l'évaluation.

- **L'indépendance, l'impartialité et l'objectivité :** Enabel reconnaît que le principe d'indépendance confère une légitimité et une crédibilité à l'évaluation, et réduit le risque de conflits d'intérêts qui pourraient survenir si les gestionnaires étaient seul-es responsables de l'évaluation de leurs propres activités.

Pour éviter les risques de conflits d'intérêts, **les évaluateur-rices** ne peuvent pas avoir été impliqué-es dans la formulation, la préparation, la mise en œuvre ou la gestion des actions à évaluer. Les **gestionnaires des évaluations** ne doivent pas avoir un pouvoir décisionnel dans le projet/ programme à évaluer.

L'indépendance, l'impartialité et l'objectivité se traduisent également par une éthique professionnelle des gestionnaires des évaluations et des évaluateur-rices tout au long du processus.

Enabel s'assure que la structure organisationnelle et les processus mis en place pour l'organisation et la réalisation de ses évaluations facilitent le respect de l'indépendance et de l'impartialité, et réduisent tout risque de conflit d'intérêts.

- **Éthique et déontologie :** L'application du code de conduite d'Enabel, la politique en matière de prévention de l'exploitation et des abus sexuels, et la politique de gestion des données à caractère personnel servent de cadre de référence au sens plus large sur les considérations éthiques à prendre en compte dans le cadre de l'évaluation.

L'éthique dans l'évaluation concerne le respect des droits humains, la dignité et la diversité de toutes les parties prenantes. L'éthique doit être garantie depuis la conception de l'évaluation et tout au long du processus. Elle concerne aussi bien les évaluateur-rices que les commanditaires de l'évaluation, et les gestionnaires des évaluations.

L'intégrité professionnelle des évaluateur-rices constitue une attention particulière dans les contrats établis par Enabel et les évaluateur-rices et entités qui les représentent. Les évaluateur-rices doivent respecter le droit des personnes de fournir des informations de façon confidentielle, et garantir la vie privée. Les participant-es aux évaluations doivent recevoir une information éclairée sur l'objectif de l'évaluation et l'utilisation qui sera faite des données.

Utilisation de critères d'évaluation

- Les critères d'évaluation en vigueur chez Enabel sont la **cohérence, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'impact**, selon les dernières définitions du CAD de l'OCDE. Enabel utilise ces critères afin de soutenir l'harmonisation de la qualité des produits d'évaluation. Dans le cas de l'appréciation de la performance globale des projets et des programmes de coopération, les six critères d'évaluation du CAD de l'OCDE sont pris en compte à travers l'utilisation d'une grille de scores.
- Chaque critère donne une **perspective différente** à travers laquelle le projet ou le programme peut être vu. Ensemble, les critères fournissent une image plus complète de l'objet d'évaluation. Enabel fait le choix d'appliquer les critères d'évaluation de manière consciente, pour s'assurer que chaque évaluation soit utile et de grande qualité. L'utilisation des critères dépend de l'objectif de l'évaluation. Tous les critères d'évaluation ne doivent pas être appliqués mécaniquement au même degré si l'objectif ne le justifie pas. Il peut être décidé de mettre l'accent plus en profondeur sur certains critères dépendant du contexte et des attentes des différentes parties prenantes. Les choix faits sont explicités dans les termes de référence de l'évaluation.
- Enabel s'assure que les évaluations qu'elle organise utilisent la dimension genre, et respectent l'approche basée sur les droits, les principes « leaving no one behind » et « do no harm ». Ces approches sont prises en compte dans les processus et outils développés et utilisés pour l'évaluation.
- Enabel admet que ses actions ont également des **effets inattendus positifs et négatifs**. Une analyse des effets inattendus des actions est intégrée dans les évaluations en fonction des objectifs visés.

