

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET ÉVALUATIONS D'IMPACT À LA DDC

L'étude relève d'un partenariat en cours entre la Direction du Développement et de la Coopération (DDC) et le Centre NADEL pour le développement et la coopération de l'EPFZ. Son objectif consiste à renforcer de manière générale l'utilisation des résultats de la recherche et en particulier des évaluations d'impact, afin d'augmenter l'efficacité des politiques de coopération au développement.

MESSAGES CLÉS

- La DDC a pris l'engagement d'utiliser des résultats de la recherche pour la prise de décisions.
- Le personnel de la DDC estime que le recours à ce type de connaissances devrait être renforcé.
- Les résultats de la recherche partagés par les réseaux thématiques sont très appréciés, mais pas toujours utilisés dans la conception des projets.
- Les résultats de la recherche et les enseignements tirés des évaluations d'impact ne sont pas explicitement intégrés dans la prise de décisions stratégique et opérationnelle.
- Investir dans un nombre limité d'évaluations d'impact de haute qualité.
- L'élaboration de politiques fondée sur des données probantes requiert un exercice de l'autorité fort et des mesures d'encouragement pour le personnel.

tiques et la prise de décisions opérationnelle. Pour les questions opérationnelles, l'expérience personnelle ou les informations provenant de sources fiables peuvent suffire pour prendre une décision éclairée.

Toutefois, pour les questions en lien avec l'efficacité des politiques, des programmes et des projets, le recours aux résultats existants de la recherche – lorsqu'ils sont disponibles et pertinents – et les références à celles-ci fournissent souvent les informations les plus fiables. Les évaluations d'impact, qui évaluent les effets attribuables (c.-à-d. l'impact) d'une intervention par des méthodes scientifiques, sont particulièrement utiles pour produire des données probantes pouvant être utiles pour décider de lancer un projet ou programme, de lui donner une plus large ampleur, de l'améliorer ou d'y mettre fin. Par ailleurs, les évaluations d'impact sont utiles pour comparer le rapport coût-efficacité de différentes interventions de développement.

OBJECTIFS ET CONCEPTION DE L'ÉTUDE

L'étude s'est attachée à observer de quelle manière les résultats de la recherche sont évalués, compris et utilisés à la DDC pour une prise de décisions stratégique et opérationnelle reposant sur des données probantes. Elle a également porté sur le degré auquel la DDC produit des résultats de la recherche pour améliorer son travail et étendre les connaissances du public existantes.

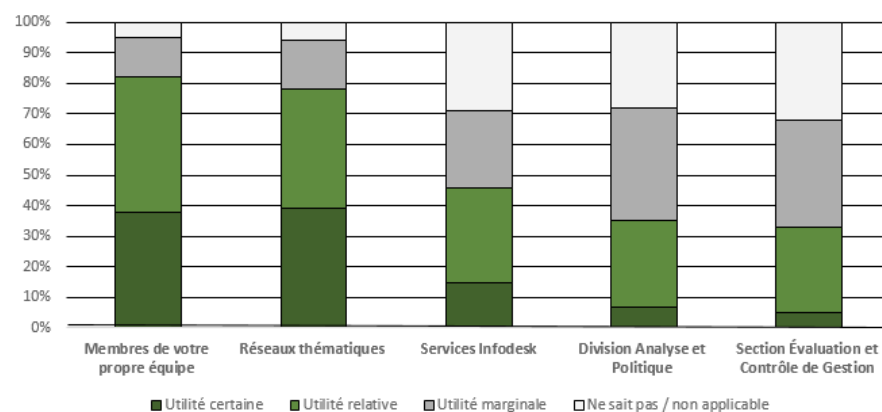
L'étude s'est appuyée sur une approche mixte, combinant des entretiens avec des parties prenantes, des discussions de groupe et des recherches documentaires avec des techniques de text mining et un sondage complété par un échantillon représentatif de quelque 400 membres du personnel issus de l'ensemble des domaines de la DDC. À des fins de comparaison, les pratiques liées à l'utilisation et à la production de résultats de la recherche

INTRODUCTION

Les résultats de la recherche parfois aussi appelés « données probantes »¹ ne sont pas la seule source d'informations que les responsables dans le domaine de la coopération au développement peuvent prendre en compte pour l'élaboration de poli-

¹ Le terme « données probantes » (traduction de l'anglais « evidence ») désigne des informations qui contribuent à la compréhension d'un problème ou corroborent / invalident une proposition ou une hypothèse (Philip Davies). Les données probantes regroupent différents types d'informations dont la qualité peut connaître d'importantes variations. Les résultats de la recherche sont des informations obtenues par des méthodes scientifiques.

