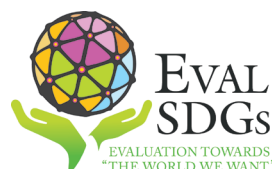


# L'évaluation pour relier les ODD aux priorités nationales

Un guide pour les commissaires  
et les gestionnaires d'évaluations



Ministry for Foreign  
Affairs of Finland



Cette introduction à l'évaluation des progrès de l'Agenda 2030 et des objectifs de développement durable (ODD) est basée sur l'expérience des pays émergents du Nord et du Sud, ainsi que sur les enseignements tirés de l'évaluation du développement durable. Plutôt qu'un manuel unique, ce guide vise à aider les commissaires à l'évaluation, les gestionnaires et les évaluateurs professionnels à créer des plans et des approches adaptés à l'évaluation des ODD. Il fait valoir qu'une évaluation réussie doit à la fois s'inscrire dans le contexte national existant et être étayée par les principes de l'Agenda 2030.

Ce guide a pour but de soutenir des parcours personnalisés au niveau local ou national vers le développement durable. Ce guide :

- Présente les principales étapes de la détermination du champ d'application, de la conception et de la réalisation d'une évaluation des ODD
- Discute des façons dont les processus et les résultats de l'évaluation des ODD peuvent être utilisés pour soutenir les progrès nationaux en matière de développement durable
- Identifie les principales caractéristiques et approches de l'évaluation des ODD
- Examine comment l'évaluation des ODD peut être intégrée dans les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation.

L'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) fait la promotion du développement durable, en reliant les priorités locales aux défis mondiaux.

La mission du Bureau de l'évaluation de l'UNICEF est d'aider à obtenir des résultats pour les enfants en favorisant une prise de décision fondée sur des données probantes au sein de l'organisation et aux niveaux national et international.

L'expérience du ministère finlandais des Affaires étrangères en matière d'évaluation du développement contribue à évaluer les progrès des ODD au niveau national et à identifier les solutions locales aux défis mondiaux.

EVALS DGs est un réseau de décideurs politiques, d'institutions et d'évaluateurs professionnels engagés et compétents qui défendent les rôles essentiels joués par l'évaluation aux niveaux national, régional et mondial dans l'examen des progrès accomplis dans la réalisation des ODD.

Il s'agit d'une traduction produite par l'UNICEF de la boîte à outils *Evaluation to connect national priorities with the SDGs*, publiée à l'origine en anglais par l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) : D'Errico, S, Geoghegan, T and Piergallini, I (2020) *Evaluation to connect national priorities with the SDGs*. IIED, Londres.

<https://pubs.iied.org/17739IIED/>

ISBN : 978-1-78431-804-8

Traducteur : Martin Bernard, [martin.bernard@traductionmb.com](mailto:martin.bernard@traductionmb.com)

Design : Emily Sadler, [emily@emilysadler.com](mailto:emily@emilysadler.com)

Imprimé sur papier recyclé avec des encres végétales.

# Table des matières

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Acronymes</b>                                                                                        | <b>4</b>  |
| <b>Préface</b>                                                                                          | <b>5</b>  |
| <b>Auteurs et remerciements</b>                                                                         | <b>6</b>  |
| <b>Introduction</b>                                                                                     | <b>8</b>  |
| L'évaluation et les engagements nationaux sur les ODD                                                   | 8         |
| Apprendre par expérience                                                                                | 10        |
| <b>1. Premières expériences de l'évaluation des ODD</b>                                                 | <b>11</b> |
| Finlande : vers une politique de développement durable transformatrice                                  | 11        |
| Nigéria : des progrès dans la réalisation des ODD grâce à des rapports fondés sur des données probantes | 14        |
| Costa Rica : champion régional pour la réalisation des ODD                                              | 15        |
| Résumé des leçons apprises et prochaines étapes                                                         | 17        |
| <b>2. Étape A : Identifier l'objectif d'évaluation global</b>                                           | <b>18</b> |
| Éclairer les décideurs et alimenter le cycle stratégique et de planification                            | 19        |
| Influencer le débat politique                                                                           | 21        |
| Éclairer les rapports nationaux volontaires des pays                                                    | 23        |
| <b>3. Étape B : Préparation d'une évaluation des ODD</b>                                                | <b>25</b> |
| Concevoir des processus participatifs                                                                   | 25        |
| Mise en place d'organes participatifs intersectoriels de gestion et de conseil                          | 25        |
| Décider du champ d'application et de l'orientation                                                      | 26        |
| <b>4. Étape C : Élaboration des critères et des questions d'évaluation</b>                              | <b>30</b> |
| Définition et adaptation des critères d'évaluation                                                      | 30        |
| Élaboration des questions d'évaluation                                                                  | 30        |
| <b>5. Étape D : Cadre de l'évaluation</b>                                                               | <b>35</b> |
| Reconstruire la logique qui sous-tend les politiques nationales                                         | 35        |
| Élaboration d'un plan de communication et détermination des coûts                                       | 37        |
| <b>6. Considérations méthodologiques</b>                                                                | <b>38</b> |
| Utiliser une optique de développement durable                                                           | 39        |
| Évaluer l'intégration des politiques et des programmes                                                  | 41        |
| <b>7. Adapter les systèmes nationaux de S&amp;E</b>                                                     | <b>44</b> |
| Jeter les bases : comprendre les systèmes et pratiques nationaux de S&E                                 | 44        |
| Intégration des ODD dans les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation                                | 44        |
| Développer des indicateurs pertinents : les leçons du Nigéria et du Costa Rica                          | 45        |
| <b>8. Résumé</b>                                                                                        | <b>47</b> |
| <b>Références</b>                                                                                       | <b>48</b> |

# Acronymes

|                   |                                                                                                                             |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACB</b>        | Analyse du coût-bénéfice                                                                                                    |
| <b>CAD</b>        | Comité d'aide au développement                                                                                              |
| <b>DEval</b>      | Institut allemand pour l'évaluation du développement                                                                        |
| <b>ERGP</b>       | Plan de relance économique et de croissance                                                                                 |
| <b>HELSUS</b>     | Helsinki Institute of Sustainability Science                                                                                |
| <b>FPHN</b>       | Forum politique de haut niveau                                                                                              |
| <b>IAEG-SDGs</b>  | Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable |
| <b>IIED</b>       | Institut international de l'environnement et du développement                                                               |
| <b>S&amp;E</b>    | Suivi et évaluation                                                                                                         |
| <b>NBS</b>        | Bureau national de la statistique                                                                                           |
| <b>OCDE</b>       | Organisation de coopération et de développement économiques                                                                 |
| <b>OSSAP-SDGs</b> | Bureau de l'adjoint spécial principal du président sur les ODD                                                              |
| <b>PMO</b>        | Cabinet du premier ministre                                                                                                 |
| <b>ODD SDSN</b>   | Objectif de développement durable                                                                                           |
| <b>SEI</b>        | Réseau de solutions pour le développement durable                                                                           |
| <b>SITRA</b>      | Institut pour l'environnement de Stockholm                                                                                  |
| <b>SYKE</b>       | Fonds finlandais pour l'innovation Institut finlandais de l'environnement                                                   |
| <b>TdC</b>        | Théorie du changement                                                                                                       |
| <b>PNUD</b>       | Programme des Nations Unies pour le développement                                                                           |
| <b>UNICEF</b>     | Fonds des Nations Unies pour l'enfance                                                                                      |
| <b>RNV</b>        | Rapport national volontaire                                                                                                 |

## Légende des icônes



**Perspectives  
sur le  
développement  
durable**



**Principes et  
concepts qui  
sous-tendent  
l'Agenda 2030**



**En résumé**



**Ressources,  
outils et  
conseils  
d'évaluation**



**Leçons tirées  
de la pratique**

# Préface

Rassembler les gens est un outil puissant. Ce guide a été inspiré par un atelier auquel ont participé 33 représentants de gouvernements et des spécialistes de l'évaluation de 22 pays, intitulé *Evaluation to connect national priorities with the Sustainable Development Goals (SDGs)*. Accueilli à Helsinki en mars, l'événement a été organisé conjointement par le ministère des Affaires étrangères de Finlande, EVALSDGs, l'IIED et l'UNICEF. Nous nous sommes ensuite réunis à nouveau tous les quatre pour créer ce guide. Nous avons repris le titre de l'atelier parce que cette ressource capture et partage les enseignements que nous en avons tirés, sur la manière dont l'évaluation peut accélérer les parcours nationaux vers un avenir plus durable.

L'atelier a favorisé l'apprentissage entre pays, nous permettant de découvrir les défis communs liés à l'utilisation de l'évaluation pour soutenir l'alignement des plans nationaux sur les attentes des ODD. Il s'agissait d'un exercice essentiel : un écart important subsiste entre l'engagement des gouvernements envers l'Agenda 2030 et sa mise en œuvre, en partie à cause de demandes concurrentes. En écoutant les représentants des gouvernements, les professionnels de l'évaluation et les organisations régionales et multilatérales, un thème s'est dégagé : si l'évaluation doit aider à aligner la politique nationale sur l'Agenda 2030, elle doit être personnalisée et construite autour des systèmes politiques et d'évaluation existants.

Nous avons décidé de répondre à ce besoin ensemble, en collaborant à l'élaboration d'un guide d'évaluation des ODD menée par les pays. Chaque entité a apporté un contexte critique pertinent : **La Finlande** est une ardente défenseuse d'une évaluation nationale efficace des ODD et est le seul

pays à en avoir réalisé une; **EVALSDGs** et **IIED** copublient une série de documents d'information politique sur le sujet depuis 2016; et **l'UNICEF** - coprésidente d'EVALSDG - a longtemps nourri le débat dans des forums mondiaux très médiatisés, tout en fournissant une formation complète au niveau national. Nos sites Web respectifs offrent plus d'informations.

Même si nous nous appuyons sur notre expérience, nous apprenons continuellement des pratiques émergentes. La Finlande a réalisé la toute première évaluation des ODD au niveau national; le Nigéria fait de grands progrès et commencera bientôt une évaluation des ODD au niveau national. C'est grâce à ces pionniers que nous pouvons évaluer l'efficacité des différentes pratiques, réfléchir aux défis et voir la possibilité de concilier une évaluation des priorités développées dans les plans et politiques nationaux avec l'Agenda 2030. Leur innovation et leur générosité ont rendu possible ce guide de référence. Il en soutiendra à son tour beaucoup d'autres, notamment le Costa Rica, qui fait présentement avancer ses propres plans d'évaluation des ODD.

L'évaluation des ODD n'en étant qu'à ses débuts, cette ressource est nécessairement provisoire. Mais le temps nous est compté. Les évaluateurs locaux et nationaux doivent être soutenus dès maintenant s'ils veulent utiliser l'évaluation des ODD comme une opportunité d'améliorer les politiques et les programmes plus près de chez eux, en appliquant des approches adaptées. Par ce guide, nous cherchons à fournir ce soutien et à encourager une évaluation qui incarne les principes de l'Agenda 2030 : intégration, équité, résilience, durabilité environnementale, universalité, responsabilité mutuelle et ne laisser personne de côté.

**Dorothy Luck**, coprésidente, EVALSDGs

**Stefano D'Errico**, responsable du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage, IIED

**Anu Saxen**, directeur de l'Unité d'évaluation du développement, Ministère des Affaires étrangères de Finlande

**Ada Ocampo**, spécialiste principal des évaluations, UNICEF

# Auteurs et remerciements

Toutes les listes d'auteurs et de remerciements sont présentées par ordre alphabétique.

## Auteurs principaux

---

Stefano D'Errico, responsable du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage, IIED

Tighe Geoghegan, associé principal, IIED

Ilenia Piergallini, agente du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage, IIED

## Auteurs collaborateurs

---

Kassem El-Saddik, vice-président, EVALSDGs

Martin García Acuña, chef de division des partenariats public-privé, Sous-secrétariat à l'évaluation sociale, Chili

Sven Harten, directeur adjoint, DEval

Gonzalo Hernández Licona, membre du Groupe indépendant de scientifiques 2019, Global Sustainable Development Report (GSDR)

Robert Lahey, conseiller international en suivi et évaluation, Canada

Dorothy Lucks, coprésidente, EVALSDGs

Robert Ndamobissi, gestionnaire d'évaluation, UNICEF

Ada Ocampo, spécialiste principal des évaluations, UNICEF

Sami Pirkkala, conseiller, cabinet du premier ministre, Finlande

Mari Rakkolainen, spécialiste principal de l'évaluation, ministère des Affaires étrangères de Finlande

Silvia Salinas Mulder, coordinateur général, Réseau latino-américain et caribéen de surveillance, d'évaluation et de systématisation (ReLAC)

Adeline Sibanda, présidente de l'Organisation internationale pour la coopération en matière d'évaluation (OICE)

Bala Yusuf-Yunusa, conseiller technique, Bureau de l'adjoint spécial principal du président sur les ODD (OSSAP-ODD), Nigéria

## Co-créateurs et principaux fournisseurs de contenu

---

EvalSDGs, IIED, le ministère des Affaires étrangères de Finlande et l'UNICEF sont les quatre partenaires qui ont coproduit ce guide; nous sommes redevables à de nombreux collègues pour leurs contributions.

La contribution des participants à l'atelier d'Helsinki de mars 2018 a été essentielle à la conceptualisation et à la conception du guide.

Les expériences concrètes de la Finlande, du Nigéria et du Costa Rica ont permis de tirer des enseignements précieux sur l'utilisation de l'Agenda 2030 pour mener une évaluation des ODD sous la direction des pays et améliorer les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation (S&E). Nous souhaitons remercier :

- L'équipe d'évaluation finlandaise et le responsable de la mise en œuvre des ODD au sein du cabinet du premier ministre finlandais
- Le conseiller technique principal du Bureau de l'Assistant spécial du Président sur les ODD du Nigéria
- Le bureau de l'évaluation de l'UNICEF et UNICEF Nigéria qui ont joué un rôle clé en aidant le Nigéria à conceptualiser et à planifier son évaluation nationale des ODD
- L'équipe DEval qui soutient le développement du système national de S&E au Costa Rica, et l'équipe du ministère adjoint de la planification et du S&E au ministère de la Planification du Costa Rica.

## Bailleurs de fonds et donateurs

---

L'élaboration de ce guide a été financée par le ministère finlandais des Affaires étrangères, l'ASDI et l'UNICEF.

Nous remercions tout particulièrement George Laryea-Adjei (directeur de l'évaluation, UNICEF) et Anu Saxén (directeur de l'unité d'évaluation du développement, ministère des Affaires étrangères de Finlande) pour leur soutien crucial durant l'élaboration du guide et pour avoir permis la diffusion de ses conclusions dans les forums internationaux.

## Conseils, soutien et contributions essentiels

---

Nous tenons à exprimer une reconnaissance particulière aux personnes suivantes pour les conseils, le soutien et les contributions essentiels qu'elles ont apportés tout au long de l'élaboration du guide.

### Pour avoir examiné les études de cas des trois pays

Annukka Berg, chercheur principal, Finnish Environment Institute

Eddy García Serrano, coordinateur, Unité d'évaluation du ministère de la Planification nationale et de la Politique économique, Costa Rica

Kaisa Korhonen-Kurki, coordinateur de recherche, Département des sciences forestières, Institut des sciences de la durabilité d'Helsinki (HELSUS)

Satu Lähteenoja, expert principal, Demos Helsinki

Nataly Salas-Rodríguez, évaluatrice du projet FOCELAC, DEval, Costa Rica

Juan Carlos Sanz, évaluateur du projet FOCELAC, DEval

Helena Stadtmueller, évaluatrice, DEval

Matti Ylönen, chercheur postdoctoral, Faculté des sciences sociales, HELSUS

### Pour avoir fourni des conseils et des contributions essentiels à l'atelier d'Helsinki

Ghofran Ajimi, Responsable de la Coopération Internationale et des Programmes à la Direction Générale de l'Évaluation et du Suivi, Gouvernorat de Tunis

Ulla Järvelä-Seppinen, conseiller en politique de développement, ministère des Affaires étrangères de Finlande

Asela Kalugampitiya, coordinatrice exécutive, EvalPartners

Bastiaan de Laat, président, Société européenne d'évaluation (EES)

Ayanthi de Silva, directeur général, Département de la gestion et du suivi des projets, Sri Lanka

Abdoulaye Gounou, chef, Bureau d'évaluation des politiques publiques, Bénin

Lucas Gómez, directeur, Suivi et évaluation des politiques publiques DNP, Colombie

Taufik Hanafi, adjoint au suivi, à l'évaluation et au contrôle du développement, ministère de la Planification du Développement national, Indonésie

Mikael Långström, Coordinateur du programme 2030, ministère des Affaires étrangères de Finlande

Samson Machuka, directeur, Département du suivi et de l'évaluation, ministère de la Dévolution et de la Planification, Kenya

Ilona Mattila, chargée d'évaluation, Unité d'évaluation du développement, ministère des Affaires étrangères de la Finlande

Mahdad Mohamed, directeur de la gouvernance, ministère des Affaires générales et de la Gouvernance, Maroc

Pauliina Paananen, experte en évaluation du développement (consultante), Unité d'évaluation du développement, ministère des Affaires étrangères de la Finlande

Romeo Santos, président, Asia Pacific Evaluation Association (APEA)

# Introduction

## L'évaluation et les engagements nationaux sur les ODD

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (ou Agenda 2030), adopté par les États membres des Nations unies en 2015, définit un programme mondial ambitieux pour le changement. Cette ambition est résumée dans ses 17 objectifs de développement durable (ODD) et les principes autour desquels ils s'articulent. L'Agenda est basé sur le

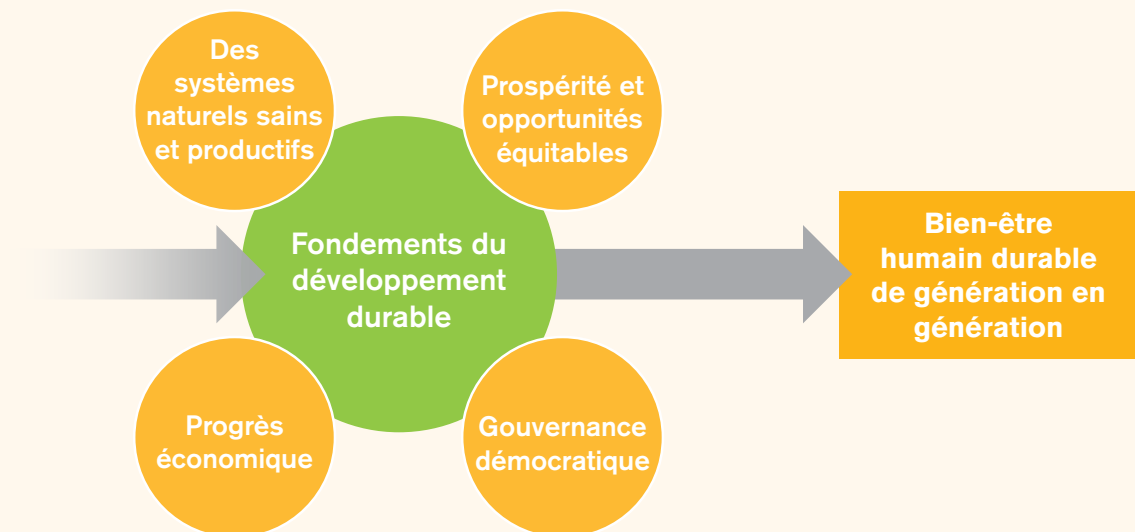
concept de développement durable (encadré 1), qui met l'accent sur les liens entre les quatre dimensions du développement : économique, sociale et humaine, environnementale et gouvernance inclusive. Cette dernière comprend les contributions de l'équité, de la justice sociale et de la participation au bien-être humain durable.



### Encadré 1. Qu'est-ce que le développement durable et d'où vient-il?

Le développement durable reconnaît l'interdépendance des systèmes environnementaux, sociaux, économiques et de gouvernance, ainsi que les effets intergénérationnels de l'action humaine sur ces systèmes. Il part du principe que le bien-être durable dépend d'une attention équilibrée visant à garantir une prospérité et des opportunités équitables, une planète saine, le progrès économique et la gouvernance démocratique.

Figure 1. Les fondements du développement durable



Source : adapté de l'IRF (2013)

Les sommets des Nations unies - notamment la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement de 1992 à Rio de Janeiro - ont contribué à inscrire le concept à l'ordre du jour international. Dans le même temps, la compréhension scientifique croissante des limites écologiques de la croissance planétaire a rendu encore plus urgente la nécessité d'une nouvelle approche du développement.

L'idée de créer un nouvel accord mondial basé sur le développement durable pour remplacer les objectifs du Millénaire pour le développement a été soulevée lors de la Conférence des Nations unies sur le développement durable de 2012 et a abouti trois ans plus tard au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et aux ODD.

Pour s'approcher de la réalisation de l'Agenda 2030 dans son délai de 15 ans, chaque pays devra y contribuer collectivement et individuellement. Depuis 2015, les pays élaborent des stratégies et des plans d'action nationaux en matière d'ODD et réfléchissent à la manière d'évaluer les progrès réalisés dans le cadre d'un programme aussi complexe. Les ODD comportent des cibles pour chaque objectif et le Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable (IAEG-SDGs)<sup>1</sup> a développé un ensemble d'indicateurs mondiaux liés aux cibles, qui fournissent certains outils aux pays pour s'adapter à leurs besoins de suivi.

Bien que ces outils soient importants pour décrire l'état des progrès, il est possible d'en faire plus pour comprendre comment les progrès réalisés vers un objectif peuvent contribuer ou nuire aux progrès réalisés vers d'autres objectifs. Les pays doivent également se pencher sur les différents volets des objectifs afin d'évaluer les progrès réalisés au niveau national en ce qui concerne les principes énoncés dans l'Agenda 2030, qui reflètent les principes fondamentaux du développement équitable et durable (voir encadré 2). Pour réaliser ce type d'évaluation, ils ont besoin d'outils d'évaluation plus souples et plus complets.