Approches méthodologiques et évaluabilité

- Enabel reconnaît que le développement est un processus complexe, dans des contextes souvent instables et incertains. Cela signifie que les approches méthodologiques utilisées pour l'évaluation doivent être adaptées aux contextes, à la nature du programme/projet, et pertinentes pour répondre aux objectifs et questions de l'évaluation. Les approches d'évaluation **focalisées sur l'utilisation** sont privilégiées.
- Enabel souhaite intégrer dans sa pratique des **méthodologies d'évaluation plus diversifiées et innovantes** lui permettant, d'une part, de refléter la variété de ses actions (notamment les projets innovants) mises en œuvre et, d'autre part, **d'apprécier les changements systémiques** générés par le projet. Enabel intègre des **mesures d'impact** au niveau des utilisateur·rices finaux·ales de ses actions, lorsque cela s'avère pertinent et que les moyens adéquats sont alloués.
- Bien qu'elles ne remplacent pas l'évaluation formelle prévue par le projet/programme, les **bonnes pratiques** utilisées dans certains pays d'intervention ou à Bruxelles sont encouragées et partagées au sein d'Enabel, car elles renforcent la culture de l'évaluation et l'utilisation des évaluations pour améliorer les approches de travail. Elles ont alors une finalité d'apprentissage et d'appui au pilotage. Ces bonnes pratiques sont par exemple les **autoévaluations** par les équipes de projets, les **évaluations par les pairs** (entre équipes de différents pays ou avec d'autres partenaires), les **exercices de capitalisation** qui visent à croiser et mettre en débat les conclusions d'évaluations précédentes sur une thématique donnée, ou les autres initiatives utilisant une approche évaluative (after action review, results oriented monitoring, real-time evaluations, etc.).
- La **qualité des évaluations** est en grande partie **déterminée en amont** de la conduite des actions. Une **logique évaluative** est empruntée dès l'élaboration de la théorie du changement, lors de la détermination de la situation de base (baseline), la description du contexte et lors de la mise en place du dispositif de suivi et évaluation et des indicateurs, ainsi que pendant l'apprentissage continu.

- Enabel met en œuvre les efforts nécessaires permettant d'améliorer la disponibilité des données de base, de renforcer le suivi et l'apprentissage sur les résultats de développement tout au long du cycle. Ces efforts permettent d'améliorer « **l'évaluabilité** » des programmes et projets - c'est-à-dire leur capacité à être évalués sur base de données robustes, fiables et pertinentes -, et assurer ainsi une meilleure qualité et utilisation des évaluations. L'évaluabilité est dépendante du système de suivi mis en place. Une analyse de l'évaluabilité est intégrée lors de la préparation des évaluations.

Planification des évaluations

- Enabel établit de façon concertée un **plan d'évaluation pluriannuel**. La planification fixe un ordre de priorité pour les différents types d'évaluation à entreprendre et établit un calendrier en conséquence. Ce plan est mis à jour annuellement afin de permettre une flexibilité pour déterminer le moment le plus opportun de conduire l'évaluation, et prendre en compte les besoins émergents. Les utilisateur·rices des évaluations prennent part aux décisions touchant à l'organisation et au calendrier des évaluations, afin que leurs besoins puissent être pris en compte.
- **La planification des évaluations des programmes de coopération et des projets** doit prendre en compte la cohérence et l'efficacité des exercices d'évaluation prévus dans chaque pays d'intervention ; dans la mesure du possible et lorsque pertinent, les dates théoriques fixées sont adaptées afin de permettre une meilleure répartition des efforts et des activités d'évaluation sur l'année. Chaque évaluation a sa spécificité et, dans l'ensemble, les différentes évaluations sont organisées de façon complémentaire en évitant des duplications.
- **La planification des évaluations stratégiques et des évaluations de la qualité** est effectuée en assurant la complémentarité avec le programme d'évaluation du Service de l'Évaluation Spéciale. Les évaluations stratégiques, classées par ordre de priorité en fonction des besoins de l'organisation, ainsi que les évaluations de la qualité sont proposées dans le plan de travail du Service d'Évaluation interne et validées par le Conseil d'administration d'Enabel.