Diagramme 1 : Utilité des Divisions de la DDC pour l'identification et l'utilisation de résultats de recherche



Remarques : 247 (sur 400) réponses à la question suivante : « Dans quelle mesure les différents acteurs de la DDC énumérés ci-dessous vous aident-ils à trouver et à utiliser des résultats issues de la recherche utiles pour votre travail ? »

auprès de sept autres organismes donateurs ont également été analysées.

LES RÉSULTATS EN UN COUP D'ŒIL

La DDC a pris l'engagement d'utiliser des résultats de la recherche pour la prise de décisions, et différentes unités de la DDC se mobilisent pour promouvoir la production et l'utilisation de ce type de connaissances.

Les documents définissant la stratégie de la DDC, à savoir le message sur la coopération internationale de la Suisse (2017-2020), la politique d'évaluation (2013-2016) et le plan directeur de recherche (2017-2020) recommandent explicitement le recours aux résultats de la recherche pour la prise de décisions stratégiques et opérationnelles à la DDC. Ces documents insistent également sur la nécessité pour la DDC de mener une recherche scientifique de qualité afin de contribuer, d'une part, à la connaissance en tant que bien commun et, d'autre part, d'évaluer et d'accroître sa propre efficacité.

Le personnel de la DDC est conscient de la valeur des résultats de la recherche pour la planification des projets et considère que leur utilisation devrait être étendue.

Plus de 90 % des participants au sondage réalisé auprès du personnel de la DDC ont déclaré que les résultats de la recherche étaient utiles pour la planification des projets. Malgré cela, 40 % des personnes interrogées ont considéré que la DDC pourrait améliorer son système afin de garantir un soutien institutionnel à l'utilisation des résultats de la recherche.

Les résultats de la recherche partagés par les réseaux thématiques sont très appréciés, mais pas toujours utilisés pour la conception des projets. Le système de rotation est également perçu comme un obstacle à une expertise thématique poussée.

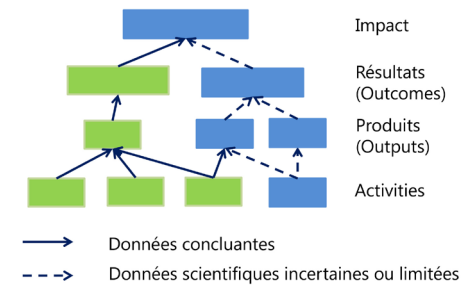
Les résultats du sondage auprès du personnel de la DDC indiquent que les réseaux thématiques dirigés par un point focal constituent les canaux internes les plus importants pour l'accès aux résultats de la recherche (voir figure 1). Chacun des douze réseaux produit et partage des informations thématiques importantes. D'après les entretiens avec les parties prenantes, les informations fournies par les points focaux ne sont toutefois pas utilisées de manière systématique pour la prise de décisions et l'élaboration de projets. Par ailleurs, des entretiens ont révélé que le système de rotation de la DDC est perçu comme un obstacle à l'utilisation et au développement de l'expertise thématique, qui constitue bien souvent un prérequis pour comprendre les données issues de la recherche et suivre le rythme des nouvelles données de ce type.

L'utilisation de résultats de la recherche pour la prise de décisions stratégique et opérationnelle pourrait être améliorée.

L'utilisation et la production de résultats de la recherche pourraient renforcer le système de gestion axée sur les résultats (GAR) de la DDC, déjà bien ancré. Ainsi, le personnel pourrait être encouragé à inclure des références aux résultats pertinents de la recherche, si ceux-ci existent, dans les propositions d'entrée en matière et de crédit. Les résultats de la recherche peuvent contribuer à asseoir et à renfor-

cer la plausibilité d'une théorie du changement, d'une hypothèse d'impact ou d'un cadre logique (voir encadré 1). Le comité opérationnel pourrait en outre évaluer systématiquement l'ampleur (c.-à-d. le nombre d'études) et la solidité (rigueur méthodologique) des résultats de la recherche existante dans le processus d'approbation du financement d'un projet.