## Encadré 2. Principes de l'Agenda 2030 utiles aux processus d'évaluation

**Intégration/cohérence** : Les composantes sociale, économique, environnementale et politique du développement sont inextricablement liées. Toute action dans une composante aura des répercussions dans les autres et aucun des ODD ne peut être pleinement réalisé sans la réalisation de tous.

**Ne laisser personne de côté** : Aucun objectif n'est atteint s'il ne l'est pas pour tous; la satisfaction des besoins des plus défavorisés devrait passer avant celle des besoins des autres.

**Équité** : Les droits, les opportunités et l'accès aux avantages et aux services sont fournis à tous dans des conditions justes et équitables, dans le but d'accroître l'égalité sociale et économique (équité intragénérationnelle). Une attention égale est accordée à la satisfaction des besoins de la génération actuelle et des besoins des générations futures (équité intergénérationnelle).

**Résilience** : Les individus, les groupes sociaux, les systèmes humains et/ou les écosystèmes ont la capacité de résister à un stress social, économique ou environnemental, de se remettre rapidement de crises et de prospérer dans des conditions défavorables ou fluctuantes. Dans les systèmes sociaux, la résilience est particulièrement importante pour les groupes pauvres, marginalisés et vulnérables.

**La durabilité environnementale** : Un apport continu de biens et de services environnementaux essentiels au développement humain et au bon fonctionnement des écosystèmes est maintenu et, dans la mesure du possible, amélioré sur le long terme.

**Universalité** : Les ODD s'articulent autour de problèmes mondiaux nécessitant des solutions mondiales et sont applicables à tous les pays. Il ne suffit pas qu'un pays progresse dans l'atteinte de ces objectifs à l'intérieur de ses propres frontières; il doit également soutenir - et non pas miner par ses politiques ou ses actions - les efforts des autres. Le principe d'universalité s'inspire également du principe de responsabilité commune, mais différenciée, de la politique environnementale internationale. Ce principe reconnaît que, si tous les pays ont la responsabilité de s'attaquer aux problèmes mondiaux, leur responsabilité doit refléter leur niveau de contribution au problème et leur capacité à y contribuer.

**Responsabilité mutuelle** : Il existe un respect et une confiance mutuels entre tous ceux qui travaillent à la réalisation d'un objectif de développement durable. Leurs rôles et responsabilités sont convenus d'un commun accord et répartis équitablement, et ils sont également responsables les uns envers les autres de leurs actions et de leurs résultats.

1. La Commission de statistique des Nations unies a créé l'IAEG-SDGs, composé d'États membres et d'agences régionales et internationales en tant qu'observateurs, pour développer et mettre en œuvre le cadre d'indicateurs mondiaux des ODD et les cibles de l'Agenda 2030.

## Apprendre par expérience

L'évaluation peut aider les pays à comprendre comment ils progressent dans leurs stratégies et cibles au niveau des ODD. Mais concevoir une évaluation nationale des ODD n'est pas une tâche facile, étant donné l'énorme portée et la complexité du programme. Bien que de nombreux pays aient adapté les cibles et les indicateurs des ODD à leur propre contexte, seule une poignée d'entre eux ont tenté de concevoir et de mettre en œuvre une évaluation complète de leur performance dans ces efforts. Au moment de la rédaction du présent guide, seule la Finlande a réalisé une évaluation des ODD. Le Nigéria en a conçu une et en est aux premières étapes de la mise en œuvre, tandis que quelques autres pays - dont le Costa Rica - jettent les bases d'évaluations similaires menées par les pays. Bien que ces expériences soient limitées jusqu'à présent, les autres pays peuvent en tirer de nombreuses leçons. Les informations contenues dans ce guide ont été largement tirées de cet apprentissage.

**Le chapitre 1** décrit l'expérience d'évaluation des ODD de la Finlande, du Nigéria et du Costa Rica. Nous utilisons les exemples de ces pays pour illustrer les approches et les concepts tout au long du guide.

**Les chapitres 2 à 5** examinent les quatre principales étapes de l'élaboration et de la conception d'une évaluation (figure 2) :

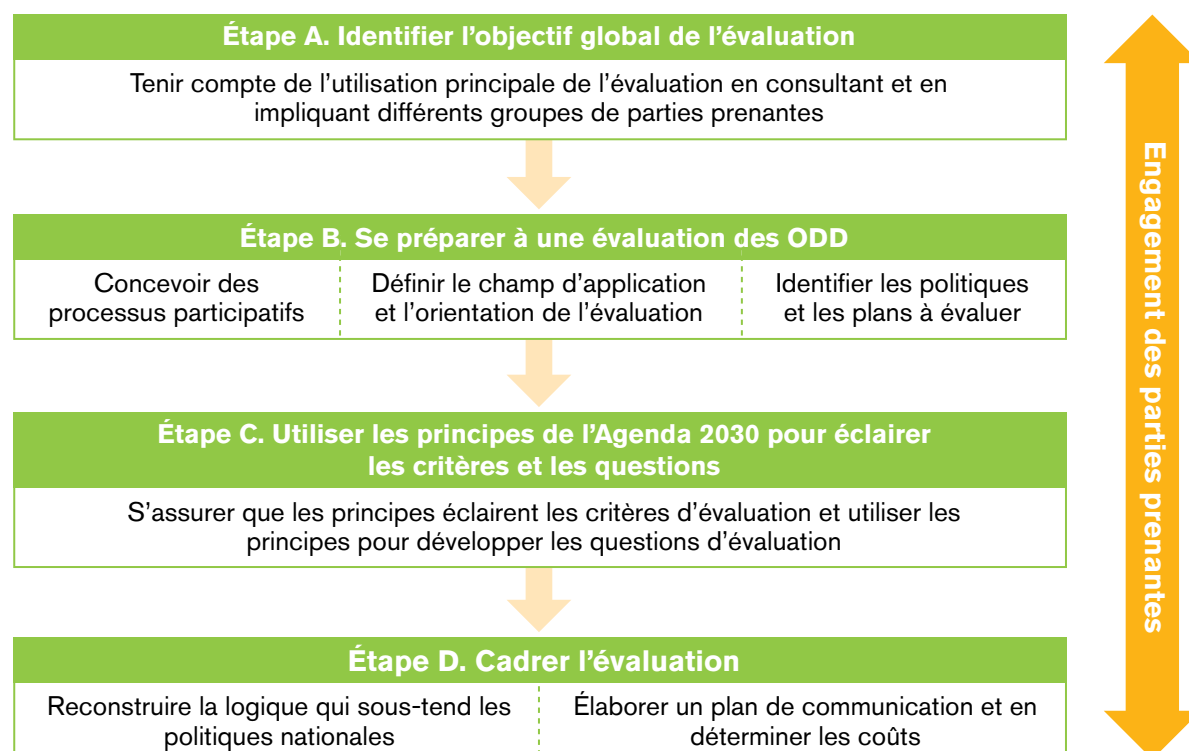
- **Le chapitre 2** explore les utilisations potentielles de l'évaluation des ODD et la façon dont les utilisations prévues éclairent ses objectifs.

- **Le chapitre 3** présente les choix auxquels les commissaires sont confrontés lorsqu'ils décident du champ d'application et de l'orientation d'une évaluation des ODD. Il propose également quelques approches pragmatiques pour parvenir à des décisions participatives et éclairées.
- **Le chapitre 4** fournit des conseils sur la manière d'utiliser les principes qui sous-tendent l'Agenda 2030 pour éclairer la sélection des critères d'évaluation et élaborer les questions d'évaluation.
- **Le chapitre 5** fournit des suggestions sur la manière d'articuler l'évaluation autour de la logique qui sous-tend les politiques et les programmes et sur la manière d'élaborer un plan de communication dynamique.

**Le chapitre 6** propose des suggestions sur le processus d'évaluation, y compris les modalités de supervision, l'accord sur les attentes et l'engagement continu des parties prenantes. Il couvre les questions méthodologiques liées à la conception de l'évaluation des ODD, en particulier la manière d'intégrer une perspective de développement durable et d'évaluer les compromis et les synergies entre les actions sur différents objectifs.

**Le chapitre 7** examine la manière d'intégrer l'évaluation des ODD dans les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation (S&E) existants ou émergents.

**Figure 2. Quatre étapes principales du développement et de la conception de l'évaluation**



# 1. Premières expériences de l'évaluation des ODD

Ce chapitre présente des études de cas provenant de trois contextes régionaux différents et décrit les premières expériences d'évaluations des ODD menées par les pays en Finlande et au Nigéria.

Il se penche également sur le Costa Rica, où les ODD ont joué un rôle de premier plan dans l'élaboration de l'approche d'évaluation et des plans de développement nationaux, allant jusqu'à inspirer les pays voisins.

Tous les pays doivent réfléchir à la manière dont ils vont intégrer les indicateurs mondiaux dans leurs plans et politiques nationaux et suivre les progrès réalisés par rapport aux ODD. Nous espérons que le chemin parcouru par ces pays pourra donner aux évaluateurs et aux commissaires d'évaluations quelques idées à appliquer dans leur propre pays.

## Finlande : vers une politique de développement durable transformatrice

La Finlande est le premier pays à avoir réalisé une évaluation de sa mise en œuvre nationale de l'Agenda 2030. En 2018, le gouvernement finlandais a commandé une évaluation indépendante et complète des politiques de développement durable. Cette évaluation a examiné l'état du développement durable à la lumière des indicateurs nationaux de durabilité, des principaux objectifs de la politique de développement durable et de la mise en œuvre nationale de l'Agenda 2030. Elle a également examiné le statut du développement durable dans le domaine de la politique étrangère.

Le processus a abouti à une série de recommandations concrètes sur l'orientation future de la politique de développement durable de la Finlande, dont beaucoup ont été prises en compte par le gouvernement de coalition nouvellement formé.

Le gouvernement a confié la tâche de réaliser l'évaluation à une équipe interdisciplinaire composée de membres de trois organisations finlandaises : Demos Helsinki, l'Institut des sciences de la durabilité d'Helsinki (HELSUS) et l'Institut finlandais de l'environnement (SYKE).<sup>2</sup> L'équipe de recherche principale<sup>3</sup> a également bénéficié du soutien externe du Réseau des solutions de développement durable (SDSN) et de l'Institut pour l'environnement de Stockholm (SEI).

L'évaluation, connue sous le nom de PATH2030 (Berg et al. 2019), a été menée sur une période de six mois, sous la supervision d'un groupe de coordination principale et d'un groupe de soutien plus large, tous deux nommés pour fournir des conseils et des commentaires sur son contenu et son processus. Le premier comprenait des représentants des ministères de l'Environnement, des Finances, des Affaires étrangères, de l'Agriculture et des Forêts; le second comptait des délégués de différents ministères, universités, centres de recherche, comités de développement durable, groupes de jeunes de l'Agenda 2030, SYKE et le Fonds finlandais pour l'innovation (SITRA)<sup>4</sup>. Le Panel d'experts sur le développement durable,<sup>5</sup> un comité préexistant coordonné par le SITRA et composé principalement d'experts universitaires de différents domaines - économie, environnement, politique sociale, etc. - a également joué un rôle crucial, ses membres ayant fourni de précieux conseils tout au long du processus. L'équipe d'évaluation a également été en contact avec la communauté internationale d'évaluation par l'intermédiaire de EvalPartners et EVALSDG à plusieurs reprises pour partager des méthodes de travail et des conseils.

2. Demos est un groupe de réflexion indépendant qui travaille avec les secteurs public et privé et les organisations de la société civile pour construire des sociétés équitables et post-industrielles durables. HELSUS est une unité de recherche inter-facultés en science de la durabilité au sein de l'Université d'Helsinki et SYKE est un institut de recherche et une agence gouvernementale sous l'égide du ministère de l'Environnement qui se concentre sur les changements dans l'environnement.
3. Composé de : Satu Lähteenoja (Demos), Annukka Berg (SYKE), Kaisa Korhonen-Kurki (HELSUS), Matti Ylönen (HELSUS), TyrräLinko (Demos), Kirsi-Marja Lonkila (Demos), Jari Lyytimäki (SYKE), Anna Salmivaara (HELSUS), Hanna Salo (SYKE), Paula Schönoch (HELSUS) et Ira Suutarinen (HELSUS).
4. SITRA, le Fonds finlandais pour l'innovation, est une fondation publique indépendante qui fonctionne directement sous le contrôle du Parlement finlandais.
5. Depuis 2019, le Panel est hébergé par HELSUS, l'Institut finlandais des ressources naturelles et SITRA.

L'évaluation a analysé un ensemble de sources d'information et a recueilli des avis d'experts par le biais d'ateliers, d'entretiens et d'enquêtes. En se concentrant sur les documents politiques disponibles au sein du gouvernement, l'analyse visait à faire la lumière sur l'état de la politique de développement durable de la Finlande. L'un des principaux documents consultés est le Government report on the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development (PMO Finlande 2017) qui donne un aperçu de la manière dont le changement en matière d'ODD est censé se produire en Finlande. L'équipe a consulté l'indice international des ODD (Sachs et al. 2019) et les indicateurs nationaux de développement durable de la Finlande. Cela a permis de mettre en évidence les forces et les faiblesses du pays, ce qui a conduit à la réaffirmation de ses priorités nationales.

Dans son analyse des documents clés et autres matériels, l'équipe a été guidée par l'approche des 4I. Ce cadre d'économie politique élaboré par Brockhaus

et Angelsen (2012) s'articule autour de quatre piliers : les institutions, les intérêts, les idées et l'information. L'équipe a analysé la théorie sous-jacente du changement (TdC) et la mise en œuvre des principes de la politique de développement durable de la Finlande décrits dans le rapport du gouvernement, des données provenant d'entretiens avec 78 experts et des documents issus de deux ateliers nationaux pour découvrir ce qui entrave ou permet le changement dans un contexte spécifique (tableau 1). Leur analyse a révélé que, bien que la Finlande dispose d'un modèle de coordination de la politique de développement durable bien développé, celui-ci est mal intégré dans son administration quotidienne.

Elle a également révélé que les décideurs politiques utilisent rarement les résultats de la recherche sur le développement durable et les données des indicateurs lors de l'élaboration des politiques. Au lieu de cela, ce sont des perspectives et des intérêts plus étroits - souvent économiques - qui prévalent.

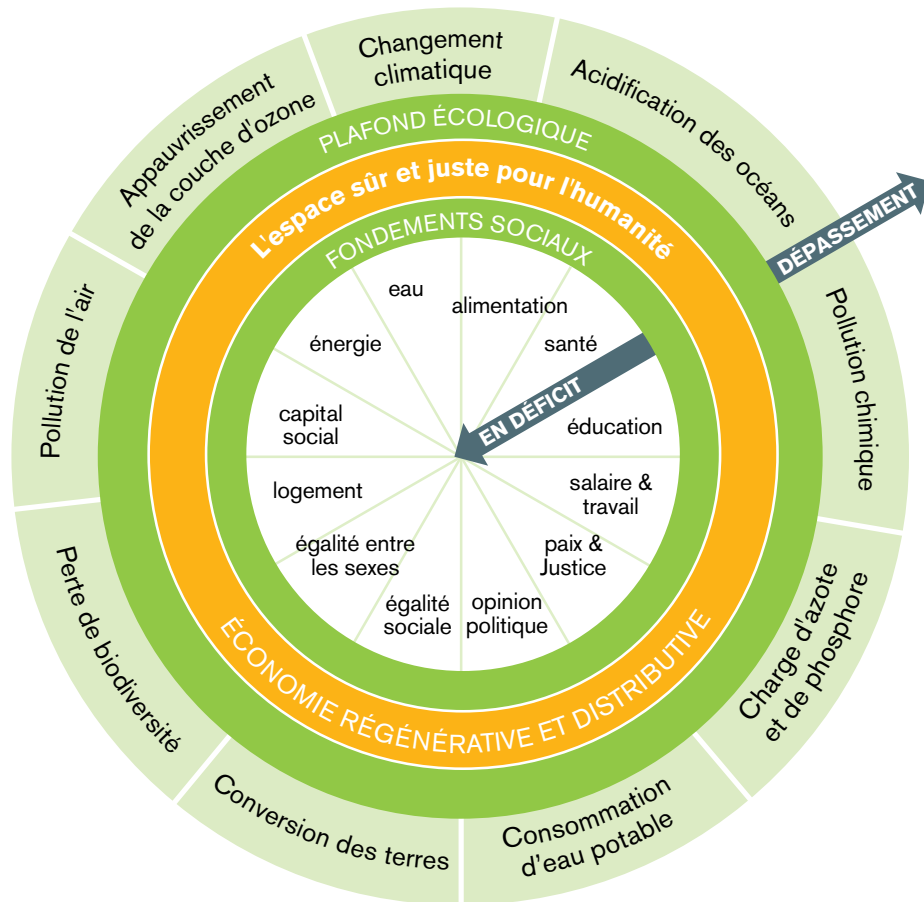


**Tableau 1. Résultats de l'analyse finlandaise, adaptés à partir de l'approche des 4I**

|                     | Forces                                                                                                                                                                                                                            | Défis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Institutions</b> | Il existe une approche participative diversifiée du développement durable.<br><br>La recherche de la durabilité est assez visible - par exemple, dans les stratégies des différents ministères.                                   | Le développement durable n'a pas été suffisamment intégré dans tous les secteurs et systèmes de gestion du gouvernement.<br><br>Le travail du gouvernement en matière de développement durable est mal doté en ressources lorsqu'on prend en considération la charge de travail requise.<br><br>Le cloisonnement demeure un problème fondamental.  |
| <b>Intérêts</b>     | Des objectifs et des processus largement partagés (comme le rapport gouvernemental sur l'Agenda 2030) et des examens sous l'angle du développement durable (comme l'examen budgétaire) aident à arbitrer les conflits d'intérêts. | Les conflits d'intérêts à court et à long terme - tels que les différentes dimensions du développement durable - diminuent la cohérence et le pouvoir de transformation de la politique.<br><br>Les intérêts commerciaux étroitement définis ont tendance à l'emporter sur la politique de développement durable fondée sur les droits de l'homme. |
| <b>Idées</b>        | Le développement durable est un objectif largement partagé et intégré.                                                                                                                                                            | Dans la pratique, il existe de nombreux désaccords sur les solutions de développement durable.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Information</b>  | Il existe une multitude d'informations sur l'état du développement durable et les différentes solutions.                                                                                                                          | L'utilisation systématique d'indicateurs et de données de recherche dans la prise de décision et l'apprentissage sociétal n'est pas suffisante.<br><br>La compréhension des thèmes transsectoriels du développement durable est peu développée et les informations sur les objectifs de la politique étrangère de la Finlande sont fragmentées.    |

Les évaluateurs ont utilisé le modèle économique du beignet (figure 3) comme outil d'engagement des parties prenantes, pour les aider à comprendre le développement durable au-delà des quatre piliers que sont l'écologie, l'économie, le domaine social et la

durabilité de la gouvernance. Par exemple, il a aidé les participants à l'atelier à distinguer l'interrelation entre les dimensions écologiques et sociales du développement durable.

**Figure 3. Le beignet des frontières sociales et planétaires**

Ce matériel est adapté par l'éditeur à partir de « **A safe and just space for humanity: Can we live within the doughnut?** – **Kate Raworth – Oxfam 2012** - [https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file\\_attachments/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en\\_5.pdf](https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en_5.pdf) » Avec la permission d'Oxfam, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford OX4 2JY UK [www.oxfam.org.uk](http://www.oxfam.org.uk). Oxfam ne cautionne pas nécessairement le texte ou les activités qui accompagnent les documents, et n'a pas non plus approuvé le texte adapté.

Ils ont utilisé des méthodes mixtes de collecte de données - une enquête, l'analyse de documents, deux ateliers nationaux des parties prenantes et un atelier international d'évaluation - pour compléter leur analyse principale.<sup>6</sup> Les ateliers nationaux ont connu une forte participation du secteur privé, des municipalités et des organisations non gouvernementales. La contribution de ces participants, ainsi que les contributions continues du groupe de soutien et du panel d'experts, ont rendu le processus très participatif. Les ateliers nationaux ont été essentiels pour parvenir à un consensus autour des recommandations finales, tandis que les évaluateurs ont utilisé l'atelier international - organisé avec les organisations partenaires SEI et SDSN - pour recueillir des commentaires sur le processus d'évaluation, étant donné la grande expertise des deux institutions sur les ODD.

Il était essentiel de donner aux acteurs du développement durable, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement, de nombreuses possibilités de participer et d'être impliqués, car cela renforçait leur sentiment d'appropriation et garantissait l'adhésion politique nécessaire à l'adoption des résultats de l'évaluation. Les recommandations ont été en grande partie élaborées conjointement au cours des deux ateliers nationaux et de divers entretiens avec des fonctionnaires, principaux acteurs qui devront appliquer les enseignements tirés du processus. L'équipe a constaté que les principaux acteurs sur le terrain avaient des perceptions différentes de ce qu'est ou devrait être le développement durable en Finlande, ce qui a donc constitué un exercice utile pour établir une compréhension commune entre les parties prenantes.

6. Les participants à l'atelier comprenaient des représentants de tous les ministères et tous les membres du Panel d'experts sur le développement durable. Au total, 130 personnes ont participé aux ateliers nationaux et 30 personnes de 21 pays ont participé à l'atelier international. L'équipe a interrogé 78 personnes et a reçu 238 réponses à l'enquête. Voir Berg et al. (2019) pour plus d'informations sur le processus.

Les recommandations - centrées sur la transformation d'une bonne politique finlandaise de développement durable en une politique transformatrice - incluaient :

- Jouer un rôle de leader en créant une feuille de route nationale qui montre exactement comment vont être réalisés les ODD d'ici 2030; cela pourrait alors avoir un effet d'entraînement, inspirant d'autres pays à entreprendre les mêmes efforts
- Utiliser l'Agenda 2030 comme base de tous les futurs programmes gouvernementaux, y compris les plans budgétaires
- Une meilleure définition des cibles nationales de durabilité
- Un suivi plus systématique des cibles de développement durable
- Adopter le modèle économique du beignet - qui témoigne de la nature interconnectée et complexe du développement durable - comme cadre de référence, et
- Renforcer le soutien au Panel d'experts sur le développement durable en lui accordant un rôle plus visible et plus influent dans la prise de décision.