- Afin de renforcer la **culture de l'évaluation et l'appropriation interne** des évaluations stratégiques, les différentes équipes d'Enabel sont amenées à partager leur avis sur les thématiques d'intérêt d'évaluation. La planification des évaluations stratégiques tient compte des demandes particulières et stratégiques de l'organisation.
- La planification annuelle des évaluations d'Enabel reçoit l'appui et l'approbation de la Management Team. La planification des évaluations stratégiques et de la qualité reçoit également l'approbation du Conseil d'administration.
- En cohérence avec les pratiques des autres acteurs belges de coopération au développement et recommandations du Service de l'Évaluation Spéciale, Enabel s'assure qu'au moins 1 % du budget de chaque projet (y compris les projets qui composent le programme de coopération) soit prévu pour l'évaluation. Les frais d'une évaluation doivent être équilibrés avec les moyens mis à disposition pour le suivi afin de renforcer l'évaluabilité, et rester en relation convenable avec le volume du projet/programme.

Ressources humaines et budget

- Enabel met à la disposition des équipes qui gèrent les évaluations - Service d'Évaluation interne et autres entités impliquées dans la réalisation des évaluations -, les moyens humains et financiers nécessaires pour la mise en œuvre de sa politique d'évaluation.
- Les ressources humaines doivent être suffisantes et bénéficier de renforcements de compétences réguliers afin d'être en mesure de maintenir une capacité et un bon niveau d'expertise en interne pour concevoir, piloter, gérer le volume des évaluations planifiées, garantir la qualité, et promouvoir l'utilisation des résultats des évaluations.
- Le budget pour la réalisation des évaluations stratégiques et des évaluations de la qualité est prévu sur frais de gestion d'Enabel. Ce budget permet la réalisation d'au moins une évaluation stratégique annuellement.
- Le budget pour la réalisation des évaluations des projets et des programmes de coopération est prévu et intégré systématiquement lors de la formulation des projets et des programmes de coopération. Lorsque plusieurs projets/composantes de programmes font l'objet d'une seule et même évaluation (par exemple sur une thématique ou une région), le budget provient des projets et programmes concernés.
- La gestion de l'évaluation couvre le **pilotage** des phases d'évaluation suivantes : la préparation, la conduite de l'évaluation, l'élaboration des produits d'évaluation, l'utilisation des résultats de l'évaluation et la communication. Les lignes directrices sur chacune des phases de l'évaluation sont détaillées dans les processus et guides qui complètent la politique pour son application.
- Les évaluations chez Enabel sont organisées suivant une **approche collaborative et participative** afin de prendre en compte les besoins des différentes parties prenantes et ainsi optimiser l'utilisation des évaluations.
- Pour chaque évaluation, Enabel met en place un **comité de référence** de l'évaluation au niveau adéquat, dont le rôle est d'accompagner l'évaluation ainsi que les processus de prise de décision en lien avec la conduite de l'évaluation. Afin de renforcer l'appropriation et l'utilisation par les différentes parties prenantes des résultats de l'évaluation, la gestion de l'évaluation est un processus qui se veut **ouvert et inclusif**, impliquant les diverses parties prenantes dès le début.
- Enabel fait appel à des **équipes d'évaluateur-rices externes** soit dans le cadre de marchés publics spécifiques à certaines évaluations, soit en faisant appel à un contrat-cadre sur les évaluations. Chaque contractant est au préalable informé des politiques, processus, et principes utilisés par Enabel lors de la conduite des évaluations.

Gestion des évaluations

- La gestion des évaluations est un processus qui nécessite les **capacités adéquates de connaissances** dans le domaine de l'évaluation, et des **compétences** de coordination, facilitation, et gestion. Enabel prévoit les capacités et compétences nécessaires à cet exercice en allouant les ressources humaines nécessaires ainsi que la formation et l'accompagnement des gestionnaires des évaluations.
- Annuellement, une synthèse des recommandations et des actions entreprises à chaque niveau (projet, pays, organisation) est réalisée afin de faire le suivi des avancées dans la prise en compte des recommandations.
- Au-delà des recommandations, les enseignements tirés des évaluations sont consolidés dans les outils de gestion des connaissances d'Enabel et utilisés pour la capitalisation sur les différents domaines d'apprentissage stratégique.