Encadré 1 : Données probantes corroborant les liens de cause à effet

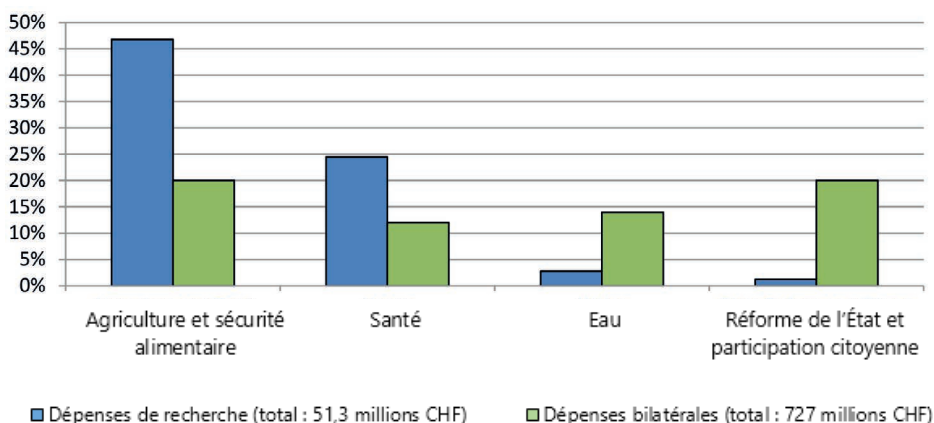


Ce graphique représente les liens de cause à effet dans une théorie du changement. Dans la pratique actuelle de la DDC, les théories du changement sont fréquemment utilisées en tant qu'instrument de planification pour renforcer l'accent placé sur les résultats des projets et des programmes. Les liens de cause à effet se fondent sur des hypothèses plausibles.

Dans la mesure du possible, les résultats disponibles issus de la recherche devraient être utilisés pour renforcer la crédibilité d'une théorie du changement ou d'un cadre logique.

Le graphique illustre une théorie du changement qui met en exergue les variations de la fiabilité des résultats de la recherche censée corroborer les différents liens de cause à effet. La « zone de résultats » verte s'appuie sur des données scientifiques plus fiables que la zone bleue.

Diagramme 2 : Dépenses de la DDC pour la recherche et dépenses bilatérales pour des thématiques sélectionnées en 2015 (pourcentage du total des budgets concernés)



Les investissements de la DDC dans la production de résultats de la recherche sont considérables. Toutefois, des efforts supplémentaires devraient être consentis pour garantir que ces données sont partagées et utilisées pour les décisions stratégiques et les activités de projets.

Dans ses activités de recherche, la DDC distingue deux catégories : la connaissance en tant que bien commun (a) et en tant qu'outil pour améliorer le travail de la DDC (b). EN 2015, la DDC a investi

un montant considérable – 51,3 millions CHF – dans des activités de recherche, soit 2,2 % de ses dépenses totales.²

Il n'y a pas de corrélation entre les thématiques abordées par la recherche financée par la DDC et les dépenses opérationnelles dans les domaines concernés. Ainsi, l'agriculture et la sécurité alimentaire représentent 47 % des dépenses totales de la DDC consacrées à la recherche, mais seulement 20 % de ses dépenses bilatérales. Inversement, la DDC consacre presque 20 % de ses dépenses bilatérales au domaine « Réforme de l'État et participation citoyenne », auquel elle n'alloue qu'un pour cent du montant qu'elle destine à la recherche (figure 2).

La majeure partie de la recherche financée est gérée de manière décentralisée par les unités organisationnelles. Cela présente l'avantage de rapprocher la recherche du contexte local et de l'expérience du personnel de terrain. Avec ce système, il est toutefois plus difficile de

garantir que les fonds sont alloués aux thématiques présentant une importance stratégique pour la DDC. La décentralisation peut également constituer un obstacle au partage des résultats de la recherche avec d'autres unités et à la diffusion des connaissances au sein de l'institution.

La DDC suit et évalue régulièrement ses projets, mais n'utilise que rarement les connaissances générées par les évaluations d'impact. Dans sa majorité, le personnel de la DDC n'est pas encore familiarisé avec les évaluations d'impact.

La DDC réalise une centaine d'évaluations par an ; une grande partie de ses projets sont donc soumis à une évaluation régulière. Toutefois, seules 10 évaluations d'impact ont eu recours à des méthodes analysant le lien de causalité entre les interventions de la DDC et le bien-être des personnes. En outre, le sondage a montré que la majorité du personnel de la DDC n'est pas encore conscient de la définition actuelle des évaluations d'impact utilisées par la plupart des organisations internationales de développement. Les évaluations d'impact placent l'accent sur le lien de causalité des interventions de développement plutôt que sur l'examen

de l'impact à long terme (encadré 2). Les connaissances du personnel sur les principales méthodes recourant à des analyses contrefactuelles utilisées pour les évaluations d'impact, telles que les essais randomisés contrôlés ou les techniques quasi expérimentales, sont également limitées.