Le moment choisi a été un élément clé du processus d'évaluation. Le gouvernement s'est engagé à réaliser l'évaluation dans son rapport de 2017, permettant à l'équipe d'évaluation de présenter et de discuter des résultats et des recommandations avec les principaux partis politiques avant les élections législatives de 2019.

Le gouvernement finlandais s'est engagé à commander tous les quatre ans une évaluation complète sur l'état du développement durable du pays (en fonction des élections parlementaires). Le rapport d'évaluation (Berg et al. 2019) suggère que la prochaine évaluation pourrait se pencher sur les questions suivantes :

- Dans quelle mesure un gouvernement engagé dans les principes du développement durable adhérerait à ces principes dans ses décisions
- Les instruments utilisés ont-ils fait évoluer la société dans la bonne direction, et
- La nécessité d'une évaluation publique du développement durable menée par une partie extérieure importante et influente telle que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Le rapport a également formulé des recommandations sur la manière d'évaluer l'Agenda 2030 dans le futur - par exemple, en établissant un système d'évaluation systémique et interadministratif pour soutenir la politique de développement durable et en explorant des outils d'évaluation de l'impact sur la durabilité pour évaluer les principaux projets législatifs et de réforme. « Un tel outil pourrait accroître la connaissance de l'interconnexion des activités entre les différents secteurs administratifs. Tant les informations de suivi que l'évaluation d'impact devraient être mieux liées à la prise de décision » (Berg et al. 2019).

## Nigéria : des progrès dans la réalisation des ODD grâce à des rapports fondés sur des données probantes

Le Nigéria est le premier pays africain à avoir lancé deux évaluations nationales sur ses progrès vers la réalisation des ODD. L'engagement du président envers les ODD a facilité l'intégration des ODD dans les politiques, plans et programmes nationaux ainsi que l'engagement continu du gouvernement envers le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le Nigéria a mis en place un cadre institutionnel comportant plusieurs niveaux - le Bureau de l'assistant spécial principal du président sur les ODD (OSSAP-SDG) - pour coordonner et intégrer les ODD. Sa principale responsabilité est d'assurer la cohérence et l'intégration des ODD dans les plans, politiques et stratégies de développement nationaux et infranationaux. Son mandat s'étend à l'élaboration d'un programme national de sensibilisation et de promotion des ODD, ainsi qu'au suivi et à l'évaluation, à la documentation et à l'établissement de rapports.

Le Nigéria s'est préparé à évaluer trois ODD alignés sur les priorités nationales - ODD1 (pas de pauvreté), ODD3 (bonne santé et bien-être) et ODD4 (éducation de qualité) - grâce à une série d'activités menées au cours des quatre dernières années. Ce travail a commencé en 2015, lorsque le pays a élaboré sa stratégie de transition, « Des ODM aux ODD ». Fondée sur le principe « Ne laisser aucun Nigérian pour compte », la stratégie définit trois phases pour la réalisation de l'Agenda 2030 :

**Phase 1** Consolider les leçons tirées de l'héritage des ODM (2016-2020)

**Phase 2** Renforcer les ODD (2021-2025); et

**Phase 3** Envisager une feuille de route pratique pour la mise en œuvre des ODD (2026-2030).

Un effet direct important de la phase 1 est la création de plateformes nationales ou de groupes consultatifs dans les secteurs privé et de la société civile et d'un forum des partenaires donateurs. Le fil conducteur entre les trois phases est l'accent mis sur l'importance d'obtenir l'adhésion des politiques lors de la consultation et d'intégrer les ODD dans les cadres politiques nationaux, infranationaux et sectoriels existants.

La stratégie de transition révèle la nécessité de construire une base statistique solide pour évaluer les progrès réalisés par rapport à la stratégie nationale des ODD. Le Bureau national de la statistique (NBS) a publié un rapport de référence sur les indicateurs des ODD en 2016, en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), qui constitue le point de référence pour le suivi et l'évaluation des progrès de la mise en œuvre des ODD au Nigéria. Fruit d'une vaste consultation avec un large éventail de parties prenantes, le rapport visait à donner un sens aux indicateurs globaux dans le contexte nigérien et examinait la faisabilité de leur élaboration pour une prise de décision éclairée. Dans le cadre de ce processus, un exercice de cartographie (aussi appelé mise en correspondance) des données sur les 17 ODD et les cibles connexes a permis d'examiner dans quelle mesure les priorités nationales existantes étaient alignées sur les ODD. La principale recommandation du rapport était que le gouvernement devrait renforcer les capacités pour répondre aux lacunes rencontrées lors des activités de collecte de données. Pour donner suite au rapport, l'OSSAP-SDG aide le NBS à réaligner le système statistique national sur les exigences et les

indicateurs des ODD. Une fois achevé, ce travail garantira un suivi et un établissement des rapports en temps utile des ODD au Nigéria.

En 2016, le plan de relance économique et de croissance du Nigéria (ERGP) 2017-2020 a marqué la poursuite de l'alignement national sur les ODD. Ce plan, qui visait à aider le pays à se remettre de la récession économique de 2016, comporte trois objectifs principaux : a) rétablir la croissance économique, b) investir dans les ressources humaines et c) bâtir une économie globalement compétente. De manière générale, l'ERGP a intégré les dimensions économique, sociale, environnementale et de gouvernance des ODD.

Afin de renforcer ses rapports sur le rapport national volontaire (RNV) et d'éclairer la formulation des politiques, le gouvernement nigérien a approuvé une évaluation indépendante des ODD prioritaires. À la fin de 2018, l'OSSAP-SDG, en partenariat avec le ministère du Budget et de la Planification nationale, UNICEF Nigéria et le PNUD, a créé un groupe de travail technique sur l'évaluation des ODD pour réfléchir, établir des priorités et combler les lacunes en matière de capacités. À la lumière des conclusions de l'ERGP, le groupe de travail a établi un ordre de priorité pour cinq objectifs : ODD1 (pas de pauvreté), ODD3 (bonne santé et bien-être), ODD4 (éducation de qualité), ODD5 (égalité entre les sexes) et ODD8 (travail décent et croissance économique).

Le Nigéria évalue actuellement les ODD1, ODD3 et ODD4 avec le soutien d'UNICEF-Nigéria.<sup>7</sup> Il utilisera les constatations de ces évaluations pour améliorer la qualité de son prochain RNV, prévu pour 2020.

## Costa Rica : champion régional pour la réalisation des ODD

Le Costa Rica a joué un rôle de premier plan au niveau régional en créant les structures et les procédures nécessaires à la réalisation des ODD. D'autres pays d'Amérique centrale se sont tournés vers lui pour obtenir de bonnes pratiques et des demandes d'échange et de conseil sont également venues de l'Équateur et de la Colombie en Amérique du Sud.

En 2016, le Costa Rica a été le premier pays à signer un accord national pour atteindre les objectifs des ODD (gouvernement du Costa Rica 2016). Cela démontre l'engagement de la société civile et du secteur privé à se conformer aux principes du développement durable et à encadrer leurs plans, programmes et politiques autour de l'Agenda 2030. Début 2017, un décret présidentiel a créé un conseil de

haut niveau des ODD et un secrétariat technique pour la planification, la mise en œuvre et le suivi des 17 ODD (gouvernement du Costa Rica 2017). Le conseil a identifié trois points d'entrée prioritaires sur lesquels le Costa Rica doit se concentrer : la lutte contre la pauvreté, la production et la consommation durables et les infrastructures et communautés durables. Directement liés à des ODD spécifiques, ces points d'entrée reflètent manifestement la nature interconnectée des dimensions sociales, environnementales, économiques et politiques du développement durable. L'objectif était de traduire les ODD en actions concrètes guidées par l'Agenda 2030. Le gouvernement s'est également engagé dans une initiative de quatre ans sous les auspices des Nations

7. Au moment de la rédaction du présent document, ils venaient de finaliser les termes de référence pour l'évaluation des ODD3 et ODD4 et en étaient au stade de la passation de marchés.

unies, basée sur le principe « Ne laisser personne de côté », afin de faire progresser l'accord national pour atteindre les objectifs des ODD.

Après avoir présenté son premier RNV lors du Forum politique de haut niveau en 2017, la commission statistique du Costa Rica a entrepris un diagnostic des capacités statistiques nécessaires pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des ODD. Le pays a poursuivi la mise en correspondance des cibles et des indicateurs des ODD avec les objectifs nationaux, en établissant une base de référence pour analyser la situation dans le pays et les données de panel pour comprendre comment les indicateurs spécifiques au Costa Rica ont évolué dans le temps dans les trois domaines prioritaires. Il développe également de nouveaux instruments pour recueillir les informations nécessaires à l'élaboration de ses propres indicateurs en fonction des exigences sectorielles et des objectifs nationaux, et ventilés par sexe, âge, origine ethnique, handicap, etc.<sup>8</sup>

Dans un vaste effort pour favoriser une culture de l'évaluation, le Costa Rica a élaboré son Plan national de développement (2019-2022) en faisant explicitement référence à l'évaluation, et en le renforçant par une politique nationale d'évaluation. Ce processus largement participatif, mené par le ministère de la Planification nationale et de l'Économie politique, a impliqué une plateforme nationale d'évaluation multipartite qui a rassemblé les principaux acteurs des organisations de la société civile, des ministères (tels que les ministères de la Planification et des Finances), du monde universitaire (tels que les enseignants en évaluation), des agences de coopération internationale et des évaluateurs professionnels. L'Institut allemand d'évaluation du développement (DEval) a fourni des conseils d'experts.

La plateforme nationale d'évaluation a permis un échange régulier d'expériences entre les acteurs, qui ont élaboré des décisions communes. Elle est également chargée de suivre la mise en œuvre du plan d'action 2019-2023, adopté fin 2018, dans le cadre duquel différentes organisations se sont engagées à mener des actions en faveur du développement au titre de quatre composantes stratégiques (MIDEPLAN 2018a).<sup>9</sup> Ce mécanisme d'échange en matière de communication a suscité

l'intérêt des pays voisins d'Amérique latine. Par exemple, après avoir demandé au Costa Rica de présenter l'idée d'une plateforme nationale lors de la semaine d'évaluation gLOCAL en juin 2019<sup>10</sup> l'Équateur prévoit à son tour d'établir une plateforme nationale suivant la même voie.

Avec le soutien du DEval, le Costa Rica est en train de créer une base de données complète sur les interventions des donateurs internationaux en matière de changement climatique et de biodiversité dans le cadre de son évaluation continue des projets de coopération internationale. Cette base de données comprend des indicateurs quantitatifs et des données qualitatives issues du travail sur le terrain. Elle cherche également à évaluer dans quelle mesure les interventions contribuent aux ODD liés au changement climatique et à la biodiversité. Une publication comparant les résultats de cet effort et une analyse des données du Système de notification des pays créanciers de l'OCDE<sup>11</sup> accessibles au public est prévue pour 2020. Cela sera utile pour informer d'autres pays sur les coûts et les avantages de la mise en place d'une base de données spécialisée.

La prochaine étape prévue consiste à utiliser la base de données sur le changement climatique et la biodiversité pour réaliser la première évaluation du Costa Rica du point de vue des ODD. Elle est en cours de finalisation et comprend une cartographie sur le terrain des données du Système de notification des pays créanciers de l'OCDE. L'objectif est de mener une évaluation thématique par pays dans le domaine du changement climatique et de la biodiversité en se concentrant sur les ODD prioritaires et d'autres objectifs pertinents. Il pourrait s'agir d'une des premières évaluations où le gouvernement hôte évalue les activités de tous les donateurs internationaux dans le pays du point de vue du changement climatique et de la biodiversité. Comme l'indique le directeur adjoint du DEval et chef de son centre de compétence pour la méthodologie d'évaluation, « si l'universalité est une caractéristique déterminante de l'Agenda 2030 et la transparence la clé de sa réalisation, il est essentiel que les pays partenaires soient équipés pour pouvoir évaluer les interventions des donateurs internationaux dans leur pays ».<sup>12</sup>

8. Voir <http://inec.cr/objetivos-de-desarrollo-sostenible> pour plus d'informations.

9. Les quatre composantes sont les suivantes : 1) Évaluation dans le cycle de gestion des résultats du développement, 2) Institutionnalisation de l'évaluation, 3) Capacités d'évaluation et 4) Participation des acteurs à l'évaluation. Pour plus d'informations, voir [www.mideplan.go.cr/politica-nacional-de-evaluacion-pne](http://www.mideplan.go.cr/politica-nacional-de-evaluacion-pne)

10. La semaine d'évaluation gLOCAL est une nouvelle initiative de partage des connaissances en matière de S&E, organisée par les centres CLEAR avec le soutien de partenaires locaux et mondiaux. Elle vise à soutenir l'échange de connaissances et d'expériences en matière de S&E, afin de promouvoir le développement des capacités d'évaluation, de soutenir la prise de décision fondée sur des données probantes et de renforcer les effets directs du développement aux niveaux local et mondial. La première semaine d'évaluation gLOCAL s'est tenue en juin 2019. Voir [www.glocalevaleweek.org/](http://www.glocalevaleweek.org/)

11. Base de données utilisée pour suivre les flux d'aide au développement à l'étranger des pays membres du CAD. Elle fournit les classifications internationales que les pays donateurs et les organisations multilatérales utilisent pour rendre compte des dépenses en matière d'aide.

12. Entretien avec le Dr Sven Harten (8 juillet 2019).

## Résumé des leçons apprises et prochaines étapes



**Tableau 2. Résumé des leçons apprises et des prochaines étapes en Finlande, au Nigéria et au Costa Rica**

| Pays              | Expérience                                                                     | Principales leçons apprises                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Prochaines étapes                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Finlande</b>   | Réalisation d'une évaluation nationale des politiques de développement durable | <p>Le moment de l'évaluation a été un facteur de succès crucial pour l'impact</p> <p>L'élaboration précoce d'un plan de diffusion a permis de faire passer le message</p> <p>La conception d'une évaluation participative a assuré l'appropriation par les décideurs</p>                                                                                                                                                                          | <p>Réalisation d'une évaluation indépendante et complète sur l'état du développement durable, la mise en œuvre des politiques et leur impact au cours du prochain mandat du gouvernement</p> <p>Entreprendre un suivi continu (annuel) des principales cibles de durabilité</p> |
| <b>Nigéria</b>    | Évaluation commandée de trois ODD prioritaires                                 | <p>L'engagement en faveur de l'évaluation et du développement durable dans les principaux documents politiques (tels que la Stratégie de transition du pays) a constitué la première étape importante</p> <p>Investir dans le renforcement des capacités nationales d'évaluation des ODD des fonctionnaires clés (des ministères, départements, agences, etc.) a permis de garantir des capacités adéquates pour s'engager dans l'Agenda 2030</p> | <p>Réaliser trois évaluations indépendantes des ODD (ODD1, ODD3 et ODD4) avec des rapports finaux pour les ODD3 et ODD4 attendus en février 2020</p> <p>Renforcer le RNV du Nigéria pour 2020 en utilisant les éléments clés des conclusions de l'évaluation</p>                |
| <b>Costa Rica</b> | Intégrer les ODD dans les systèmes nationaux de S&E                            | L'alignement des processus nationaux de planification du développement sur les ODD a permis de rationaliser et d'intégrer les rapports et la collecte de données                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Utiliser la base de données sur les interventions des donateurs internationaux en matière de changement climatique et de biodiversité pour réaliser la première évaluation du point de vue des ODD                                                                              |

## 2. Étape A : Identifier l'objectif d'évaluation global

Dans cette section, nous explorons les utilisations potentielles de l'évaluation des ODD et la façon dont les utilisations prévues éclairent ses objectifs.

Dans le contexte des ODD, l'évaluation consiste à déterminer le mérite, la valeur, l'importance et la durabilité des stratégies, des politiques et des programmes qui contribuent à la réalisation des ODD dans différents pays et à l'échelle mondiale. Elle examine les interactions complexes entre les systèmes humains, économiques et naturels. Elle examine les effets des lois, des règlements et des procédures à l'intérieur et au-delà des frontières géographiques dans lesquelles ils sont adoptés. Ce chapitre explore pourquoi et selon quel objectif un pays pourrait choisir de mener une évaluation des ODD.

L'évaluation des ODD produit des données et des analyses que les différents groupes nationaux de parties prenantes peuvent utiliser en matière de responsabilité et d'apprentissage (voir le tableau 3). Il est donc important d'identifier ces groupes et de s'engager avec eux dès le début du processus afin de déterminer comment l'évaluation peut répondre au mieux à leurs besoins. L'implication des parties prenantes dès le début permet de décider des principaux objectifs de l'exercice et d'identifier l'utilisation possible des données et des analyses de suivi et d'évaluation.



**Tableau 3. Utilisations de l'évaluation des ODD, par groupe de parties prenantes**

| Groupe de parties prenantes                       | Responsabilité                                                                                                                                                                | Leçons                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Décideurs, gestionnaires et planificateurs</b> | Partager des rapports publics sur les résultats obtenus par les gouvernements dans le cadre de l'Agenda 2030.<br><br>Rendre compte des résultats de l'évaluation dans les RNV | Intégrer les résultats dans le cycle stratégique et de planification, et informer les décideurs politiques sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des différentes politiques |
| <b>Organisations de la société civile</b>         | Évaluer les performances du gouvernement par rapport à des objectifs et des critères clairs                                                                                   | Utiliser les résultats pour identifier et réfléchir aux besoins de leurs groupes d'intérêts et des bénéficiaires visés                                                                               |
| <b>Parlementaires</b>                             | Exercer une fonction de contrôle et promouvoir des efforts coordonnés dans l'ensemble du gouvernement pour traiter les ODD                                                    | Éclairer les enquêtes menées dans les comités d'audit et les commissions parlementaires                                                                                                              |

Les expériences finlandaise et nigériane ont fait apparaître trois utilisations clés distinctes de l'évaluation des ODD : éclairer l'élaboration des politiques et les intégrer dans le cycle de

planification stratégique et de programmation; influencer le débat politique national; et orienter les RNV des pays.

## Éclairer les décideurs et alimenter le cycle stratégique et de planification

Les données probantes générées par l'évaluation des ODD peuvent éclairer de meilleures politiques et fournir aux décideurs, aux gestionnaires et aux planificateurs des enseignements sur ce qui fonctionne pour atteindre les cibles des ODD et pourquoi cela fonctionne. Elles peuvent aider les décideurs à répondre aux questions suivantes :

- nous les choses correctement?
- Est-ce que ce sont les bonnes choses à faire?
- Y a-t-il de meilleures façons de faire les choses?

Cela peut également aider à répondre à des questions plus détaillées, telles que :

- Dans quelle mesure les dépenses de programme et les investissements publics ont-ils été adéquats?
- La portée de la politique ou du programme était-elle acceptable (a-t-elle servi suffisamment

de personnes, de la bonne manière, au niveau attendu)?

- Dans quelle mesure le programme ou la politique a-t-il été bien mis en œuvre?
- Quelle a été l'importance et la valeur des effets directs et des impacts?
- Comment les bénéfices ont-ils été distribués?
- Cette approche du problème est-elle meilleure que d'autres? (Schwandt et al. 2016a).

L'évaluation des ODD doit poser des questions sur les aspects fondamentaux des politiques et programmes de développement durable. Il s'agit notamment de leurs conséquences positives et négatives involontaires, de leur durabilité environnementale, économique, sociale et politique et de leur pertinence par rapport aux besoins des bénéficiaires visés.



### Encadré 3. Intégrer l'évaluation dans le cycle politique des ODD

Les premières expériences nationales en matière d'évaluation des ODD font apparaître des pratiques émergentes sur la manière dont les gouvernements peuvent utiliser les outils et les approches d'évaluation à chaque étape du cycle politique des ODD (voir figure 4). Ils peuvent les utiliser pour fournir des données probantes afin d'éclairer l'élaboration des politiques, aider les décideurs à réfléchir aux raisons qui sous-tendent leurs choix politiques et identifier les moyens de les améliorer (Schwandt et al. 2016b).

Lors de la définition **du cadre du programme**, l'évaluation peut aider à identifier les relations de cause à effet entre les politiques précédentes et les défis nationaux ou infranationaux en matière de développement durable. L'analyse des données issues de différentes études d'évaluation peut jouer un rôle similaire, en aidant les décideurs à déterminer la portée et l'efficacité des options en matière de politiques et de programmes. Par exemple, les constatations d'une cartographie et d'une synthèse structurée des évaluations menées par 17 organismes d'évaluation des Nations unies et bilatéraux ont aidé les chercheurs à évaluer l'efficacité de différentes initiatives pour progresser vers la réalisation de l'ODD4 (Mundy et Proulx 2019).

À l'étape de **la formulation des politiques**, l'analyse des données probantes d'évaluation peut aider à remettre en question les hypothèses qui sous-tendent les différents choix politiques. Après avoir déterminé les problèmes, les planificateurs peuvent utiliser des outils d'évaluation pour identifier les processus ou les mécanismes sociaux qui influent sur les effets directs positifs ou négatifs. Les planificateurs peuvent utiliser les TdC ou la cartographie des systèmes pour explorer les différentes voies du changement. Une évaluation approfondie des cas positifs ou négatifs peut mettre en lumière les conditions contextuelles qui favorisent ou entravent le développement durable.

À l'étape de **la légitimation et de l'adoption**, l'évaluation prévisionnelle qui utilise des approches participatives telles que la cartographie et l'engagement des parties prenantes peut aider à rassembler de multiples perspectives pour créer un consensus entre les parties prenantes. Elle peut également faire la lumière sur les intérêts des différentes parties prenantes en facilitant l'évaluation participative des avantages et des compromis possibles des différentes solutions politiques.