Utilisation

- **L'enjeu principal** pour Enabel est que ses évaluations puissent être utiles et utilisées afin de contribuer à une amélioration continue. L'impact des évaluations dépend fortement de la manière dont les résultats sont partagés, diffusés et utilisés. Pour améliorer l'utilité des résultats des évaluations, ceux-ci doivent être présentés de manière claire et concise, en temps opportun et facile d'accès ; les recommandations doivent être attribuées au niveau pertinent de leur mise en œuvre.
- Le processus d'évaluation doit être en soi un moyen utile pour clarifier les objectifs, améliorer la communication, enrichir les connaissances et l'apprentissage, et pour préparer la voie aux actions ultérieures.
- Pour chaque évaluation, une **réponse managériale** sur les recommandations est préparée **au niveau le plus pertinent**. Elle expose le positionnement d'Enabel ainsi qu'un plan de mise en œuvre des recommandations. Des processus internes sont prévus pour discuter des constats et des recommandations aux différents niveaux de l'organisation, décider en intelligence collective des actions concrètes, formaliser les réponses managériales, et assurer un suivi régulier de la mise en œuvre des recommandations à chaque niveau correspondant.
- Le suivi de la mise en œuvre des recommandations concerne non seulement les évaluations internes d'Enabel, mais intègre également les évaluations externes mises en œuvre par le SES et qui ont une implication pour Enabel. Ceci contribue également à la recherche de complémentarité des évaluations dans le paysage de la coopération au développement.

Communication

- La communication des résultats des évaluations fait l'objet d'ateliers de restitution organisés par Enabel et auxquels les différentes parties prenantes de l'évaluation prennent part. La restitution des évaluations peut se faire à plusieurs reprises, selon les besoins, à différents endroits, en présentiel ou à distance, et pour diverses audiences internes et externes à Enabel.
- Les Représentations d'Enabel dans les pays d'intervention transmettent les rapports finaux et produits de chaque évaluation de programme/projet concernant leur juridiction à l'Ambassade ainsi qu'au Partenaire. Les rapports d'évaluation sont également transmis au SES et à la DGD pour nourrir l'apprentissage stratégique global de la Coopération belge au développement.
- Les rapports d'évaluation d'Enabel sont rendus accessibles au public. La publication transparente des rapports et des produits d'évaluation sur le site internet d'Enabel renforce la confiance, améliore l'appropriation de tou·tes les participant·es et la redevabilité envers les différentes parties prenantes à l'évaluation. Lorsque cela est possible, les rapports sont également intégrés dans les plateformes de partage et les systèmes de suivi et évaluation du Partenaire.
- Annuellement, le Service d'Évaluation interne produit un rapport reprenant l'ensemble des évaluations organisées par Enabel au cours de l'année et synthétise les enseignements clés tirés. Ce rapport est produit et diffusé en collaboration avec le service de communication.

Rôles et responsabilités

Ce chapitre décrit les rôles clés et principales responsabilités des entités organisationnelles concernées par l'évaluation. Le système d'évaluation interne d'Enabel comprend des évaluations sous la responsabilité de la Management Team d'Enabel (évaluations de programmes de coopération et de projets) et des évaluations sous la responsabilité du Service d'Évaluation interne (évaluations stratégiques et évaluations de la qualité).

Le cadre de référence de second niveau (description des processus) décrit plus en détail les rôles et responsabilités à chaque étape des processus d'évaluation chez Enabel.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est, avec la Management Team, le commanditaire (sponsor) des évaluations stratégiques et des évaluations de la qualité d'Enabel.