Les évaluations d'impact ont pour but d'identifier le lien de cause à effet d'une intervention sur un résultat. La ligne bleue indique la situation du groupe ayant bénéficié de l'intervention. Les données du suivi sont destinées à l'analyse de l'évolution des résultats. Les évaluations d'impact s'appuient sur un scénario de comparaison (ligne verte) pour comprendre ce qui se serait passé sans intervention. L'impact désigne la différence entre les résultats pour les personnes ayant bénéficié de l'intervention (ligne bleue) et les résultats hypothétiques en l'absence de programme (ligne verte).

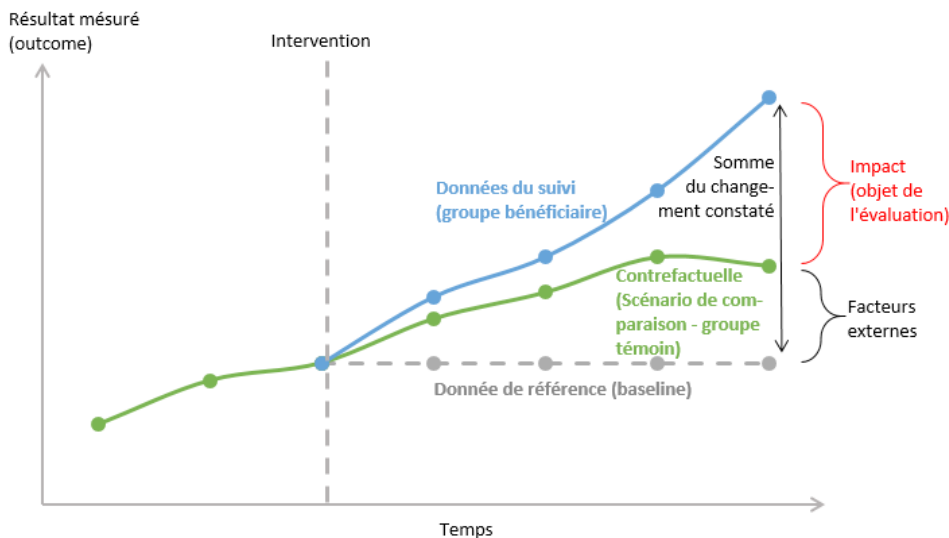
Promouvoir la prise de décisions basée sur des données probantes au sein des agences de développement

À l'instar de la DDC, les sept organisations analysées dans le cadre de l'étude (AFD, DFID, Norad, Sida, USAID, KfW et la Banque mondiale), financent toutes des études et réalisent des évaluations de leurs propres projets. Toutefois, la comparaison laisse entendre que toutes les agences n'ont pas la même approche des résultats de la recherche et des évaluations d'impact ainsi que de l'utilisation de ces informations pour la prise de décisions stratégiques.

Les organisations ayant entrepris de fonder leurs politiques sur des résultats de la recherche se caractérisent fréquemment par un leadership fort qui a mis en œuvre une stratégie pour la prise en compte de la recherche. De plus, ces organisations fournissent en général des directives claires décrivant les attentes liées à l'utilisation des données scientifiques, et les combinent avec la mise à disposition des ressources, des formations et des mesures incitatives nécessaires à la mise en œuvre. Par ailleurs, ces organisations tendent à entretenir un réseau de collaborateurs hautement qualifiés pour réaliser des évaluations d'impact et pour fournir des résultats de la recherche à des fins de prise de décisions stratégique et opérationnelle.

² Il s'agit du montant cité par le bureau de recherche de la DDC, sur la base de données fournies par ARAMIS. Pour calculer le pourcentage de 2 %, nous avons mis en relation le montant consacré à la recherche avec le total des dépenses de la DDC, à savoir 2,36 milliards de CHF en 2015 (statistiques 2015 du rapport de la DDC).