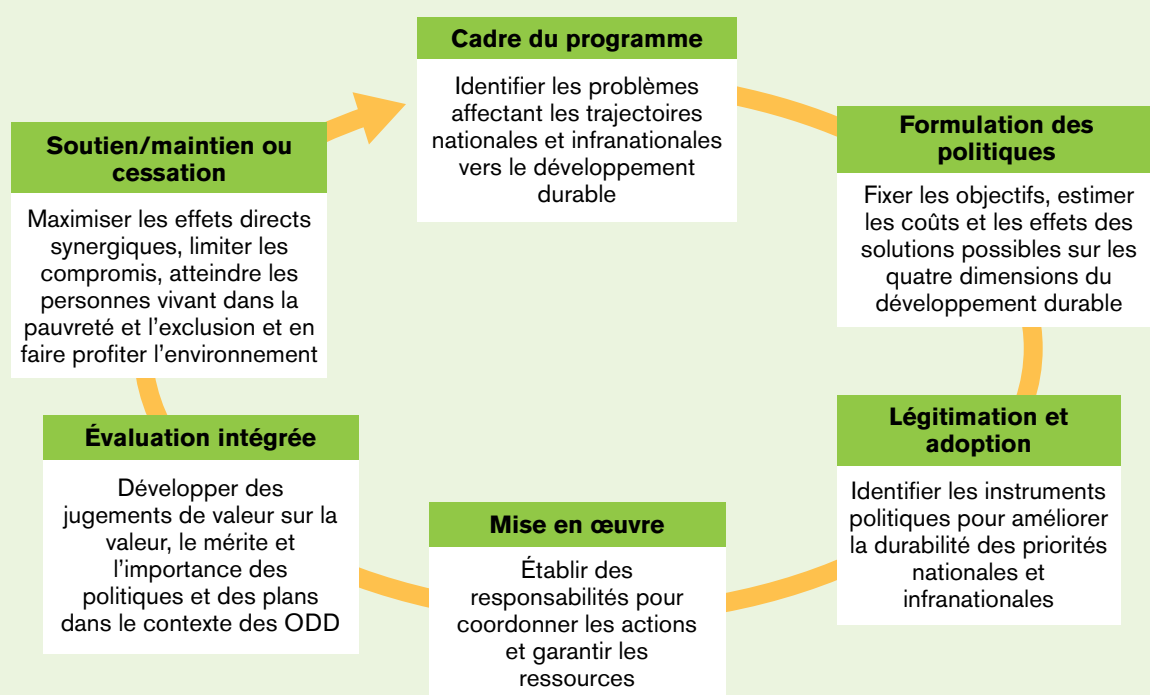
### Encadré 3 (suite) : Intégrer l'évaluation dans le cycle politique des ODD

À l'étape de **la mise en œuvre**, les évaluations formatives et développementales peuvent aider les planificateurs à élaborer des interventions en évaluant leur pertinence, leur efficacité et leur intégration avec d'autres initiatives (Patton 1994). Cela peut mettre en évidence la meilleure façon d'utiliser les ressources, aider à identifier les effets directs initiaux et fournir des recommandations pour ajuster les plans.

À l'étape de **l'évaluation intégrée**, l'évaluation peut aider à mesurer la validité des demandes une fois qu'une politique a été mise en œuvre. Il existe plusieurs outils pour cela, notamment l'évaluation des performances et la conception d'une évaluation d'impact multiméthodes.

Enfin, à l'étape **du soutien/du maintien ou de la cessation**, les planificateurs peuvent utiliser les résultats des activités d'évaluation précédentes pour décider comment soutenir et affiner une politique ou prendre une nouvelle orientation politique afin de maximiser les synergies avec d'autres politiques et d'accélérer l'obtention de réalisations en matière de développement durable.

Figure 4. Le rôle de l'évaluation dans le cycle politique des ODD





#### Encadré 4. Tirer les leçons de l'expérience des pays : utiliser l'évaluation dans le cadre du cycle politique

Outre la Finlande, le Nigéria et le Costa Rica, d'autres pays utilisent l'évaluation pour éclairer leur prise de décision en matière de développement durable. Cet encadré présente des exemples d'expériences réussies de plusieurs pays en matière d'intégration de l'évaluation dans les cycles politiques.

**Cadre du programme :** Le Nigéria a examiné les tendances des données et a utilisé l'évaluation d'impact pour tirer les leçons de son expérience des ODM afin d'élaborer une stratégie de transition vers les ODD et d'identifier les ODD à privilégier en premier lieu. De même, le gouvernement kenyan a étudié la période 2000-2015 pour évaluer les progrès réalisés par rapport aux ODM et documenter les expériences, les défis et les leçons apprises. Cette étude a servi de base au nouveau plan à moyen terme du pays et à sa feuille de route pour la mise en œuvre des ODD. L'Éthiopie a procédé à un examen national de ses performances par rapport aux ODM, qui a alimenté son programme national pour les ODD (Meyer et al. 2018). La Finlande a utilisé l'évaluation pour analyser la pertinence, la couverture et la cohérence des politiques nationales en évaluant la façon dont celles-ci ont tenu compte des résultats de la recherche sur le développement durable et de l'analyse des données des indicateurs (Berg et al. 2019).

**Étape de la formulation des politiques :** L'évaluation des ODD de la Finlande a utilisé un cadre analytique pour comprendre ce qui a aidé ou entravé les progrès du développement durable dans le passé, comme première étape dans l'élaboration de nouvelles orientations politiques. Cette évaluation a permis d'identifier les principaux problèmes de développement durable en Finlande qui nécessitent une action politique (Berg et al. 2019).

**Étape de la légitimation et de l'adoption :** La Finlande, le Nigéria et le Costa Rica ont tous utilisé une série d'approches - notamment des ateliers, des enquêtes, des groupes consultatifs et des entretiens - pour engager les parties prenantes à différentes étapes de leur processus d'évaluation des ODD.

**Étape de la mise en œuvre :** L'évaluation finlandaise des ODD a recommandé de mener des évaluations de suivi sur différents aspects de la mise en œuvre tous les quatre ans, en fonction de leurs élections. Elle a également recommandé de commander une évaluation publique par une institution externe importante telle que l'OCDE.

**Étape de l'évaluation intégrée :** Le Costa Rica a intégré une évaluation de l'impact des programmes environnementaux et des programmes sur les changements climatiques financés par les donateurs, actuels et passés, dans la conception de sa prochaine évaluation des ODD. Dans son RNV, le Belize a indiqué avoir utilisé les résultats d'évaluations antérieures pour évaluer la situation actuelle des programmes de transferts monétaires, de l'égalité des sexes et de la gestion des pêches/des océans (Meyer et al. 2018).

## Influencer le débat politique

Alors que les autorités locales et nationales peuvent utiliser les enseignements tirés des données et des analyses de suivi et d'évaluation pour améliorer l'établissement des programmes, l'élaboration des politiques et la fourniture de services, les parlementaires et la société civile peuvent utiliser les résultats du suivi et de l'évaluation pour rendre les gouvernements responsables et influencer la prise de décision. L'encadré 5 montre comment le Botswana a utilisé l'évaluation pour étayer la prise de décision et faciliter le dialogue national. Bien que ce guide se concentre plus en détail sur les expériences de la Finlande, du Nigéria et du Costa Rica, nous avons pensé qu'il valait la peine de rendre compte du système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) très performant du Botswana. Mis en place avant l'adoption de l'Agenda 2030, le système a intégré avec succès les principes qui sous-tendent l'agenda.

Les commissaires de l'évaluation des ODD pourraient vouloir examiner comment faire participer les parlementaires à l'évaluation afin d'en maximiser l'utilisation. Les parlementaires peuvent jouer un rôle unique dans la promotion de l'évaluation et l'utiliser pour exercer leur fonction de contrôle. En effet, ils « pourraient s'efforcer de coordonner les efforts de l'ensemble du gouvernement pour répondre à la complexité et à l'interconnexion des ODD et éviter l'élaboration fragmentaire des politiques » (Schwandt et al. 2017). La Finlande, par exemple, a fait état de progrès en matière de développement durable dans le cadre des conclusions de son rapport annuel gouvernemental depuis 2016, bien avant cette évaluation. Elle discute des résultats au parlement, ce qui donne à ses membres la possibilité de suivre les mesures en faveur du développement durable.



### **Encadré 5. Botswana : utiliser les données de suivi et d'évaluation pour évaluer, communiquer et remettre en question les performances du gouvernement**

En 2008-09, le Conseil Vision 2016 du Botswana a développé une stratégie de suivi et d'évaluation pour lui permettre de mesurer, de suivre et de rendre compte des progrès réalisés par rapport à sept objectifs/piliers socio-économiques nationaux qui représentaient la Vision 2016 à long terme du pays. Cette stratégie a servi de base à un cadre pour un examen des performances nationales qui rendrait compte des progrès de chacun des sept piliers. Le Conseil Vision 2016 a publié les « Performances du Botswana » pour 2009, 2012 et 2014 (Conseil Vision 2016) en les présentant au président, au Comité consultatif de haut niveau et à la nation. Il s'agissait d'une initiative menée par le pays, dont d'autres pays peuvent tirer des enseignements très utiles :

- a. L'exercice a été mené par un comité conjoint, unique au Botswana et appelé Conseil Vision 2016, qui représentait le secteur public, le secteur privé et la société civile.
- b. Le Conseil Vision, une structure institutionnelle formalisée dotée d'un secrétariat, a servi de véhicule utile pour réunir régulièrement des représentants de tous les groupes de parties prenantes afin de discuter, entre autres, des progrès réalisés au niveau des principales priorités du pays. Le forum offert par le Conseil assure donc à la fois la continuité et les possibilités de rendre publics le suivi, l'évaluation et les rapports sur les questions liées aux priorités nationales.
- c. Le rapport de performance, rédigé par le Conseil, représentait les trois groupes d'intérêt; il a été présenté au comité de haut niveau du pays et au président;
- d. Afin d'assurer sa disponibilité au grand public et aux autres institutions pour un examen et un contrôle indépendants, le rapport a été distribué à toutes les bibliothèques du pays.

La présence d'un cadre de suivi et d'évaluation clair a permis à d'autres organisations indépendantes d'évaluer les performances du gouvernement par rapport aux mêmes objectifs et piliers. À la fin de la période de la stratégie, Afrobaromètre - une organisation de la société civile et un réseau de recherche panafricain indépendant et non partisan qui mène des enquêtes sur l'attitude du public en matière de démocratie, de gouvernance, de conditions économiques et de questions connexes dans plus de 30 pays africains - a publié une évaluation des performances du pays par rapport à sa vision nationale, en présentant des données sur l'opinion publique concernant les sept piliers du développement.

En 2016, le Groupe de travail présidentiel sur la vision du nouveau gouvernement a élaboré le programme « Vision 2036 : Atteindre la prospérité pour tous », qui synthétise le programme de transformation du pays autour de quatre piliers alignés sur l'Agenda 2030. Ceux-ci s'inspirent des quatre dimensions du développement durable : économique, humain et social, environnemental et gouvernance, paix et sécurité. S'appuyant sur Vision 2016, un élément crucial du nouveau programme est la présence d'un solide système de suivi, d'évaluation et de responsabilité. Ce système permettra de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs spécifiquement liés aux buts de la vision, de rendre compte des réalisations et de faciliter, conduire et commander le suivi et l'évaluation des activités gouvernementales tous les cinq ans. Les principaux éléments du nouveau cadre sont les suivants :

- Procéder aux activités de suivi et d'évaluation prévues dans les documents de politique
- Mener des appréciations des projets de développement proposés
- Effectuer une évaluation après l'achèvement d'un projet, et
- Évaluer l'élaboration, l'examen et la réforme des politiques du gouvernement sur la base de données probantes.

Sources : Lekalake (2016), Le groupe de travail présidentiel Vision (2016) et Lahey (2013)



### Encadré 6. L'évaluation des ODD déclenche un débat politique en Finlande

L'expérience de la Finlande nous enseigne une leçon importante sur la boucle de rétroaction entre les politiques et les données probantes. Le moment de l'évaluation a été crucial, le cabinet du premier ministre (PMO) l'ayant délibérément liée au prochain tour des élections législatives. Les conclusions ont été publiées pendant la campagne électorale, et du temps supplémentaire a été consacré à leur communication aux principaux partis politiques. L'équipe d'évaluation a tenu des réunions avec les six principaux partis politiques du pays et la Commission nationale du développement durable a organisé un atelier en mai 2019 pour discuter de la manière de donner suite aux recommandations du rapport.

Cette attention portée au calendrier a permis aux principaux partis politiques de s'engager et de répondre aux conclusions de l'évaluation. Le parti au pouvoir a également renforcé son engagement envers les ODD en adoptant l'Agenda 2030 comme base de son programme gouvernemental. Les avantages de cette approche sont clairement démontrés dans les plans du nouveau gouvernement, qui a approuvé deux des principales recommandations de l'évaluation : adopter l'Agenda 2030 comme base de la politique gouvernementale et élaborer une feuille de route nationale pour atteindre les ODD d'ici 2030.

## Éclairer les rapports nationaux volontaires des pays

L'évaluation des ODD peut également éclairer le RNV d'un pays, en fournissant des données probantes et des analyses précieuses sur l'efficacité, la pertinence et la durabilité des différentes politiques. « Dans le cadre de ses mécanismes de suivi et d'examen, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 encourage les États membres à "procéder à des examens réguliers et sans exclusive, dirigés et contrôlés par le pays, des progrès accomplis aux niveaux national et infranational" ([AGNU 2015] paragraphe 79). Ces examens (ou rapports nationaux) doivent servir de base aux examens réguliers effectués par le forum politique de haut niveau (FPHN), qui se réunit sous les auspices de l'ECOSOC [le Conseil économique et social des Nations unies]. Comme stipulé au paragraphe 84 de l'Agenda 2030, des examens réguliers par le FPHN doivent être volontaires,

dirigés par l'État, entrepris autant par les pays développés que ceux en développement, et impliquer de multiples parties prenantes »<sup>13</sup>

Malgré cette recommandation, très peu de pays ont à ce jour intégré les résultats de l'évaluation dans leurs préparatifs du RNV (Simon et al. 2017, Meyer et al. 2018). Cette lacune dans l'évaluation souligne le risque que les pays communiquent passivement les données recueillies concernant les indicateurs plutôt que de les analyser dans le cadre de la planification nationale, de la prise de décision et d'une mise en œuvre réussie. Pour que les évaluations soient pertinentes à la fois pour les cycles politiques internes et les processus de rapport mondiaux, les pays peuvent adopter une approche progressive, en laissant le temps à l'évaluation d'alimenter les moments politiques clés et d'éclairer les RNV.

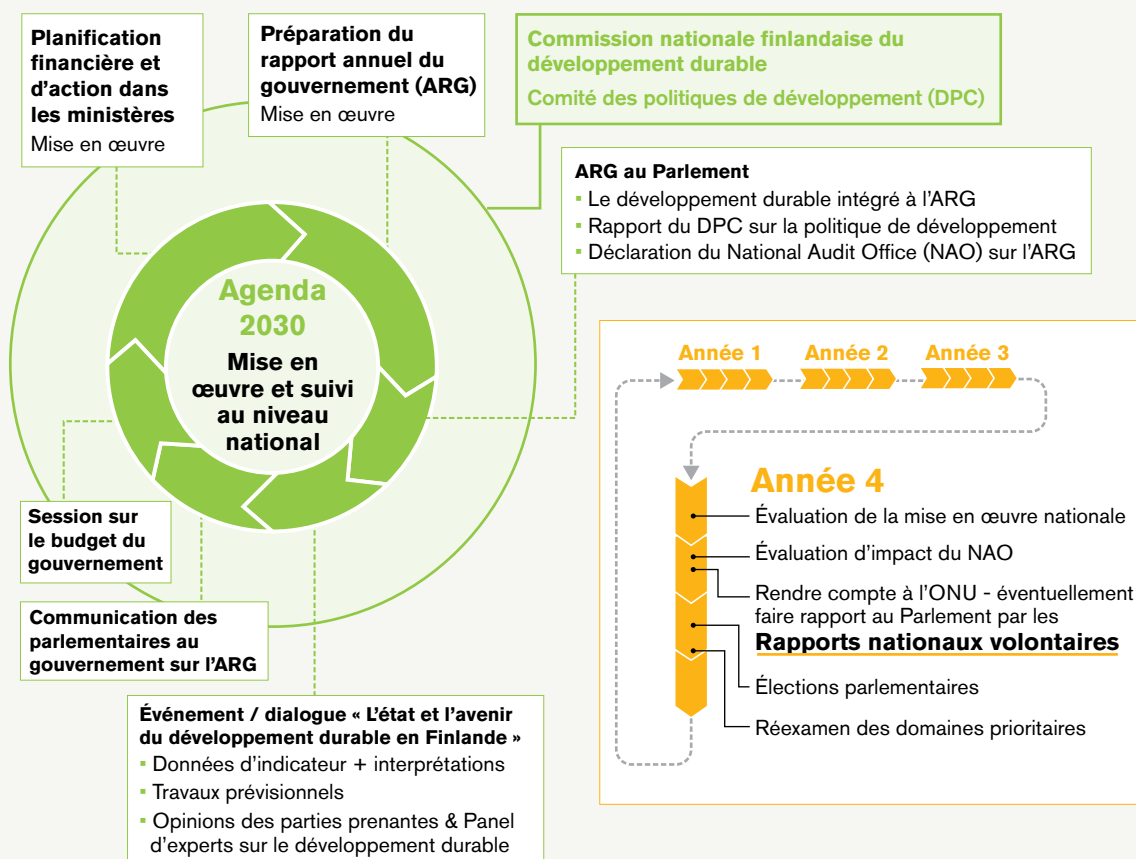
13. Plateforme de connaissances sur le développement durable des Nations Unies <https://sustainabledevelopment.un.org/vnrs/>



### Encadré 7. Tirer le meilleur parti des rapports nationaux volontaires

La Finlande et le Nigéria ont tous deux planifié leurs évaluations nationales pour alimenter le cycle du RNV. La Finlande a lié son évaluation aux élections nationales de 2019 et à son prochain cycle de rapports du RNV en 2020 (figure 5).

**Figure 5. Cycles de suivi et d'examen annuels et quadriennaux du plan national de mise en œuvre de la Finlande and review cycles**



Le Nigéria a prévu deux évaluations indépendantes (ODD3 et ODD4) pour faire le lien avec sa préparation du RNV 2020. Les principales conclusions des rapports d'évaluation devraient être prêtes au début de l'année 2020. Le gouvernement prévoit que ces données probantes seront intégrées dans le RNV 2020, ce qui conduira à un engagement fort dans les débats stratégiques lors du FPHN en juillet 2020.

## 3. Étape B : Préparation d'une évaluation des ODD

Après avoir déterminé qui utilisera l'évaluation, comment et pourquoi, les commissaires peuvent maintenant envisager les différentes façons dont ils pourraient utiliser l'évaluation pour en savoir plus sur la mise en œuvre des ODD et les liens avec les stratégies, politiques et programmes existants.

Dans ce chapitre, nous proposons quelques approches pragmatiques pour parvenir à des décisions participatives et éclairées et nous présentons les choix auxquels les commissaires sont confrontés lorsqu'ils décident du champ d'application et de l'orientation d'une évaluation des ODD.

### Concevoir des processus participatifs

Les principes de l'Agenda 2030 (voir encadré 2) sont pertinents dans la façon dont les évaluations sont menées. Ils peuvent également aider les différentes parties prenantes à décider de leur niveau d'engagement et à déterminer la conception des processus de gestion des évaluations. Par exemple, les orientations nationales en matière de suivi et d'examen appellent à la participation active d'un large éventail de groupes de parties prenantes et de représentants politiques et à la responsabilité envers les citoyens en rendant publics les résultats des évaluations. Le principe « ne laisser personne de côté » souligne l'importance d'un engagement significatif des groupes vulnérables et marginalisés, dont les intérêts sont souvent négligés. Les principes d'intégration et de cohérence permettent de mener l'évaluation en collaboration avec des organismes commanditaires de différents secteurs ou avec les contributions et les conseils d'organes consultatifs intersectoriels et interdépartementaux.

Lors de la préparation d'une évaluation des ODD, les commissaires peuvent souhaiter réfléchir au moment où les différentes parties prenantes peuvent participer de manière significative à l'exercice et à la manière dont les différents groupes peuvent :

- Contribuer au choix des questions d'évaluation
- Contribuer au cadrage théorique, et
- Participer à la sélection des approches méthodologiques.

Tout engagement dans la collecte et l'analyse des données doit être clair et transparent. Il est important que les commissaires facilitent la consultation pour s'assurer que les parties prenantes contribuent activement au processus. L'implication de tous les groupes de parties prenantes dans l'élaboration et l'analyse des résultats de l'évaluation et dans l'élaboration des recommandations peut contribuer à éviter que les progrès vers un objectif ne profitent à un groupe tout en sapant les besoins et les droits des autres.

### Mise en place d'organes participatifs intersectoriels de gestion et de conseil

Pour faciliter la participation, les commissaires peuvent envisager de mettre en place des organes de gestion et de conseil intersectoriels contribuant à l'évaluation. Ces organes peuvent améliorer la qualité d'une évaluation et sa valeur pour les groupes de parties prenantes. Ils peuvent contribuer à la réalisation d'une analyse complète en permettant de mieux comprendre les effets des différentes options politiques, y compris leur potentiel de synergies.

Par exemple, un groupe directeur ou un conseil consultatif composé de membres de différents ministères et services gouvernementaux peut

améliorer la conception de l'évaluation et faciliter l'adoption des résultats pour améliorer la cohérence des politiques. Mais ce type de structure peut devenir difficile à gérer si les membres n'adhèrent pas aux choix méthodologiques ou n'acceptent pas ses conclusions. Il est donc important de réfléchir à des processus permettant de maintenir l'indépendance de l'évaluation. Un groupe de soutien composé de représentants de la société civile et du secteur privé peut également fournir des conseils, contribuer à la conception de l'évaluation et à la collecte des données, et analyser et débattre des résultats de l'évaluation.