Le Conseil d'administration approuve la planification pluriannuelle des évaluations stratégiques et de qualité proposées par le Service d'Évaluation interne. Il peut proposer des sujets pour des évaluations stratégiques à entreprendre, approuve la planification des activités du service, le budget pour les évaluations stratégiques et de la qualité ainsi que le rapportage annuel du Service d'Évaluation interne.

- Garantir que la politique d'évaluation soit appliquée de manière cohérente par les équipes ;
- Communiquer les priorités d'évaluation stratégique en fonction des priorités organisationnelles ;
- Responsabiliser des personnes à participer aux comités de référence des évaluations internes et des évaluations externes organisées par le SES qui représentent un intérêt stratégique pour Enabel ;
- Préparer les réponses managériales pour les recommandations qui le concernent et assurer le suivi de leur application ;
- Contribuer à la culture de l'évaluation au sein de l'organisation et à l'utilisation des résultats des évaluations pour orienter les prises de décision.

Management Team

La Management Team est la première cliente et utilisatrice des évaluations internes. Avec le Conseil d'administration, elle est la commanditaire (sponsor) des évaluations stratégiques et de la qualité.

La Management Team confie le pilotage, la réalisation et la validation des évaluations de programmes et de projets au Service d'Évaluation interne.

Afin de lui permettre la réalisation de son mandat en matière d'évaluation, la Management Team met à la disposition du Service d'Évaluation interne les moyens nécessaires à son bon fonctionnement et à la réalisation des évaluations stratégiques et de la qualité, ainsi que des évaluations de programmes de coopération et projets qu'elle confie au Service d'Évaluation interne.

Les rôles et responsabilités plus spécifiques de la Management Team (et les départements et services qu'elle représente) en matière d'évaluation sont les suivants :

Service d'Évaluation interne

Le Service d'Évaluation interne est l'interlocuteur principal au sein d'Enabel pour toutes les questions liées à l'évaluation et dispose de l'expertise méthodologique et managériale pour traiter les questions stratégiques et techniques relatives à l'organisation et la conduite des évaluations chez Enabel. Il sert également de point de contact pour les évaluations externes qui concernent Enabel.

Le Service d'Évaluation interne est le propriétaire du cadre de référence de l'évaluation chez Enabel. Il assure le pilotage, la production et la validation (assurance qualité) des évaluations conduites par Enabel. La production fait intervenir des équipes d'évaluateur-rices externes contractualisées pour réaliser les évaluations. Le cas échéant, le Service d'Évaluation interne gère le contrat-cadre mis en place pour l'évaluation.

Le Service d'Évaluation interne est une fonction de second niveau au sein d'Enabel, séparée de la mise en œuvre opérationnelle des programmes et projets, et

rattachée au Conseil d'administration. Cette structure organisationnelle garantit son indépendance institutionnelle dans le cadre de la conduite des évaluations.

Le mandat plus détaillé et le fonctionnement du Service d'Évaluation interne sont décrits dans la Charte d'évaluation.

Un rôle essentiel : gestionnaire d'évaluations

Afin de conduire les évaluations internes, Enabel prévoit des personnes en charge de la **gestion des évaluations** de sorte que leur nombre et leurs compétences soient en adéquation avec les ambitions d'évaluation de l'organisation. Les gestionnaires des évaluations sont intégrés dans le Service d'Évaluation interne. Les gestionnaires d'évaluation sont responsables de la gestion du processus d'évaluation et de toutes les étapes qui le compose. Ils et elles jouent un rôle essentiel de facilitation pour l'utilisation des résultats des évaluations. La description des responsabilités, tâches spécifiques et compétences des gestionnaires d'évaluation est intégrée dans le cadre de second niveau de référence sur l'évaluation (outils, guides, processus).

Départements et équipes opérationnels

Les départements en charge des Opérations, de l'Expertise sectorielle et thématique, et les équipes de programme et de projets (niveau Bruxelles et pays d'intervention) travaillent dans une **approche collaborative** pour l'organisation et la réalisation des évaluations chez Enabel.