Encadré 2 : Le principe de l'évaluation d'impact



Les évaluations d'impact ont pour but d'identifier le lien de causalité entre une intervention et un résultat. La ligne bleue indique la situation du groupe ayant bénéficié de l'intervention. Les données du suivi informent l'analyse de l'évolution des résultats. L'élaboration d'un scénario de comparaison est ce qui distingue les évaluations d'impact de la pratique habituelle du suivi. Le scénario de comparaison fournit une estimation de ce qui se serait produit sans intervention. L'impact désigne la différence entre les résultats pour les personnes ayant bénéficié de l'intervention (ligne bleue) et les résultats hypothétiques en l'absence de programme (ligne verte).

SUGGESTIONS

La DDC pourrait envisager l'application des mesures suivantes pour renforcer son recours à des données issues de la recherche et à des évaluations d'impact dans le cadre de son système GAR :

Mesures pouvant être réalisées facilement

1. Indiquer explicitement dans quelle mesure les hypothèses et les postulats des théories du changement se fondent sur des résultats de la recherche, et indiquer la fiabilité de ces résultats³. À cette fin, nous recommandons que la DDC adapte les directives d'assurance qualité pour les propositions de crédit et qu'un chapitre spécifique de chaque proposition de projet décrive les données scientifiques sur lesquelles s'appuie l'intervention proposée.
2. Inclure systématiquement une référence aux données probantes, lorsqu'elles sont disponibles et pertinentes, dans les propositions d'entrée en matière et les propositions de crédit ainsi que dans les discussions au sein des comités opérationnels et d'autres organismes statuant sur le financement des projets, et inviter à ces réunions les membres du personnel disposant de connaissances thématiques et méthodologiques particulières.
3. Définir clairement les termes liés aux résultats de la recherche, à leur fiabilité et aux évaluations d'impact. Voir par exemple la fiche d'information de la DDC intitulée « Qu'est-ce qu'une évaluation d'impact ? »
4. Informer le personnel de la DDC des méthodes disponibles pour les évaluations d'impact et lui fournir des indications sur les sources existantes d'évaluations d'impact. Fournir des incitations à l'utilisation de ces ressources.
5. Faire en sorte que les résultats pertinents issus de la recherche soient inclus dans les notes de passation des fonctions dans le cadre du processus de rotation de personnel, avec les coordonnées des chercheurs et instituts concernés.

Mesures applicables à plus long terme ou nécessitant des ressources supplémentaires

6. Faire en sorte que les politiques thématiques et les stratégies institutionnelles s'appuient également sur des résultats de la recherche, en incluant idéalement des sources spécifiques de données de cette nature.
7. Exiger des points focaux qu'ils compilent, enregistrent et synthétisent systématiquement les documents de recherche financés ou commandés par la DDC (que ce soit par la centrale ou non), ainsi que les résultats pertinents de la recherche menée ailleurs, afin de les rendre utilisables par la DDC dans son ensemble (et en particulier par les directeurs de programme et les chargés de programme national).
8. Inviter les points focaux et les réseaux thématiques à préparer de brefs documents synthétisant la recherche sur les questions présentant une importance stratégique ou opérationnelle pour la DDC. Cela contribuera à la compréhension de l'information et à son utilisation pour la prise de décisions opérationnelle et stratégique. Nous recommandons la mise en place d'un réseau d'experts techniques pour apporter un soutien aux points focaux dans ce domaine.
9. Investir dans un nombre limité d'évaluations d'impact de haute qualité (à planifier lors de l'élaboration de la stratégie de coopération ou lors de la planification des projets) pour étudier des questions revêtant une importance stratégique particulière pour la DDC ou la communauté du développement en général. Accorder une attention particulière aux analyses coût-bénéfice. Ces évaluations d'impact pourraient en particulier profiter d'un financement commun par d'autres donateurs et d'une collaboration intense avec les ministères et les institutions de recherche nationaux.
10. Préparer et appliquer une stratégie pour la prise en compte de la recherche présentant des pistes pour une utilisation accrue des résultats de la recherche dans toute l'organisation.

Publication (version intégrale) :

Hervé Roquet, Bartłomiej Kudrzycki, Adina Rom, Laura Metzger, Isabel Günther (2017) : Données issues de la recherche et évaluations d'impact à la DDC EPF Zurich, NADEL - Centre pour le développement et la coopération Zurich

Renseignements

Direction du développement et de la coopération (DDC)
Section Évaluation et Contrôle de Gestion
Freiburgstrasse 130, 3003 Berne
sektion.evaluation-controlling@eda.admin.ch

³ How-to-note de DFID: «Assessing the strength of evidence»