### Encadré 8. Renforcer l'appropriation et l'inclusion

En **Finlande**, l'implication de différentes parties prenantes à différents stades de l'évaluation a renforcé leur sentiment d'appropriation et d'inclusion. Mais surtout, cela a permis de garantir l'adhésion politique.

La structure de gestion de l'évaluation comprenait un groupe directeur interadministratif et un groupe de soutien. Le premier était présidé par le PMO (qui a également commandé l'évaluation) et comprenait des représentants de différents ministères, notamment de l'environnement, des finances, des affaires étrangères, de l'agriculture et de la sylviculture. Son rôle principal était de fournir une assurance qualité en examinant la conception, la méthodologie et les rapports d'évaluation. Le groupe de soutien était représentatif des secteurs clés de la société finlandaise et comprenait des délégués de différents ministères ainsi que des universités et des centres de recherche, des comités de développement durable, des groupes de jeunes de l'Agenda 2030, SYKE et SITRA. Leur principale fonction était de fournir des conseils et des commentaires sur le contenu et le processus de l'évaluation.

L'évaluation elle-même était très participative, offrant de nombreuses possibilités d'engagement par le biais d'ateliers nationaux et internationaux, d'entretiens et d'enquêtes. Les deux ateliers nationaux, destinés aux représentants des municipalités, des organisations de la société civile et du secteur privé, ont été particulièrement utiles pour identifier les questions clés permettant à la Finlande d'atteindre ses objectifs de développement durable. Cela a contribué à la co-création des recommandations finales. Les informations recueillies lors des 78 entretiens avec les parties prenantes, dont les membres du Panel d'experts sur le développement durable, les ministères et d'autres acteurs gouvernementaux, ont également contribué à la formulation des recommandations.

Au **Nigéria**, les discussions sur l'évaluation des ODD ont eu lieu dans des espaces participatifs tels que l'atelier d'évaluation du renforcement des capacités des ODD - avec des participants du monde universitaire, des associations d'évaluation, des hauts fonctionnaires et des statisticiens - et des plateformes de communication sectorielles où les organisations du secteur privé et de la société civile ont pu formuler et échanger des idées dans le cadre de la stratégie de transition du Nigéria des ODD vers les ODD.

Les trois évaluations des ODD du Nigéria seront dirigées par le OSSAP-SDG assisté du ministère du Budget et de la Planification nationale et d'autres ministères, départements et agences concernés. Les agences des Nations unies et les partenaires de développement, y compris le représentant de l'UNICEF dans le pays, apporteront un soutien technique et financier.

OSSAP-SDG prévoit de mettre en place un comité directeur national sur l'évaluation des ODD dont les principaux rôles seront d'assurer l'engagement politique, l'appropriation et l'orientation technique de haut niveau. Le comité veillera également à ce que le gouvernement et les partenaires de développement aient une vision, un processus décisionnel, un engagement et une adhésion adéquats et à ce que les ministères, les départements, les agences gouvernementales et des Nations unies et les partenaires de développement respectifs reprennent les conclusions de l'évaluation indépendante afin d'accélérer les progrès des ODD au Nigéria.

## Décider du champ d'application et de l'orientation

L'évaluation des ODD comprend plusieurs activités qui diffèrent par leur champ d'application et leur orientation. Les commissaires doivent relever le défi de décider de l'étendue de l'objet de l'évaluation. En termes d'orientation, cela signifie qu'ils doivent décider dans quel domaine politique

ils souhaitent enquêter. En termes de champ d'application, l'évaluation des ODD nationaux peut couvrir trois niveaux interdépendants de conception et de mise en œuvre des politiques et des programmes (voir encadré 9).



### Encadré 9. Champ d'application de l'effort national sur les ODD

Les efforts nationaux en matière d'ODD peuvent être déployés à trois niveaux interdépendants : les plans régionaux, nationaux et infranationaux et les cadres politiques généraux;<sup>14</sup> les stratégies de mise en œuvre; et les programmes et interventions distincts, de l'échelle locale à l'échelle nationale.

1. Au **niveau des politiques et des plans**, l'évaluation vise à identifier les priorités régionales, nationales et infranationales pertinentes afin d'évaluer la contribution de leurs politiques et plans connexes aux ODD en examinant leurs conséquences positives et négatives. L'évaluation des politiques et des plans peut être un exercice distinct qui consiste à examiner leur adéquation par rapport aux recommandations pertinentes de l'évaluation et aux résultats des recherches. Mais elle peut avoir une portée plus large, visant à évaluer l'efficacité et l'efficacité des stratégies de mise en œuvre mises en place par les autorités locales et nationales pour rendre ces politiques et plans opérationnels.
2. Pour évaluer **les stratégies de mise en œuvre**, les évaluateurs peuvent examiner : les mécanismes de coordination officiels mis en place par les gouvernements nationaux pour intégrer les approches de développement durable dans la conception et la mise en œuvre de la législation, des cadres réglementaires, des politiques et des plans (Vaessen et D'Errico 2018); les systèmes et la capacité de collecte, de gestion et d'analyse des informations pertinentes; et/ou les méthodes de travail internes moins visibles qui contribuent à une culture institutionnelle favorable à la coopération interministérielle et aux processus politiques intégrés. L'évaluation des stratégies de mise en œuvre peut générer des conclusions utiles sur la mesure dans laquelle les différentes politiques se renforcent ou se complètent les unes les autres et mettre en lumière la cohérence des politiques.
3. Au niveau **des programmes et des interventions**, l'évaluation des ODD examine les répercussions des programmes, des projets ou des activités sur les quatre dimensions interdépendantes du développement durable : économique, humaine et sociale, environnementale et gouvernance inclusive, paix et sécurité. Elle doit également examiner l'efficacité avec laquelle les programmes nationaux ont été adaptés aux contextes locaux, ce qui peut varier. À ce niveau d'analyse, l'évaluation des ODD aborde des questions liées à la conception et à l'opérationnalisation des programmes et des projets, et à la manière dont ils ont aidé ou entravé l'atteinte des effets directs du développement durable.

La première étape consiste à décider s'il faut procéder à une évaluation complète de toutes les politiques de développement durable ou se concentrer sur quelques objectifs liés aux priorités définies dans les plans nationaux ou dans l'agenda des gouvernements. Les expériences finlandaise et nigériane en matière d'évaluation des ODD suggèrent que les deux options sont valables pour éclairer la démarche d'un pays vers le développement durable. Une évaluation de la faisabilité et une consultation des principales parties prenantes aideront les commissaires à décider de l'option à retenir. Les questions à considérer comprennent :

- Existe-t-il une stratégie de mise en œuvre des ODD?
- Quels sont les coûts et les ressources nécessaires pour réaliser l'évaluation?

- Quelle est la durée de l'exercice par rapport aux moments politiques clés?
- Quelles sont les données disponibles pour l'évaluation?
- Des activités supplémentaires de collecte de données sont-elles nécessaires?

L'étape suivante consiste à décider si l'exercice doit se concentrer sur l'évaluation de la pertinence des politiques et des plans, ou s'il faut également étudier leur mise en œuvre en évaluant leurs stratégies de mise en œuvre. Si les commissaires choisissent cette dernière option, l'évaluation doit également porter, si possible, sur les compromis et les synergies entre les politiques sectorielles, les systèmes de mise en œuvre et les interventions, et sur la manière dont ils affectent les progrès en général.

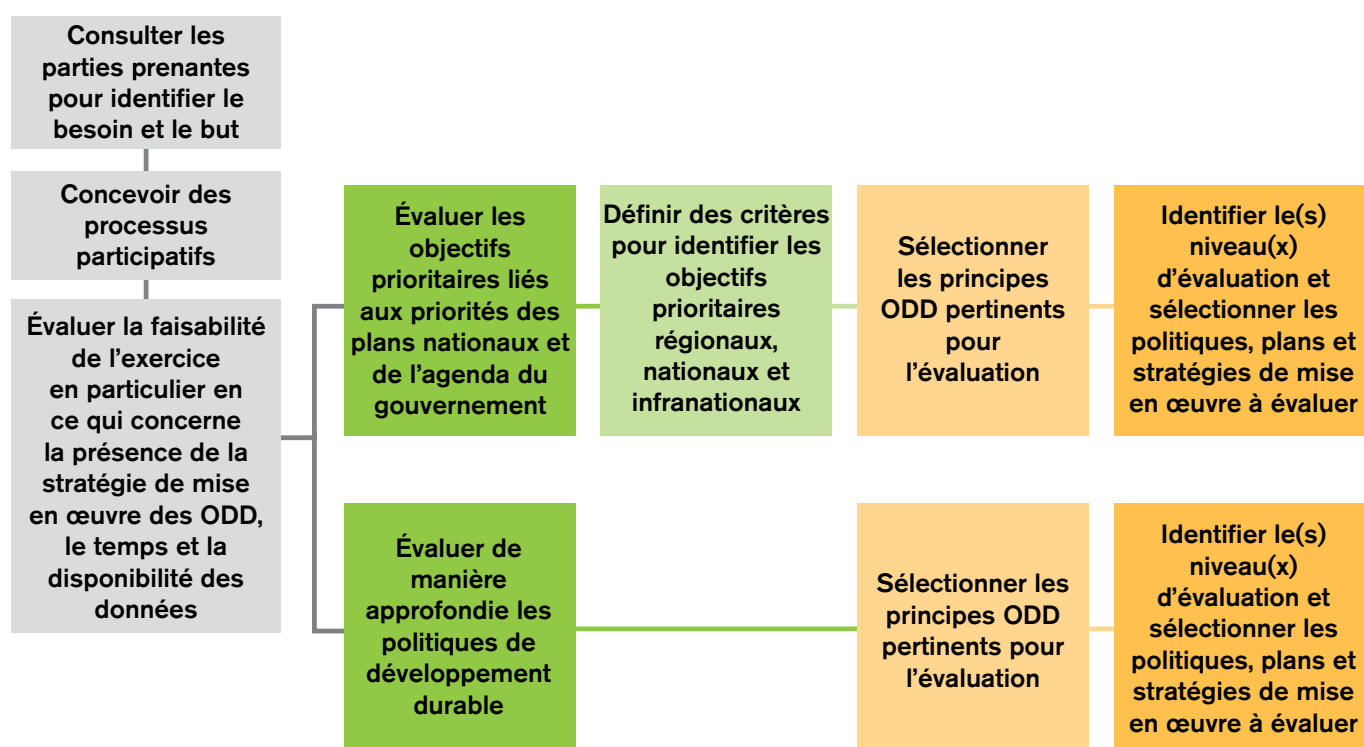
14. Bien que ces orientations soient axées sur le niveau national, il est possible d'aborder certaines questions de développement durable au niveau des États, des provinces ou des municipalités par le biais de plans et de programmes infranationaux ou au niveau régional par l'intermédiaire d'institutions telles que l'Union européenne ou de groupements intergouvernementaux comme les petits États insulaires en développement.

Les principes qui sous-tendent l'Agenda 2030 (voir encadré 2) peuvent également contribuer à réduire le champ d'application et l'orientation de l'évaluation des ODD. Par exemple, les commissaires de l'évaluation et les parties prenantes peuvent décider que la réalisation des ODD dépend surtout de l'amélioration de la cohérence des politiques (intégration) ou de l'augmentation des avantages économiques et sociaux pour les groupes marginalisés et vulnérables (équité). Examiner et discuter ainsi de l'orientation et du champ d'application d'une évaluation peut mettre en lumière des questions et des défis critiques qui pourraient être négligés dans une évaluation axée

plus spécifiquement sur des objectifs ou des cibles prioritaires. En Finlande, l'équipe d'évaluation a utilisé le principe « ne laisser personne de côté » pour concentrer une partie de son enquête sur les politiques étrangères et celles du secteur privé.

Chaque choix présente des avantages et des défis différents que les commissaires doivent prendre en compte, ainsi que des actions clés pour entreprendre l'exercice. La figure 6 présente un arbre décisionnel avec quelques points de décision clés auxquels les commissaires devront faire face pour définir le champ d'application et l'orientation d'une évaluation.

**Figure 6. Arbre décisionnel pour définir le champ d'application et l'orientation d'une évaluation des ODD**





### Encadré 10. Finlande et Nigéria : deux approches de l'évaluation des ODD

Le « Rapport du gouvernement sur la mise en œuvre de l'Agenda 2030 pour le développement durable » (PMO Finlande 2017) prévoit une évaluation des politiques de développement durable et des politiques étrangères interadministratives de la Finlande comme l'une des principales actions à entreprendre. En plus d'évaluer l'état du développement durable en Finlande, l'évaluation devait produire des recommandations concrètes pour le prochain mandat gouvernemental sur l'orientation future de la politique de développement durable de la Finlande.

L'évaluation finlandaise a analysé l'ensemble des politiques de développement durable. Le Nigéria, quant à lui, a axé ses prochaines évaluations sur trois objectifs spécifiques - ODD1, ODD3 et ODD4 - qui correspondent en grande partie aux domaines d'intérêt du rapport ERPG. Par exemple, dans le cadre de l'ODD4 (éducation de qualité), l'objet de l'évaluation est de déterminer si le plan stratégique d'éducation 2016-2019 du Nigéria contribue à la réalisation de la cible ODD 4.1 : « Faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons suivent, sur un pied d'égalité, un cycle complet d'enseignement primaire et secondaire gratuit et de qualité, qui débouche sur un apprentissage véritablement utile. »

Les objectifs du Nigéria dans l'évaluation des ODD prioritaires sont les suivants : aider son gouvernement à tous les niveaux avec des données probantes clés pour comprendre les moteurs de succès et les défis dans la réalisation des trois ODD; tenir le gouvernement responsable de l'augmentation des investissements dans ces secteurs liés aux ODD; et renforcer les rapports basés sur des données probantes pour son prochain RNV en 2020.

Le Nigéria a utilisé un score matriciel pour sélectionner les ODD prioritaires. Les principaux acteurs se sont mis d'accord sur les critères - ou les principales questions à prendre en compte - lors d'une évaluation nationale des ODD (tableau 4) au moment d'un atelier de renforcement des capacités d'évaluation des ODD au début de 2019. Dirigé par UNICEF-Nigéria, l'atelier a permis de réduire le nombre d'ODD prioritaires à trois parmi les cinq identifiés dans l'ERGP du pays. L'objectif le mieux classé sur la base des données disponibles était l'ODD3 (bonne santé et bien-être), suivi de l'ODD4 (éducation de qualité) et de l'ODD1 (pas de pauvreté).

Les critères élaborés au cours de l'atelier ont été le résultat d'un effort conjoint entre les principaux acteurs de l'OSSAP-SDG, le ministère du Budget et de la Planification nationale, les ministères et départements concernés, le gouvernement et les agences des Nations unies, les partenaires du développement, le monde universitaire et les organisations de la société civile.

**Tableau 4. Cartographie des critères de sélection des priorités nationales pour l'évaluation des ODD (Nigéria)**

| Cartographie des critères                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A.</b> Plan(s) sectoriel(s) lié(s) aux ODD pertinents                                                                 |
| <b>B.</b> Programme(s) phare(s) du gouvernement (contribution élevée aux ODD)                                            |
| <b>C.</b> Engagement de la direction des ministères, départements et agences concernés à l'égard de l'évaluation des ODD |
| <b>D.</b> Couverture/diffusion à l'échelle nationale                                                                     |
| <b>E.</b> Financement public à grande échelle                                                                            |
| <b>F.</b> Partenariat existant à plusieurs niveaux                                                                       |
| <b>G.</b> Disponibilité des enquêtes/évaluations de base                                                                 |
| <b>H.</b> Disponibilité des données de suivi                                                                             |
| <b>I.</b> Disponibilité de données probantes récentes issues d'enquêtes ou d'évaluations 2018-2019                       |
| <b>J.</b> Disponibilité d'une évaluation ou d'une étude crédible antérieure                                              |
| <b>K.</b> Vue subjective des répondants                                                                                  |

## 4. Étape C : Élaboration des critères et des questions d'évaluation

Après avoir conçu les éléments participatifs et établi à la fois l'orientation et le champ d'application de l'évaluation, l'étape suivante consiste à identifier les critères d'évaluation et à élaborer les questions qu'elle posera.

Dans cette section, nous fournissons des conseils sur la manière d'utiliser les principes qui sous-tendent l'Agenda 2030 (voir l'encadré 2) pour éclairer la sélection des critères d'évaluation et élaborer les questions d'évaluation.

### Définition et adaptation des critères d'évaluation

Nous pouvons utiliser les principes qui sous-tendent l'Agenda 2030 comme critères d'évaluation lorsque leur sélection fait partie de la conception de l'évaluation et n'est pas déterminée au préalable par l'institution commanditaire. Par exemple, une évaluation peut utiliser le principe de **résilience** pour évaluer la durabilité des systèmes naturels ou humains (Schwandt et al. 2016a). Où les évaluations

utilisent des critères fixes, il peut encore être possible de les compléter par un ou deux critères supplémentaires fondés sur des principes. Par exemple, le DEval suggère de compléter les critères standard du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE pour l'évaluation de l'aide au développement par des critères basés sur les principes de l'Agenda 2030 (voir encadré 11).

### Élaboration des questions d'évaluation

Une fois que les commissaires et les évaluateurs ont défini les critères, ils peuvent utiliser les principes de l'Agenda 2030 pour élaborer des questions couvrant les dimensions environnementale, économique, sociale et de gouvernance du développement durable.

Un défi majeur dans la sélection des questions d'évaluation dans le contexte de l'Agenda 2030 est de savoir comment saisir les qualités intégrées, non linéaires et intergénérationnelles du développement durable. L'un des principes de l'Agenda 2030 qui peut aider à examiner ces qualités est celui de «ne laisser personne de côté». Les évaluateurs peuvent utiliser ce principe pour déterminer si une politique touche tous ceux qui pourraient en bénéficier avantageusement, ou si certains membres de la société sont laissés pour compte en raison de politiques et de décisions budgétaires plus générales. Ils peuvent également étudier les actions positives spécifiques qui sont prises pour soutenir les groupes et les individus les plus marginalisés et évaluer

l'efficacité de ces actions.

Cette compréhension approfondie pourrait ne pas être mise en évidence dans une évaluation qui s'intéresse plus généralement aux chiffres et aux types de bénéficiaires, même celles qui utilisent des données désagrégées et recherchent des impacts involontaires.

Les évaluations comportent généralement un nombre limité de questions clés liées à leurs critères d'évaluation, et une série de questions de niveau inférieur pour aborder des dimensions spécifiques de ces critères (Davidson 2014). Le tableau 5 énumère les questions d'évaluation possibles découlant des principes de l'Agenda 2030 (voir encadré 2) qui sont pertinentes pour l'évaluation des plans, politiques, programmes ou interventions au niveau national. Nous les proposons ici à titre d'exemple pour aider les évaluateurs à réfléchir à la manière dont les principes de l'Agenda 2030 peuvent les aider à élaborer des questions de niveau supérieur et inférieur.

Les questions de ce type sont appropriées pour les évaluations qui utilisent des critères d'évaluation de politiques et de programmes standards ou fondés sur des principes, prédéterminés. Les évaluateurs peuvent utiliser certaines des questions du tableau 5

ou en élaborer de nouvelles en consultation avec tous les groupes de parties prenantes concernés. La participation des différentes parties prenantes est essentielle pour sélectionner les questions pertinentes.



### **Encadré 11. Adapter les critères du CAD de l'OCDE à l'évaluation des ODD**

Le DEval a élaboré un document de travail interne sur la manière d'ajuster les critères d'évaluation standard du CAD de l'OCDE afin de mieux les aligner sur l'Agenda 2030. Le document suggère de compléter les critères standards du CAD en matière de pertinence, d'efficacité et d'impact par des critères basés sur les principes d'universalité, de responsabilité mutuelle, d'intégration et d'inclusion des ODD. Un petit échantillon des questions suggérées pour chaque critère donne une idée de la manière dont des questions rigoureuses liées aux progrès des ODD nationaux peuvent être utilisées en utilisant des critères d'évaluation définis. Ce document a été élaboré avant la publication des définitions et principes d'utilisation des critères d'évaluation révisés du CAD de l'OCDE. Les critères révisés du CAD de l'OCDE publiés en décembre 2019 offrent maintenant de nouvelles possibilités d'aborder les principes qui sous-tendent l'Agenda 2030, notamment par le biais des nouveaux critères de cohérence et de durabilité/viabilité révisés (Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement 2019).

#### **Pertinence**

- Dans quelle mesure la conception de l'intervention est-elle basée sur une approche holistique du développement durable (social, écologique et économique)?
- Dans quelle mesure l'intervention s'adapte-t-elle aux conditions changeantes (risques et potentiels)?

#### **Efficacité**

- Dans quelle mesure la mise en œuvre de l'intervention a-t-elle eu des effets directs positifs/négatifs non intentionnels (sociaux, économiques, écologiques)?

#### **Impact**

- Dans quelle mesure peut-on identifier ou prévoir des interactions positives et/ou négatives entre les impacts (effets directs) sociaux, économiques et écologiques et les impacts globaux sur le développement qui pourraient influencer la durabilité/viabilité de l'intervention?

#### **Universalité et responsabilité mutuelle**

- Quelle a été la contribution de l'intervention à la réalisation des principes de validité universelle, de responsabilité partagée et d'obligation de rendre compte?

#### **Intégration**

- Dans quelle mesure y a-t-il eu des interdépendances de développement globales non intentionnelles (positives et/ou négatives) entre les dimensions sociales, économiques et écologiques de l'intervention?
- Quelle a été la contribution de l'intervention à la promotion des interactions positives ou négatives, intentionnelles ou non, entre les impacts (effets directs) sociaux, économiques et écologiques et les impacts globaux de l'intervention sur le développement?