Ils et elles s'assurent que les dispositifs d'Enabel pour le suivi des programmes et des projets soient robustes et permettent la réalisation d'évaluations de bonne qualité. Des personnes désignées (Chargés MEL, Conseillers stratégiques, autres) au sein des équipes de projets/programmes partagent les informations et données pertinentes permettant l'organisation et la conduite des évaluations, accompagnent l'organisation pratique des missions d'évaluation, contribuent à la relecture des rapports et autres livrables d'évaluation, etc.

Les personnes désignées au niveau du pays d'intervention et au niveau de Bruxelles, jouant un rôle décisionnel dans les programmes de coopération

et projets (Operations Managers/Représentant-es résident-es/Country Program Managers/Program Managers/Intervention Managers ou autres) et/ou impliquées dans le suivi-évaluation-apprentissage (Conseiller-es stratégiques, Chargés MEL), participent activement et accompagnent l'ensemble du processus d'évaluation des programmes de coopération et des projets notamment en intégrant les comités de référence et de suivi des évaluations, et sont responsables de la prise en compte et mise en œuvre des recommandations à chaque niveau.

Les expert-es des pays d'intervention et de Bruxelles apportent l'expertise nécessaire à la bonne compréhension du « contenu » : théorie du changement, logique d'intervention du projet à évaluer. Ils et elles s'assurent que les dispositifs d'Enabel pour l'apprentissage continu au cours de la mise en œuvre des programmes et projets soient renforcés. Ils et elles participent aussi activement et à chaque étape du processus à l'accompagnement des évaluations portant sur les différents domaines d'expertise, en intégrant les comités de référence et de suivi des évaluations. Ils et elles facilitent la diffusion des enseignements tirés et veillent à leur intégration dans les approches et outils d'Enabel. L'atteinte des résultats de développement étant intrinsèquement liée à la pertinence et la qualité des approches de changement, son rôle dans l'évaluation est clé.

Lorsque les sujets représentent un intérêt stratégique pour Enabel, des personnes désignées participent aux comités de référence des évaluations externes organisées par le SES.

Autres structures organisationnelles

Groupes de référence des évaluations : Pour chaque évaluation interne, Enabel met en place un groupe de référence. La composition des groupes de référence varie selon le type d'évaluation et les thématiques. Dans tous les cas, le groupe de référence intègre des représentant-es des différentes parties prenantes de l'évaluation qui accompagnent le processus d'évaluation du début à la fin.

Comité de validation : Ce comité est responsable de l'assurance qualité, notamment des formulations des programmes de coopération et des projets divers.

Il veille à ce que les formulations prennent en compte les principes et l'application de la politique d'évaluation d'Enabel, et plus particulièrement s'assurent de l'intégration de l'évaluation dans la formulation et le budget des programmes de coopération et des projets planifiés par Enabel.

L'Operational Risk and Delivery Committee (ORC) :

Ce comité est responsable d'analyser les évolutions du portefeuille global d'Enabel. En matière d'évaluation, il consolide l'information globale pour la planification annuelle des évaluations de programmes de coopération et de projets, et prend les décisions spécifiquement sur l'organisation des évaluations à mi-parcours des projets, sur base des propositions faites par Enabel dans les pays d'intervention.

Cercle Results First : Dans une approche de gouvernance collaborative, le Cercle Results First met en œuvre des activités permettant de renforcer la culture des résultats et de l'évaluation au sein d'Enabel. Il s'assure de l'intégration de l'approche évaluative dans les projets de gestion axée sur les résultats qu'il réalise.

Groupe d'apprentissage stratégique : Ce groupe composé d'Enabel-DGD-SES développe sur une base pluriannuelle un plan d'apprentissage stratégique conjoint. Le groupe d'apprentissage stratégique peut faire des propositions de sujets pour les évaluations stratégiques d'Enabel.



Enabel 

Agence belge de développement
Rue Haute 147 - 1000 Bruxelles
T +32 2 505 37 00
info@enabel.be
enabel.be



Belgique

partenaire du développement