#### **Inclusion**

- Dans quelle mesure y a-t-il eu des effets globaux positifs ou négatifs, intentionnels ou non, sur le développement au niveau des groupes particulièrement défavorisés (différenciation possible en fonction de l'âge, du revenu, du sexe, de l'appartenance ethnique, etc.)?

Source : DEval (non publié)

**Tableau 5. Suggestions de questions d'évaluation dérivées des principes de l'Agenda 2030**

| <b>Intégration/cohérence</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les cadres politiques nationaux prennent-ils en compte la nature interconnectée du développement durable?</li> <li>2. Les mécanismes de mise en œuvre sont-ils adéquats pour assurer une intégration efficace?</li> <li>3. Exigent-ils ou encouragent-ils la collaboration interministérielle ou entre les secteurs public et privé?</li> <li>4. La politique/le plan/le programme a-t-il entraîné des conséquences environnementales ou sociales négatives non prises en compte?</li> <li>5. A-t-il produit des avantages conjoints économiques, environnementaux ou sociaux inattendus?</li> <li>6. Quel est le niveau de coordination entre les services gouvernementaux et les différents niveaux géographiques de gouvernement? (Vaessen et D'Errico 2018).</li> </ol> |
| <b>Ne laisser personne de côté</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quels politiques et plans publics ont été adoptés pour ne laisser personne de côté? Qui bénéficie des priorités nationales? Accroissent-ils les inégalités?</li> <li>2. Les personnes pauvres et vulnérables et celles qui vivent dans l'exclusion économique, sociale et/ou géographique en bénéficient-elles?</li> <li>3. Les besoins des plus pauvres et des plus vulnérables et exclus, tels qu'ils se définissent eux-mêmes, ont-ils été pris en compte lors de la conception et de la mise en œuvre?</li> <li>4. Des données sur l'impact sont-elles collectées et ventilées pour déterminer les effets sur les plus pauvres et les plus marginalisés?</li> </ol>                                                                                                     |
| <b>Équité</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quels sont les groupes ou les individus qui en ont bénéficié? Quels groupes ont subi des effets négatifs?</li> <li>2. Dans quelle mesure les intérêts des parties prenantes concernées ont-ils été pris en compte dans la conception? Comment les intérêts divergents ont-ils été négociés et pris en compte?</li> <li>3. La conception du programme/de la politique a-t-elle pris en compte les effets sociaux, environnementaux et économiques à long terme?</li> <li>4. Des mesures adéquates ont-elles été prises pour atténuer les effets immédiats ou à long terme sur des groupes de parties prenantes spécifiques?</li> <li>5. Des mesures telles que des actions positives ont-elles été prises pour combler les écarts entre les groupes?</li> </ol>              |
| <b>Résilience</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La politique/le plan/le programme rend-il les individus, les communautés, les groupes sociaux et les écosystèmes vulnérables aux catastrophes, chocs et autres changements inattendus d'ordre social, économique et/ou environnemental?</li> <li>2. Comprend-il des actions visant à accroître la résilience humaine et/ou environnementale à de tels changements et chocs?</li> <li>3. Dans quelle mesure contribue-t-il à améliorer la résilience des communautés, des ménages et des individus pauvres, vulnérables et exclus?</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Durabilité environnementale</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La politique/le plan/le programme contribue-t-il à l'épuisement ou à la dégradation de ressources naturelles ou de services environnementaux?</li> <li>2. Si oui, quelles mesures ont été prises pour atténuer ces impacts?</li> <li>3. Les effets à long terme sur les ressources naturelles et les écosystèmes sont-ils positifs, négatifs ou neutres?</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Universalité</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La politique/le plan/le programme soutient-il ou compromet-il les efforts d'autres pays pour contribuer aux ODD et aux progrès nationaux vers le développement durable?</li> <li>2. Facilite-t-il la collaboration avec d'autres pays sur des objectifs communs?</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Responsabilité mutuelle</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les rôles et les responsabilités de tous les partenaires sont-ils clairement définis et convenus?</li> <li>2. Des mécanismes sont-ils en place pour tenir les partenaires redevables du respect de leurs responsabilités?</li> <li>3. Les partenaires ont-ils négocié des accords institutionnels de manière juste et équitable?</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |



### **Encadré 12. Utilisation des principes de l'Agenda 2030 pour orienter les critères et les questions en Finlande et au Nigéria**

Certaines des questions d'évaluation formulées dans le cadre de l'évaluation des politiques de développement durable de la Finlande s'inspirent des principes de l'Agenda 2030.

La cohérence des politiques était l'un des principes directeurs du rapport du gouvernement finlandais sur l'Agenda 2030, aux côtés de l'appropriation, de la participation, de l'action à long terme et de la transformation. Le cadre des 4I (les piliers des institutions) utilisé par l'équipe d'évaluation a mis en évidence l'un des principaux défis de la cohérence des politiques en Finlande, à savoir que les acteurs et les départements ministériels travaillent souvent dans des vases clos séparés, ce qui rend difficile de garantir que les connaissances, les décisions et les mesures sont compatibles et que leurs interconnexions sont prises en compte (Berg et al. 2019). En ce sens, les mécanismes institutionnels mis en place par les pays jouent un rôle de premier plan dans la mise en œuvre réussie des ODD.

L'appel à propositions pour l'évaluation exigeait spécifiquement que les évaluations utilisent le principe « ne laisser personne de côté ». Les principales questions d'évaluation liées à ce principe ont porté sur la manière dont la politique de développement durable de la Finlande aborde l'approche fondée sur les droits de l'homme de l'Agenda 2030 (Berg et al. 2019). En raison de ressources limitées, il n'a pas été possible de mener une analyse complète de toutes les politiques de développement durable dans une perspective de « ne laisser personne de côté ». L'équipe d'évaluation a donc décidé d'axer cette partie de l'enquête sur les politiques étrangères liées au secteur privé, en mettant l'accent sur l'impact sur les droits de l'homme.

L'une des recommandations finales fait référence à la nécessité pour la politique de développement durable de la Finlande de réduire les inégalités conformément au principe « ne laisser personne de côté » et d'étendre les futurs efforts d'évaluation à l'impact de l'entièreté de la politique étrangère sur les droits de l'homme.

Le Nigéria a inclus les principes de l'Agenda 2030 d'universalité, d'équité, de ne laisser personne de côté et de durabilité dans les termes de référence des évaluations des ODD qu'il prévoit et les a utilisés pour élaborer les questions d'évaluation parallèlement aux critères du CAD.

**Tableau 6. Questions d'évaluation basées sur les principes des ODD (Finlande et Nigéria)**

| Cohérence/intégration                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Nigéria | Finlande |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| La politique et les mesures actuelles en matière de développement durable contribueront-elles à réaliser des changements sociétaux qui favorisent un développement durable permanent sur le plan social, économique et environnemental? Les activités sont-elles cohérentes et globales du point de vue du développement durable?                                                                           |         | ✓        |
| Les actions politiques centrales ont-elles un impact sur le statut du développement durable?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |         | ✓        |
| La réalisation des objectifs centraux pose-t-elle des défis? Quels sont les défis et les points forts existants?                                                                                                                                                                                                                                                                                            |         | ✓        |
| Comment évaluer la politique en termes de cohérence, de couverture et de pertinence?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |         | ✓        |
| Quelles sont les mesures politiques qui permettraient d'améliorer sensiblement la cohérence et l'efficacité des politiques extérieures dans la mise en œuvre de l'Agenda 2030?                                                                                                                                                                                                                              |         | ✓        |
| Quelle est la cohérence de la politique étrangère de la Finlande en ce qui concerne la réalisation des ODD?                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |         | ✓        |
| <b>Ne laisser personne de côté</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |         |          |
| Comment l'approche basée sur les droits de l'homme et le principe « ne laisser personne de côté » de l'Agenda 2030 sont-ils réalisés au Nigéria pour une éducation de base universelle?                                                                                                                                                                                                                     | ✓       |          |
| Dans quelle mesure l'approche fondée sur les droits de l'homme a-t-elle été intégrée dans la programmation du secteur de l'éducation dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre des principaux programmes phares?                                                                                                                                                                                | ✓       |          |
| Dans quelle mesure le programme a-t-il ciblé les plus pauvres?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ✓       |          |
| Quel est le rôle du secteur privé dans les politiques étrangères liées au développement durable et quel est son impact sur les droits de l'homme?                                                                                                                                                                                                                                                           |         | ✓        |
| <b>Équité</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |         |          |
| Dans quelle mesure a-t-elle contribué à réduire les inégalités entre les groupes les plus riches et les groupes les plus pauvres?                                                                                                                                                                                                                                                                           | ✓       |          |
| Dans quelle mesure les obstacles (et leurs causes) à l'accès aux services de base en matière d'éducation dans les zones de gouvernement local ciblées ont-ils été identifiés et traités dans le cadre des priorités de la stratégie globale du programme?                                                                                                                                                   | ✓       |          |
| Dans quelle mesure les droits de tous les enfants à un ensemble de services d'éducation universelle pleinement intégrés sont-ils disponibles et profitent-ils aux enfants et aux mères?                                                                                                                                                                                                                     | ✓       |          |
| <b>Responsabilité mutuelle</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |         |          |
| Dans quelle mesure la participation systématique et efficace de toutes les parties prenantes (individus, communautés, institutions locales, États et parties prenantes fédérales) à la conception, à la mise en œuvre, au financement et au suivi et à l'évaluation des programmes du secteur de l'éducation permet-elle de maintenir les gains obtenus en termes d'impact, d'effets directs et d'extrants? | ✓       |          |

Sources : Berg et al. (2019) et OSSAP-SDGs et al. (2019)

## 5. Étape D : Cadre de l'évaluation

Après avoir défini les critères et les questions d'évaluation, la dernière étape pour les commissaires et les gestionnaires consiste à réfléchir à la manière dont ils vont articuler, ou cadrer, l'évaluation autour de la logique qui sous-tend les politiques et les programmes.

Dans cette dernière section, nous présentons certains des outils et des produits de connaissance qu'ils peuvent utiliser et faisons des suggestions sur la manière d'élaborer un plan de communication dynamique.

### Reconstruire la logique qui sous-tend les politiques nationales

Pour mieux comprendre les relations de cause à effet entre une politique et les changements observables, il est utile de reconstruire la logique qui sous-tend les choix politiques. Les commissaires peuvent inclure ces exercices dans les termes de référence des évaluations nationales, grâce à des outils tels que :

- **L'évaluation basée sur la théorie**, qui nous aide à élaborer des théories complexes en tenant compte de dynamiques difficiles à prévoir, et
- **La pensée systémique**, qui vise à définir les limites du (des) système(s) affecté(s) par les différents cadres politiques et à cartographier les interactions entre les acteurs et les changements au sein des systèmes.

Les planificateurs et les évaluateurs peuvent utiliser ces outils pour élaborer des **théories du changement** non linéaires et à multiples facettes qui explorent différentes voies et des relations complexes de cause à effet qui tiennent compte des défis de

l'intégration. Une TdC peut être narrative ou visuelle et décrit la chaîne causale entre les effets directs immédiats, à moyen et à long terme et présente les principales hypothèses qui sous-tendent la logique des interventions.

**L'analyse des TdC** est utile pour clarifier les objectifs des politiques existantes, la logique qui les sous-tend et la manière dont les agents les perçoivent (Weiss 1997). Elle explore une hypothèse sur la manière dont une politique ou un programme va entraîner un changement en décrivant la chaîne d'influences sur les résultats escomptés. Les évaluateurs peuvent reconstruire les liens de causalité entre une politique et son impact prévu en consultant la littérature pertinente et en engageant les concepteurs de politiques et les responsables de la mise en œuvre des programmes dans des processus participatifs facilités (Vogel 2012, Van Es et al. 2015, Mayne 2017 et 2019, Goodier et al. 2018, Powell 2019).



### Encadré 13. Tenir compte de la complexité lors de l'élaboration de théories du changement

Les TdC des politiques ou des programmes peuvent être influencés par les aspects complexes des interventions, notamment :

- **Les questions de multisites et de multigouvernance** : les politiques et les programmes qui traitent du développement durable sont souvent mis en œuvre par de multiples agences opérant dans des contextes très différents.
- **Volets causaux simultanés ou concurrents** : les effets directs du développement durable sont souvent le résultat de la combinaison de différentes causes, ce qui génère des voies de changement complexes. Dans d'autres cas, des voies différentes peuvent conduire au même effet direct, et l'efficacité d'une voie par rapport à une autre est due à des conditions spécifiques au contexte.
- **Causalité récursive** : une fois qu'un programme ou une politique est mis en œuvre, il est peu probable qu'il progresse de manière linéaire de la mise en œuvre aux effets directs initiaux et ultérieurs. L'obtention de résultats « dépend généralement de l'activation d'un cercle vertueux où un succès initial crée les conditions d'un succès ultérieur ». Cela renforce à son tour les réalisations antérieures dans un processus cyclique d'amélioration avec de multiples boucles de rétroaction.
- **Points de basculement et émergence** : les interventions réussies n'anticipent pas toujours les effets directs qui émergent au cours de la mise en œuvre d'une politique ou d'un programme. Ces changements inattendus sont générés par les nouvelles conditions créées par les interactions entre les parties prenantes et le contexte dans lequel une politique ou un programme fonctionne. Dans ces cas, les effets directs et les moyens de les atteindre évoluent au cours de la mise en œuvre de l'intervention.

Source : Rogers (2008)



### Encadré 14. Reconstruire la logique des politiques nationales en Finlande

La Finlande a utilisé l'analyse de la TdC pour comprendre « ce qu'implique un processus politique, et comment et quand les différentes étapes sont censées être réalisées » (Berg et al. 2019). Le travail en Finlande était basé sur une évaluation théorique et visait à comprendre les conditions préalables et les mécanismes de mise en œuvre des politiques. L'équipe d'évaluation a essayé de décortiquer les différentes étapes des processus politiques et de déterminer comment et quand ces étapes ont été réalisées. Le principal document qu'elle a analysé pour retracer la TdC était le « Rapport du gouvernement sur la mise en œuvre de l'Agenda 2030 pour le développement durable » (PMO Finlande 2017), ainsi que les perspectives des ministères, des représentants et des experts en développement durable.

L'équipe a utilisé la TdC pour répondre à deux questions d'évaluation principales :

1. Quels sont les objectifs et les méthodes les plus importants de la politique de développement durable de la Finlande?
2. Comment ceux-ci sont-ils compris dans la pratique par la plupart des parties prenantes centrales?

La TdC a mis en lumière les objectifs de la politique, que l'équipe d'évaluation a ensuite validés en interrogeant les principales parties prenantes sur leurs perceptions et leur compréhension de ces objectifs.

L'équipe a constaté qu'il n'y avait pas de cheminement clair reliant les objectifs (généraux) de la TdC avec les mesures visant à atteindre les ODD. Elle a également constaté que les parties prenantes impliquées dans les politiques de développement durable avaient souvent des vues et des compréhensions différentes du développement durable. En conséquence, il n'y avait pas de théorie commune du changement politique.

Ce manque de clarté dans la TdC a conduit l'équipe d'évaluation à recommander la création d'une feuille de route nationale bien définie jusqu'en 2030 pour « renforcer la nature ciblée et systématique de la politique en matière de développement durable » (Berg et al. 2019). L'équipe a également recommandé que le gouvernement dirige le processus de création de la feuille de route, avec le soutien du Panel d'experts sur le développement durable. La feuille de route est destinée à montrer comment la Finlande peut atteindre tous les objectifs de l'Agenda 2030 d'ici 2030 et aider l'Union européenne et le reste du monde à faire de même.

## Élaboration d'un plan de communication et détermination des coûts

Un défaut commun des longs rapports remplis de jargon technique est qu'ils sont inaccessibles à la plupart des groupes de parties prenantes visés par l'évaluation. Les commissaires peuvent éviter cet inconvénient en réfléchissant au type de produits d'évaluation qui conviendrait aux différents publics. Identifier à l'avance les différents livrables de l'évaluation peut les aider à élaborer des budgets réalistes qui tiennent compte des besoins de communication au cours d'une évaluation.

Différents produits de connaissance et processus de rapport sont généralement nécessaires tout au long de la période d'évaluation et au-delà. Par exemple, de courts rapports rédigés dans un langage simple peuvent éclairer les réunions avec des groupes de parties prenantes non techniques. Les administrateurs, les fonctionnaires ou les universitaires, en revanche, peuvent avoir besoin de rapports détaillés avec des annexes techniques substantielles pour démontrer la crédibilité des constatations. Les lecteurs qui manquent de temps, tels que les décideurs politiques ou les parlementaires, préféreront probablement des rapports courts avec des recommandations ou des indications politiques en haut du document.

Les rapports peuvent également faire appel aux nouvelles technologies et à des solutions créatives.

Parmi les moyens novateurs de rendre compte, on peut citer (Rogers 2018) :

- Développer une page web interactive sur le site web du client de l'évaluation avec les résultats de l'évaluation
- Une diffusion publique des résultats pour les parties prenantes non techniques
- La production de vidéos pour un public non technique, et
- Faire des présentations conjointes lors de conférences qui impliquent l'évaluateur, le commissaire de l'évaluation et, idéalement, d'autres parties prenantes.

Les commissaires peuvent intégrer tous ces éléments livrables et activités dans une stratégie ou un plan de communication global qu'ils élaborent au début de l'évaluation et qu'ils mettent à jour tout au long de celle-ci. Comme nous l'avons vu à l'étape A, l'identification de l'utilisation prévue et des utilisateurs des conclusions d'une évaluation est souvent une condition préalable à leur adoption. Une stratégie de communication efficace doit donc identifier : qui est ou peut être intéressé par les conclusions de l'évaluation; les processus clés et les moments où les conclusions sont nécessaires; et comment celles-ci alimentent une série de cycles d'analyse et de rapport.



### Encadré 15. Une communication axée sur le public

La Finlande a produit un large éventail de produits de communication adaptés à différents publics, notamment :

- Un rapport de 80 pages avec des annexes en finnois et en anglais
- Un briefing politique plus court en finnois et en anglais
- Plusieurs blogues
- Du matériel pour Twitter, et
- Des présentations PowerPoint.

## 6. Considérations méthodologiques

Étant donné que les évaluations des ODD peuvent différer par leur champ d'application et leur objectif, ce guide n'a pas pour but de fournir des conseils sur des méthodes spécifiques. Nous réfléchissons plutôt à certaines des questions clés à prendre en compte lors du choix de la méthodologie d'une évaluation des ODD et nous nous penchons sur l'un des plus grands défis de l'évaluation des ODD : comment évaluer l'intégration.

Une évaluation efficace des ODD s'appuie sur des données probantes provenant de diverses sources, et pas seulement sur les systèmes de suivi et les indicateurs des ODD (Lucks et al. 2016). L'utilisation de différentes méthodologies et approches aidera les évaluateurs à tirer des conclusions générales à partir de multiples constatations en abordant les principes qui sous-tendent l'Agenda 2030. Les processus de synthèse des jugements de valeur doivent confronter, peser et équilibrer les différentes perceptions et sources de données probantes, en tenant compte des connaissances existantes - et des multiples points de vue - sur la nature et les contextes des problèmes sociaux et environnementaux et sur les solutions à y apporter.

La pertinence des approches et des méthodologies d'évaluation dépend des questions, des objectifs et de l'utilisation de l'évaluation. L'encadré 16 présente une liste de publications détaillées qui explorent les avantages et les limites des différents modèles d'évaluation.



### Encadré 16. Ressources pour le choix des méthodes et approches d'évaluation

Les ressources énumérées ici peuvent guider les commissaires et les évaluateurs dans le choix d'une méthodologie ou d'une approche pour une évaluation spécifique.

**Cadre d'évaluation agroalimentaire TEEB** (Obst 2018): Présenté au chapitre 6 du rapport *TEEB for Agriculture and Food : Scientific and Economic Foundations Report* de The Economics of Ecosystems and Biodiversity (TEEB), ce cadre propose d'utiliser les quatre dimensions du capital de développement durable - capital naturel, capital humain, capital social et capital produit - pour guider l'évaluation holistique des politiques et des interventions. Voir <http://teebweb.org/agrifood/home/evaluation-framework/>

**Impact evaluation, a guide for commissioners and managers** (Stern 2015): publié par Bond, ce guide propose une approche pratique pour identifier les modèles d'évaluation d'impact appropriés en fonction des questions d'évaluation auxquelles les commissaires veulent répondre. Voir <https://tinyurl.com/yby7kcvy>

**Choosing appropriate evaluation methods tool** (Befani and O'Donnell 2016): publié par Bond, cet outil pratique aidera les commissaires et les évaluateurs à faire des choix éclairés sur les méthodes d'évaluation et à mieux comprendre leurs caractéristiques. Voir [www.bond.org.uk/resources/evaluation-methods-tool](http://www.bond.org.uk/resources/evaluation-methods-tool)

**Étapes du processus d'évaluation (Better Evaluation)**: Un guide interactif en ligne qui couvre neuf étapes essentielles pour la conception et la gestion d'une évaluation. Voir [https://www.betterevaluation.org/fr/commissioners\\_guide\\_fr](https://www.betterevaluation.org/fr/commissioners_guide_fr)

**Évaluation d'impact participative: guide à destination des praticiens** (Catley et al. 2014): publié par le Feinstein International Centre, ce guide présente un cadre flexible pour concevoir une évaluation d'impact participative solide, basée sur un recueil de bonnes pratiques du terrain. Voir <https://fic.tufts.edu/assets/Impact-Guide-French.pdf>

**Participatory learning and action (IIED)**: publiée de 1987 à 2013, cette revue rassemble les pratiques de recherche et d'évaluation participatives. Les 66 éditions sont disponibles en ligne dans les archives de la revue PLA. Voir [www.iied.org/participatory-learning-action-pla](http://www.iied.org/participatory-learning-action-pla)

**How do we know if a program made a difference? A guide to statistical methods for program impact evaluation** (Lance et al. 2014): publié par MEASURE Evaluation, ce guide présente les principales approches statistiques traditionnelles pour mener une évaluation d'impact. Voir [www.measureevaluation.org/resources/publications/ms-14-87-en](http://www.measureevaluation.org/resources/publications/ms-14-87-en)

**Encadré 16 (suite) : Ressources pour le choix des méthodes et approches d'évaluation**

**Guide de l'évaluation de l'action humanitaire** (Cosgrave et al. 2016): publié par l'Active Learning Network for Accountability and Performance et développé principalement pour le secteur humanitaire, ce guide contient des conseils généraux et des informations utiles sur la conception et la gestion des évaluations pour les commissaires d'évaluations d'autres secteurs.

Voir <https://www.alnap.org/help-library/guide-de-levaluation-de-laction-humanitaire>

**Writing terms of reference for an evaluation: a how-to guide** (Roberts et al. 2011): une ressource pratique pour la rédaction des termes de référence publiée par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale. Voir [www.betterevaluation.org/en/resources/guides/tor/how\\_to](http://www.betterevaluation.org/en/resources/guides/tor/how_to)

**Cost-benefit analysis for development: A practical guide** (ADB 2013): publié par la Banque asiatique de développement, ce guide donne un aperçu des récents développements méthodologiques en matière d'analyse du coût-bénéfice (ACB). Il illustre également l'application des méthodologies suggérées à travers des études de cas sectorielles. Voir <https://tinyurl.com/to6zdsx>

## Utiliser une optique de développement durable

On reconnaît depuis longtemps la nécessité d'adopter des approches d'évaluation qui tiennent compte des interactions complexes entre les systèmes et des effets à long terme non intentionnels des interventions (Julnes 2019). L'évaluation des ODD exige un ensemble d'outils variés pour étudier la complexité.

En 1997, un groupe international d'évaluateurs professionnels de la mesure du développement durable s'est réuni pour élaborer un ensemble de principes de base pour l'évaluation du développement durable qui demeure valable et complet aujourd'hui. Les principes soulignent la nécessité d'une perspective globale, d'une attention à l'équité intra- et intergénérationnelle et de la prise en compte des conditions écologiques sous-jacentes et des facteurs non marchands qui contribuent au bien-être humain et social, ainsi qu'économique. Ils notent l'importance de la participation des parties prenantes au processus d'évaluation, en soulignant l'importance d'impliquer les décideurs, « pour assurer un lien solide avec les politiques adoptées et les actions qui en résultent » (Hardi et Zdan 1997).

Depuis lors, les évaluateurs se sont efforcés de mettre au point des méthodes concrètes pour faire face aux complexités, aux incertitudes et aux interprétations contestées inhérentes aux programmes et aux interventions en matière de développement durable (Elkins et Dresner 2008; Reeger et al. 2009; Uitto 2014 et 2016; Rowe 2018; Julnes 2019). Bien que leurs méthodes varient considérablement, le nombre croissant de recherches met en évidence plusieurs caractéristiques essentielles de l'évaluation du développement durable.

### Attributs de l'évaluation du développement durable

#### 1. Engagement des parties prenantes et formulation commune de recommandations :

Un précepte central du développement durable est le droit et la responsabilité des parties prenantes à être impliquées de manière significative dans les processus et les décisions qui les concernent. L'implication continue des parties prenantes dans l'évaluation respecte ce précepte, créant un espace précieux d'apprentissage partagé qui peut alimenter la prise de décision. La participation des parties prenantes permet d'explorer les multiples dimensions du développement durable et les diverses façons dont il peut affecter les parties prenantes. Leur participation peut révéler un éventail de perspectives et de compréhension parmi les décideurs politiques, les responsables de la mise en œuvre des politiques et les autres parties prenantes sur le but ou les objectifs d'une politique ou d'un programme de développement durable. Elle encourage également un dialogue et un débat constructifs entre les groupes de parties prenantes et facilite l'apprentissage.

#### 2. Approches mixtes pour générer des données probantes :

L'examen d'un processus de développement à partir de perspectives multiples soulève plusieurs questions concernant la collecte de données probantes. Les données quantitatives peuvent ne pas être suffisantes pour évaluer les multiples dimensions d'une intervention de développement durable ou peuvent ne pas être suffisamment ventilées pour obtenir une image

claire. Par exemple, si les données économiques sont souvent solides, les données environnementales peuvent être peu fiables et les données sur le nombre de bénéficiaires peuvent ne pas tenir compte des différences entre les sexes ou les groupes sociaux. Les évaluateurs peuvent souhaiter utiliser d'autres sources d'information - notamment des experts locaux et des parties prenantes informées fournissant des preuves empiriques - pour combler les lacunes et dresser un tableau complet.

**3. Analyse intégrée :** Cette approche plus large de la collecte de données probantes est essentielle à l'analyse des ODD. Pour l'évaluation du développement durable, il est important d'examiner la politique ou le programme examiné sous des angles multiples - économique, social, environnemental et politique. Il est également important d'examiner les liens entre ces dimensions. Les systèmes humains et naturels sont activement et dynamiquement liés (Rowe 2019). Toute modification du bien-être humain a souvent des causes multiples, ce qui pose des problèmes pour établir les liens de causalité et rendre compte des impacts (Rowe 2018). L'évaluation de la causalité exige donc de comprendre toutes les causes de changement et leurs interactions. Pour ce faire, les conceptions et les méthodologies d'évaluation du développement durable doivent : prendre en compte les changements de modèles; peser les effets des différentes interventions; établir la probabilité d'autres explications; et tenir compte de l'augmentation des causes émergentes et des points de basculement.

**4. Voies alternatives et dilemmes :** Il n'existe pas de « bonne » voie vers le développement durable, et toutes les options impliquent des compromis : répartition des avantages et des responsabilités entre les parties prenantes; impacts présents et futurs; répartition des coûts et des avantages sociaux, économiques, environnementaux et politiques; ou prise en compte des objectifs locaux par rapport aux objectifs nationaux et mondiaux. Une évaluation efficace, à quelque échelle que ce soit, devrait prendre en compte la possibilité de tels dilemmes et évaluer les choix faits en fonction des principes de développement durable acceptés, tels que la durabilité environnementale, l'équité de la répartition, le principe de précaution et les responsabilités communes, mais différenciées (CMED 1987; Elkins et Dresner 2008). Voir l'étape C pour une discussion sur l'utilisation des principes du développement durable dans l'évaluation.

**5. Spécificité du contexte :** Une évaluation du développement durable ne peut pas évaluer de manière adéquate une intervention ou un processus sans tenir compte de son contexte spatial, temporel, socio-économique et environnemental (Rowe 2018). Les évaluations peuvent tenir compte de la portée géographique et d'autres contextes et analyser les résultats de manière croisée afin d'identifier l'influence de différents contextes sur les résultats obtenus et les effets du processus.

**6. Catalyseurs en amont et effets en aval :** De même, pour apprécier pleinement le « mérite, la valeur ou l'importance » d'une politique, d'un plan ou d'un programme (Schwandt et al. 2016a), une évaluation doit tenir compte à la fois des forces en amont qui ont conduit à celle-ci et l'ont façonnée et de tout impact non intentionnel ou non reconnu sur d'autres secteurs ou domaines dans le temps et l'espace. En termes économiques, nous appelons cela des externalités. Dans certains cas, les impacts sur les systèmes naturels ne deviennent visibles que des années après l'achèvement du projet. En outre, ils transcendent souvent les frontières des projets ou des juridictions. L'évaluation du développement durable doit donc appliquer la pensée systémique et être attentive à la possibilité que le sujet d'une évaluation soit influencé par de multiples facteurs conflictuels, des boucles de rétroaction complexes, des seuils et des points de basculement, ou qu'il en génère lui-même, au-delà des frontières écologiques, sociales et juridictionnelles. Les politiques et les interventions menées dans un endroit ne devraient jamais épuiser les ressources naturelles ou empêcher les progrès dans un autre, ni les gains à court terme dans un objectif de développement durable compromettre les avantages à long terme dans d'autres.

**7. Les impacts au-delà des frontières nationales :** Les facteurs en amont et les impacts en aval peuvent s'étendre bien au-delà des frontières nationales. Une paille en plastique jetée sur une plage à New York peut tuer une tortue dans le Pacifique Sud et une guerre civile en Syrie peut créer une crise humanitaire en Europe. Le principe d'universalité inscrit dans l'Agenda 2030 implique que le développement n'est véritablement durable que lorsqu'il est soutenu partout et que tous les pays ont l'obligation de soutenir les efforts des autres (Halle 2016). L'examen de l'impact d'une politique ou d'un programme sur d'autres pays ou régions constitue donc une autre dimension de l'évaluation du développement durable. Les subventions agricoles européennes et certains programmes de compensation des émissions de carbone sont des exemples de programmes qui pourraient profiter à leur pays d'origine, mais nuire à d'autres pays.

## Évaluer l'intégration des politiques et des programmes

Le plus grand défi de l'évaluation du développement durable consiste peut-être à déterminer comment les politiques et les programmes traitent l'intégration des multiples dimensions du développement durable, notamment en examinant les compromis et les synergies entre les différents objectifs du développement durable.

Les buts et objectifs de l'Agenda 2030 ont rendu ce défi un peu plus facile en fournissant un cadre d'évaluation. Par exemple, le Conseil international de la science a utilisé ce cadre pour mesurer comment les interventions dans une dimension pouvaient affecter les progrès dans une autre, en identifiant sept types possibles d'interaction positive et négative entre les objectifs sociaux, économiques et environnementaux, et les objectifs politiques reflétés dans les ODD (voir tableau 7).



**Tableau 7. Sept types d'interaction positive et négative entre les cibles des ODD**

| Type d'interaction | Signification                                                                                 |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| +3 Indivisible     | Les progrès sur une cible entraînent automatiquement le progrès sur une autre                 |
| +2 Renforce        | Les progrès sur une cible permettent de progresser plus facilement sur une autre              |
| +1 Permet          | Les progrès sur une cible créent les conditions qui permettent le progrès sur une autre       |
| +/-0 Neutre        | Il n'y a pas de lien significatif entre les progrès de deux cibles                            |
| -1 Restreint       | Les progrès sur une cible limitent les options sur la manière d'atteindre une autre           |
| -2 Empêche         | Les progrès sur une cible rendent plus difficile la réalisation de progrès sur une autre      |
| -3 Annule          | Les progrès réalisés sur une cible entraînent automatiquement un impact négatif sur une autre |

Source : Griggs et al. (2016)

Ce type d'évaluation technique des synergies et des compromis est un point de départ utile pour définir un bon résultat en termes d'intégration. Toutefois, il faut davantage de méthodes pour évaluer les liens de causalité entre un résultat d'intégration et la politique ou le programme évalué.

Les évaluateurs ont besoin d'autres méthodes pour aborder les dilemmes éthiques et décider des objectifs à privilégier lorsqu'il y a des compromis à faire. Les questions à explorer pourraient inclure :

- Quelles parties prenantes ont été impliquées ou consultées dans la prise de décision?
- Quels groupes d'intérêt ont bénéficié de la décision et lesquels en ont souffert?
- Des conflits d'intérêts ont-ils eu lieu et comment ont-ils été traités?
- La prise de décision a-t-elle été transparente?
- La décision a-t-elle respecté les principes de ne laisser personne de côté, d'équité et de durabilité environnementale?

L'encadré 17 présente certains des outils que les évaluateurs peuvent utiliser pour répondre à ces questions.



### Encadré 17. Aborder l'intégration dans les activités d'évaluation

Cette liste d'outils et d'approches d'évaluation que les évaluateurs peuvent utiliser pour mieux comprendre les défis de l'intégration n'est en aucun cas exhaustive.

**Jugements d'experts :** Le défi que représente l'évaluation de l'intégration souligne l'intérêt de faire appel, dans la mesure du possible, à des experts dans toutes les sphères du développement durable, notamment des sociologues, des économistes et des spécialistes des sciences naturelles. Faire appel à des experts ayant une bonne compréhension du contexte peut être une approche pratique et peu coûteuse pour mieux comprendre les défis de l'intégration.

**Évaluation participative des synergies et des compromis,** soit avant la mise en œuvre d'une politique ou d'un programme, soit après son aboutissement. Les évaluateurs peuvent utiliser des approches participatives pour confronter d'autres types de données probantes au point de vue de différents groupes de parties prenantes, notamment les concepteurs de politiques, les responsables de la mise en œuvre des programmes et les bénéficiaires visés, dans les domaines de la gouvernance et des dimensions environnementale, économique et sociale du développement durable.

**Systèmes de schéma :** La combinaison d'outils issus de la pensée systémique et d'approches participatives peut aider les évaluateurs à mieux comprendre comment une politique ou un programme fonctionne dans les différentes dimensions du développement durable. Par exemple, ils peuvent utiliser les outils de la pensée systémique pour cartographier les composantes du système humain et ses interactions avec le monde naturel. (Meadows et al. 1972 and 2008, Ofir et al. 2019)

**Modélisation mentale :** La modélisation mentale peut être utile pour comprendre les interactions complexes entre les systèmes socio-écologiques. Les évaluateurs peuvent utiliser des processus participatifs pour révéler les modèles mentaux et les valeurs des groupes de parties prenantes et mettre en lumière la façon dont différentes personnes conceptualisent et comprennent les questions qui touchent au développement durable (Moon et al. 2019).

**Évaluation approfondie des cas extrêmes :** Pour mieux comprendre les effets des politiques et des programmes sur les liens entre les systèmes sociaux et environnementaux, les évaluateurs peuvent étudier les résultats extrêmement positifs ou négatifs qui ont affecté différentes dimensions du développement durable. L'étude des cas extrêmes est une stratégie de recherche bien établie pour mener une évaluation causale (Goertz 2017) qui peut également être utilisée pour évaluer l'intégration. En utilisant cette approche, les évaluateurs se concentrent sur les cas où ils ont observé des résultats résultant de synergies extrêmement positives ou de compromis extrêmement négatifs. Lorsqu'ils utilisent le tableau d'interaction de Griggs et al. (tableau 7), ils se concentrent sur les effets indivisibles ou d'annulation pour mieux comprendre les liens de causalité complexes d'une politique ou d'un programme avec différentes dimensions du développement durable. Les méthodes d'évaluation fondées sur des enquêtes approfondies et basées sur des cas comprennent l'analyse de la contribution, le suivi des processus et la recherche de la contribution.

**Comparaison des cas ayant des résultats positifs et négatifs :** Une autre approche utile pour identifier les effets des politiques et des programmes sur les compromis et les synergies consiste à mener plusieurs études de cas pour les comparer à l'aide de différentes méthodes. L'analyse comparative qualitative est une approche rigoureuse pour ce type d'évaluation qui permet d'identifier les différentes combinaisons de conditions qui peuvent conduire à des résultats indivisibles ou annulant les résultats.

**Analyse de réseau :** Ce type d'analyse peut nous aider à comprendre la structure des réseaux physiques, biologiques, sociaux et économiques, à évaluer dans quelle mesure ils sont interdépendants et à découvrir les effets de leurs interactions. En plus de nous éclairer sur la manière dont les réseaux se forment, l'analyse des réseaux nous aide également à identifier les attributs essentiels des différents types de réseaux, notamment leurs forces, leurs faiblesses et leur fonctionnement. L'analyse des réseaux sociaux, par exemple, peut nous aider à mieux comprendre le rôle que jouent les réseaux des différents groupes de parties prenantes dans la mise en œuvre des programmes et des projets dans les quatre dimensions du développement durable (Strogatz 2001).

**Encadré 17 (suite) : Aborder l'intégration dans les activités d'évaluation**

**Analyse du coût-bénéfice des externalités** : En économie, une externalité est un coût ou un bénéfice non prévu à l'origine par un acteur, une politique ou une intervention. Les externalités peuvent être positives ou négatives et sont généralement conceptualisées comme des effets des activités économiques ou des résultats imprévus de transactions entre agents économiques. Grâce au développement des techniques d'évaluation non marchande, nous pouvons utiliser l'ACB pour estimer les effets des interventions ciblant un ODD sur un autre ODD et la valeur positive ou négative des externalités des politiques, programmes et projets dans les quatre dimensions du développement durable. Pour évaluer correctement les externalités environnementales, une évaluation doit tenir compte des contraintes de durabilité. Ainsi, l'analyse du coût-bénéfice est généralement complétée par une évaluation de l'impact environnemental, afin de s'assurer qu'elle identifie les dépenses préventives nécessaires, évitant la pire forme de dégradation des actifs environnementaux. Cette approche est généralement efficace pour évaluer les coûts environnementaux des projets, mais elle est généralement plus difficile pour estimer les coûts des programmes ou des politiques (ADB 2013).

**Encadré 18. Les choix méthodologiques de la Finlande : une approche polyvalente et participative**

En Finlande, l'équipe d'évaluation a décidé d'utiliser une analyse de données polyvalente et approfondie et une approche participative pour relever ces défis méthodologiques. Le tableau 8 résume les principales activités qu'elle a entreprises pour analyser, valider et discuter des données et des conclusions de l'évaluation.

**Tableau 8. Principales activités d'évaluation utilisées par l'équipe finlandaise**

| Source des données               | Résumé                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicateurs</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indice ODD et indicateurs du tableau de bord (Sachs et al. 2019)</li> <li>▪ Indicateurs nationaux de développement durable (10 ensembles d'indicateurs)</li> <li>▪ Matériel de dialogue politique HELSUS</li> </ul>         |
| <b>Documents politiques clés</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programmes et stratégies de développement durable du gouvernement</li> <li>▪ Documents de planification pour les projets de coopération au développement</li> </ul>                                                         |
| <b>Enquête (n=238)</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enquête fermée auprès des principaux acteurs et professionnels du développement durable</li> <li>▪ Enquête ouverte auprès de toutes les parties prenantes intéressées</li> </ul>                                            |
| <b>Entretiens (n=80)</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Professionnels clés du développement durable</li> <li>▪ Représentants de tous les ministères</li> <li>▪ Groupe consultatif scientifique pour le développement durable</li> <li>▪ Principaux acteurs de la presse</li> </ul> |
| <b>Ateliers (3)</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deux ateliers ouverts aux parties prenantes (environ 80 et 40 participants)</li> <li>▪ Un atelier international (30 participants de 21 pays)</li> </ul>                                                                     |

## 7. Adapter les systèmes nationaux de S&E

### Jeter les bases : comprendre les systèmes et pratiques nationaux de S&E

Idéalement, les pays seront en mesure d'intégrer l'évaluation des ODD dans leurs systèmes nationaux existants de suivi et d'évaluation des politiques et programmes liés au développement. Mais ce ne sont pas tous les pays qui disposent de tels systèmes. Des études de cas réalisées par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale suggèrent que les approches nationales de suivi et d'évaluation comprennent :

- Des réseaux peu structurés d'institutions nationales, sectorielles (ou ministérielles) et infranationales
- Des systèmes basés sur le contrôle parlementaire
- Des systèmes hautement centralisés au sein du gouvernement ou indépendants de celui-ci
- Un amalgame de tous ces éléments.

Bien que la tendance mondiale semble aller vers une plus grande institutionnalisation, il n'y a aucun signe

de convergence des approches et aucune approche ne s'est avérée être intrinsèquement meilleure que les autres (Jacob et al. 2015).

Quelle que soit l'approche adoptée, l'institutionnalisation du S&E remplit plusieurs fonctions utiles, notamment en fournissant une structure pour la collecte et l'analyse systématiques des données et en facilitant l'apprentissage et l'intégration des résultats et des recommandations de l'évaluation dans le cycle politique (Jacob et al. 2015). Mais une trop grande institutionnalisation risque de compromettre la fonction de l'évaluation qui consiste à fournir une évaluation critique par une réflexion indépendante et à remettre en question les hypothèses qui sous-tendent les politiques et les programmes (Leeuw et Furubo 2008).

Quelle que soit leur forme ou leur étendue, les systèmes nationaux de S&E peuvent servir de base à l'intégration des ODD dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation des politiques nationales.

### Intégration des ODD dans les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation

Les ODD ne sont pas destinés à créer une nouvelle couche de politique en plus de celles qui existent déjà. Les pays doivent plutôt chercher à atteindre les objectifs de développement convenus au niveau international en intégrant les principes du développement durable dans leurs cadres politiques nationaux. « La mise en œuvre du programme et la réalisation des objectifs dépendront des politiques, plans et programmes de développement durable des pays eux-mêmes, qui prendront la direction.

Les objectifs de développement durable offriront aux pays des points de référence qui leur permettront d'aligner leurs plans sur leurs engagements mondiaux. »

Bien que tous les pays ne disposent pas de plans nationaux complets accompagnés d'un système statistique intégré, ils peuvent tous faire correspondre leurs cadres et instruments politiques existants avec les ODD. En effet, de nombreux pays l'ont déjà fait. Il est possible de faire ces activités au niveau national, en particulier dans les petits pays qui ont des plans de développement ou des plans gouvernementaux bien définis.

Ce type d'exercice de mise en correspondance (ou cartographie) peut mettre en évidence les aspects des politiques ou des programmes pour lesquels un meilleur alignement sur les principes ou les objectifs de l'Agenda 2030 pourrait améliorer leur contribution au développement durable. Les pays peuvent ensuite utiliser ces informations pour créer des feuilles de route des ODD adaptées à leur contexte national, sectoriel ou infranational et des indicateurs pour leurs priorités nationales. Même les pays qui n'ont pas (encore) pleinement intégré les ODD dans leur cadre politique national peuvent utiliser ces exercices pour encadrer leur évaluation des progrès réalisés au niveau national sur les ODD à différents niveaux.

L'adaptation des systèmes nationaux de S&E à l'évaluation des ODD implique de revoir - et si nécessaire, de réviser - les processus, les critères et les questions d'évaluation standard tout en tenant compte des objectifs et des principes de l'Agenda 2030 qui sont prioritaires au niveau national. En procédant à cet examen, les pays doivent se concentrer sur ce qui importe en termes de durabilité et de priorités nationales et mondiales, sans trop insister sur les cibles, indicateurs et calendriers des ODD mondiaux,

15. Voir <https://ieg.worldbankgroup.org/topic/evaluation-capacity-development>

16. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/>

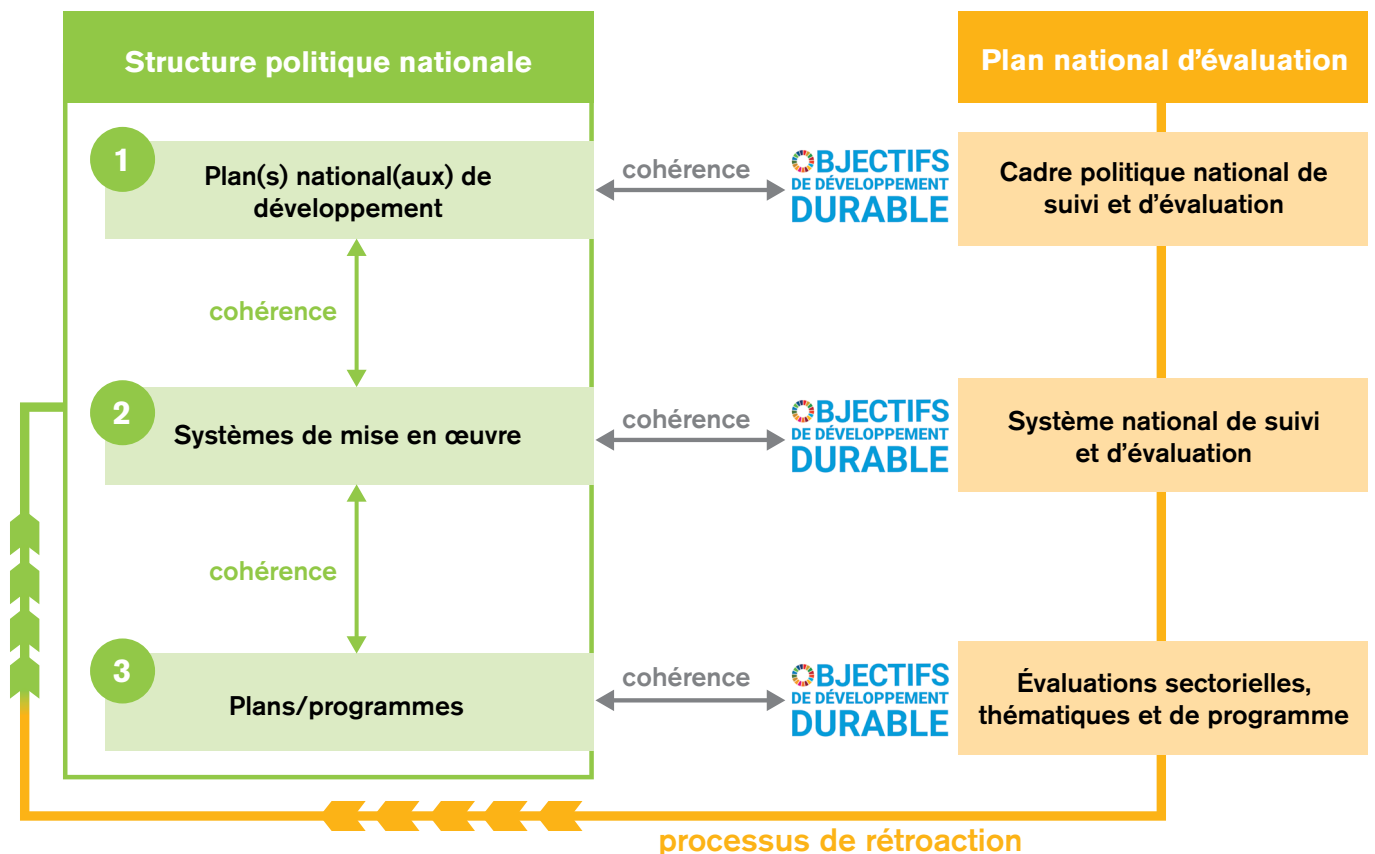
qui ne sont pas nécessairement adaptables aux échelles ou objectifs nationaux ou locaux. Les pays dont les systèmes nationaux de S&E sont fragmentaires ou inexistants peuvent trouver utile d'examiner les processus, les critères et les questions d'évaluation sous l'angle des ODD. Cela peut les aider à développer ou à renforcer leurs systèmes.

Pour être utiles à l'évaluation des ODD, les systèmes nationaux de S&E doivent générer des informations pertinentes, qui peuvent être différentes de celles générées par leurs systèmes existants. Par exemple, les pays peuvent choisir d'intégrer dans leurs systèmes statistiques nationaux des données sur certains indicateurs nationaux de progrès des ODD.

Les pays trouveront leur propre façon d'intégrer les ODD dans leurs priorités nationales de développement, leurs plans et leurs systèmes d'évaluation correspondants, en fonction de leur propre cheminement vers le développement durable. La figure 7 présente une approche conceptuelle que les pays peuvent utiliser comme guide. Les questions à prendre en compte sont notamment l'établissement d'une politique nationale d'évaluation, l'élaboration de plans stratégiques de suivi et d'évaluation et le renforcement des capacités nationales en matière de gestion des données, d'évaluation et de prise de décision.



**Figure 7. Une approche conceptuelle pour intégrer l'évaluation des ODD dans les cadres politiques nationaux**



Source : figure de García Acuña, M et Lucks, D, adaptée de Geoghegan et al. (2019)

## Développer des indicateurs pertinents : les leçons du Nigéria et du Costa Rica

Pour les pays qui tentent d'aligner leur système national de S&E sur l'Agenda 2030, l'élaboration d'indicateurs pertinents pour les ODD est un sujet de préoccupation majeur. L'encadré 19 présente

les leçons tirées des exercices de mise en correspondance au Nigéria et au Costa Rica, deux pays qui ont intégré les ODD dans leur infrastructure statistique.



### Encadré 19. Approches par étapes pour la mise en correspondance des indicateurs par rapport aux ODD

En 2015, l'OSSAP-SDG du **Nigéria** a mis en correspondance les indicateurs des ODD avec les sources de production de données au niveau national et sous-national, en collaboration avec le NBS et le PNUD au Nigéria. Les objectifs étaient d'utiliser les ODD comme un cadre de résultats, de construire une base de données de performance des indicateurs en fixant des objectifs de performance et de favoriser une pratique des principes de données ouvertes.

À la suite de cet exercice, le Nigéria a évalué ses lacunes en matière de données, cartographié ses besoins en données et identifié un ensemble d'indicateurs qui sont régulièrement examinés par les autorités nationales. Outre le renforcement de la fiabilité des données dans le pays, il s'agissait d'étapes essentielles pour suivre les progrès de la mise en œuvre des ODD, définir les objectifs de performance des indicateurs et créer une liste complète des détenteurs de données et un référentiel d'informations statistiques. L'exercice a également renforcé la sensibilisation aux ODD dans les ministères, départements et agences, a identifié les financements essentiels et a révélé que certains indicateurs étaient incompatibles avec le contexte et le champ d'application des statistiques nigérianes.

Lors d'un exercice similaire, le **Costa Rica** a mis en correspondance ses indicateurs nationaux avec les indicateurs des ODD. Comme le Nigéria, le Costa Rica a confié cette tâche à son Institut national de la statistique. L'institut a commencé par identifier les capacités statistiques nationales nécessaires à la production d'indicateurs de suivi pour la réalisation des ODD.

Les résultats ont démontré que le Costa Rica ne dispose de suffisamment de données que pour couvrir 44 % des 243 indicateurs proposés par la Commission statistique des Nations unies. Seuls 80 indicateurs étaient viables; 73 pouvaient être créés avec les informations existantes; 33 ne pouvaient pas être créés avec les informations disponibles dans le pays; et 57 n'étaient pas applicables au Costa Rica.

L'exercice a permis d'identifier les domaines difficiles pour l'élaboration d'indicateurs, notamment le changement climatique, la vie sous-marine, l'eau et l'assainissement, les communautés durables et la production et la consommation durables. Une solution pour relever ces défis, envisagée dans le RNV du Costa Rica (MIDEPLAN 2017), consiste à créer de nouveaux instruments pour collecter les informations nécessaires à la construction de ses propres indicateurs nationaux inclusifs en fonction des exigences sectorielles et des objectifs nationaux.



**Figure 8. Exercices de cartographie (mise en correspondance) des indicateurs étape par étape au Nigéria et au Costa Rica**

#### Nigéria

- 1** Création d'un dictionnaire d'indicateurs des ODD par la consultation des parties prenantes. Cela signifie qu'ils ont défini chaque indicateur dans le contexte national et ont exploré les méthodes de collecte des données
- 2** Élaboration des modèles de données sur chacun des indicateurs des ODD et déploiement de la formation
- 3** Consultation des principales sources de production de données administratives
- 4** Extraction de données
- 5** Conception d'une enquête sur les indicateurs de référence pour réaligner le système statistique national sur les ODD
- 6** Publication d'un rapport de données de référence sur certains des indicateurs des ODD
- 7** Création d'une base de données sur les performances des indicateurs avec des indicateurs de suivi des performances

#### Costa Rica

- 1** Développement d'un suivi des indicateurs des ODD basé sur une enquête sur les capacités statistiques nationales pour la production d'indicateurs ODD, développée par la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes
- 2** Cartographie des sources d'informations/de données
- 3** Évaluation des indicateurs des ODD avec des fiches méthodologiques liées aux indicateurs proposés par l'ONU
- 4** Consultation de 48 institutions et vérification de la disponibilité des informations afin de déterminer les indicateurs et les sources possibles
- 5** Révision et validation des réponses reçues
- 6** Mise à jour de la liste des indicateurs

## 8. Résumé

Une évaluation solide est un élément essentiel du système de S&E de tout pays et les défis posés par les ODD offrent une réelle opportunité de faire un usage efficace de l'évaluation. Lorsque l'évaluation au niveau national en est encore à ses débuts, il existe de nombreuses ressources disponibles au niveau international et des enseignements à tirer de l'expérience d'autres pays. Afin d'aider les pays à développer leur propre approche de l'évaluation des ODD, ce guide a présenté les pratiques émergentes et a proposé une approche pragmatique de l'évaluation des ODD, basée sur quatre principales leçons :

- Réfléchir à l'utilisation de l'évaluation et engager les différentes parties prenantes à définir les objectifs de l'évaluation des ODD
- Identifier le champ d'application et l'orientation de l'évaluation des ODD par le biais de processus participatifs
- Utiliser les principes qui sous-tendent l'Agenda 2030 pour éclairer les critères d'évaluation et les questions d'évaluation
- Encadrer l'évaluation autour de la logique qui sous-tend les politiques et interventions complexes et élaborer des plans dynamiques pour communiquer les résultats et faire participer les utilisateurs de l'évaluation.

Au cours de ce processus, que nous avons mené ensemble en tant que partenaires, nous avons conclu qu'il n'y a pas de moyen unique de suivre et d'évaluer les progrès réalisés par rapport aux ODD. Il existe d'énormes disparités entre les pays en termes d'infrastructure d'évaluation et de préparation.

L'évaluation des ODD ne peut faire la différence que si elle est intégrée dans ce que les pays font déjà. Elle ne doit pas être une activité séparée et cloisonnée qu'ils doivent mener pour répondre à un organisme extérieur.

L'intégration de l'évaluation des ODD dans les cycles de politiques et de programmes existants peut être un moyen utile pour les pays de parvenir à un développement durable. C'est pourquoi il est essentiel d'identifier très tôt les utilisateurs et les utilisations prévues de l'évaluation. L'évaluation des ODD comprend une série d'exercices différents inspirés par les principes d'intégration/de cohérence, de ne laisser personne de côté, d'équité, de résilience, de durabilité environnementale, d'universalité et de responsabilité mutuelle qui sous-tendent l'Agenda 2030. Ces exercices peuvent être utilisés pour éclairer les critères d'évaluation, élaborer les questions d'évaluation et concevoir le processus d'engagement de l'évaluation.

Ce guide doit être considéré comme provisoire, car il ne repose que sur trois exemples de cas réels. Nous espérons que d'autres pays et administrations locales considéreront l'évaluation des ODD comme une occasion d'apprendre et d'améliorer leurs politiques et programmes. L'évaluation des ODD n'est pas obligatoire et ne devrait pas être effectuée si elle est perçue comme une exigence bureaucratique et contraignante. Elle doit être un exercice de réflexion et de stratégie. Pour en maximiser les retombées positives, chaque pays et chaque administration locale devrait élaborer des approches sur mesure, adaptées à leur propre démarche vers le développement durable.

# Références

- ADB Asian Development Bank (2013) Cost-benefit analysis for development: a practical guide. Voir <https://tinyurl.com/to6zdsx>
- Befani B et O'Donnell M (2016) Choosing appropriate evaluation methods tool. Bond, Londres. Voir [www.bond.org.uk/resources/evaluation-methods-tool](http://www.bond.org.uk/resources/evaluation-methods-tool)
- Better Evaluation. Étapes du processus d'évaluation. [https://www.betterevaluation.org/fr/commissioners\\_guide\\_fr](https://www.betterevaluation.org/fr/commissioners_guide_fr)
- Berg, A, Lähteenoja S, Ylönen, M, Korhonen-Kurki, K, Linko, T, Lonkila, K-M, Lyytimäki J, Salmivaara, A, Salo, H, Schönach, P et Suutarinen, I (2019) PATH2030: an evaluation of Finland's sustainable development policy. PMO. Voir <https://tinyurl.com/y2z3xkk6>
- Brockhaus, M et Angelsen, A (2012) Seeing REDD+ through 4Is: a political economy framework. Dans: Angelsen, A, Brockhaus, M, Sunderlin, W et Verchot, L (eds) Analysing REDD+: challenges and choices. Centre de recherche forestière internationale (CIFOR), Bogor.
- Catley, A, Burns, J, Abebe, D et Suji, O (2014) Participatory impact assessment: a design guide. Feinstein International Centre Tufts University, Somerville, É.-U. Voir <https://fic.tufts.edu/publication-item/participatory-impact-assessment-a-design-guide/>
- Cosgrave, J, Buchanan-Smith, M et Warner, A (2016) Guide de l'évaluation de l'action humanitaire ALNAP/ODI, Londres. Voir <https://www.alnap.org/help-library/guide-de-levaluation-de-laction-humanitaire>
- Davidson, E (2014) Evaluative reasoning, methodological briefs. Impact Evaluation 4, Bureau de recherche de l'UNICEF, Florence.
- DEval (non publié) Kriterien Übersetzung (anglais) / Criteria translation (anglais). Document interne. Institut allemand pour l'évaluation du développement.
- Elkins, P et Dresner, S (2008) The four-capital method of sustainable development evaluation. *European Environment* 18: 63-80.
- République fédérale du Nigéria, Ministère du Budget et de la Planification nationale (2017) Plan de relance économique et de croissance 2017-2020. Voir <https://tinyurl.com/wcx9jmo> (en anglais).
- République fédérale du Nigéria (2017) Mise en œuvre des ODD: un rapport national volontaire. Voir <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/16029Nigeria.pdf> (en anglais).
- Geoghegan, T, D'Errico, S, Garcia Acuña, M, El-Saddik, K, Lucks, D, Ocampo, A et Piergallini, I (2019) Evaluating sustainable development: how the 2030 Agenda can help. Voir <https://pubs.iied.org/17713IIED>
- Goertz, G (2017) Multimethod research, causal mechanisms, and case studies: an integrated approach. Princeton University Press.
- Goodier, S, Apgar, M et Clark, L (2018) State of the art on use of theory of change in the development sector. Note d'information SDC-IDS 7. IDS, Brighton. Voir <https://tinyurl.com/wms5f88>
- Gouvernement du Costa Rica (28 juillet 2018a) Secretario General de la ONU reconoció que Costa Rica es pionera en cumplimiento de ODS. Voir <https://tinyurl.com/yyrt45md> (en espagnol).
- Gouvernement du Costa Rica (16 juillet 2018b) Secretario General de la ONU rinde homenaje a Costa Rica por su compromiso con la inclusión, la sostenibilidad y la lucha contra el cambio climático. Voir <https://tinyurl.com/wrhbdd5> (en espagnol).
- Gouvernement du Costa Rica (15 février 2017) Décret présidentiel n° 40203-PLAN-RE-MINAE. Voir <https://tinyurl.com/vzleqsc> (en espagnol).
- Gouvernement du Costa Rica (9 septembre 2016) Costa Rica premier país del mundo en firmar pacto nacional por los objetivos de desarrollo sostenible. Voir <https://tinyurl.com/yyaxek4k> (en espagnol).
- Griggs, D, Nilsson, M, Stevance, A-S et McCollum, D (2016) A guide to SDG interactions: from science to implementation. Le Conseil international de la science. Voir <https://tinyurl.com/ybsxbazt>
- Halle, M (3 mai 2016) Reporting on the Sustainable Development Goals – challenges for OECD countries. Part 2: Universality. Institut international du développement durable. Blogue. Voir <https://tinyurl.com/vrmek7t>

- Hardi, P et Zdan, T J (1997) Assessing sustainable development: principles in practice. Institut international du développement durable. Voir [www.iisd.org/pdf/bellagio.pdf](http://www.iisd.org/pdf/bellagio.pdf)
- IIED (1987–2013) Participatory Learning and Action (PLA). Voir [www.iied.org/participatory-learning-action-pla](http://www.iied.org/participatory-learning-action-pla)
- Groupe d'évaluation indépendant. Renforcement des capacités en évaluation. Groupe de la Banque mondiale. <https://ieg.worldbankgroup.org/topic/evaluation-capacity-development> (en anglais).
- INEC Institut national de statistique et de recensement du Costa Rica. Objetivos de Desarrollo sostenible. <http://inec.cr/objetivos-de-desarrollo-sostenible> (en espagnol).
- IRF (2013) Post-2015: Framing a new approach to sustainable development. Independent Research Forum. Document de politique IRF2015. <https://pubs.iied.org/G03559/>
- Jacob, S, Speer, S et Furubo, J-E (2015) The institutionalization of evaluation matters: updating the international atlas of evaluation 10 years later. *Évaluation* 21 (1): 6–31.
- Julnes, G (2019) Evaluating sustainability: Controversies, challenges and opportunities. *New Directions for Evaluation* 162, 13–28.
- Lahey, R (2013) National performance reporting as a driver for national M&E development. The experience of Botswana. Dans: Rist, R, Boily, M-H et Martin, F (eds). Development evaluation in times of turbulence. Dealing with crises that endanger our future. Banque mondiale. Voir [https://doi.org/10.1596/9780821398791\\_CH12](https://doi.org/10.1596/9780821398791_CH12)
- Lähteenoja, S, Berg, A et Korhonen-Kurki, K (2019) Sustainable development requires integration of the 2030 Agenda into policymaking. PMO finlandais / Département de la Stratégie. Voir <https://tinyurl.com/vl5a6zr>
- Lance, P, Guilkey, D, Hattori, A et Angeles, G (2014) How do we know if a program made a difference? A guide to statistical methods for program impact evaluation. MEASURE Evaluation, Chapel Hill, Caroline du Nord. Voir [www.measureevaluation.org/resources/publications/ms-14-87-en](http://www.measureevaluation.org/resources/publications/ms-14-87-en)
- Leeuw, F et Furubo, J-E (2008) Evaluation systems: what are they and why study them? *Evaluation* 14(2): 157–169.
- Lekalake, R (2016) Evaluating the Botswana performance on National Vision 2016. Afrobarometer Policy Paper No 33, Le Cap, Afrique du Sud. Voir <https://tinyurl.com/wstyox4>
- Lucks, D, Schwandt, T, Ofir, Z, El-Saddik, K et D'Errico, S (2016) Counting critically: SDG 'follow-up and review' needs interlinked indicators, monitoring and evaluation. Briefing IIED. Voir <https://pubs.iied.org/17363IIED/>
- Mayne, J (2019) The COM-B theory of change model. Voir [www.researchgate.net/publication/335404381\\_The\\_COMB\\_ToC\\_ModelV5](http://www.researchgate.net/publication/335404381_The_COMB_ToC_ModelV5)
- Mayne, J (2017) Theory of change analysis: building robust theories of change. *Revue canadienne d'évaluation de programme* 32(2): 155-173. Voir <https://evaluationcanada.ca/system/files/cjpe-entries/32-2-155.pdf>
- Meadows, DH, Meadows, DL, Randers, J et Behrens, WW (1972) *The Limits to Growth*. Universe Books, New York.
- Meadows, DH et Wright, D (2009) *Thinking in systems: A Primer*. earthscan, Londres
- Meyer, W, Naidoo, I, D'Errico, S, Hofer, S, Bajwa, M, Tello Pérez, L, Ed-Saddik, K, Lucks, D, Simon, B et Piergallini, I (2018) VNR reporting needs evaluation: a call for global guidance and national action. Briefing IIED. Voir <https://pubs.iied.org/17446IIED/>
- Ministère des Affaires étrangères de Finlande, UNICEF (mai 2019) Evaluation of Agenda 2030 - The Finnish experience (webinar). Voir <https://register.gotowebinar.com/recording/4094260643448371724> (inscription requise)
- Ministère de la Planification nationale et de l'Économie politique (MIDEPLAN), UNICEF et PNUD (2017) Costa Rica, a shared vision of: voluntary sustainability national review of the Sustainable Development Goals. Voir [http://ods.cr/sites/default/files/documentos/informepaisods\\_costa\\_rica-ingles.pdf](http://ods.cr/sites/default/files/documentos/informepaisods_costa_rica-ingles.pdf)
- MIDEPLAN (2018a) Política nacional de evaluación. Voir [www.mideplan.go.cr/politica-nacional-de-evaluacion-pne](http://www.mideplan.go.cr/politica-nacional-de-evaluacion-pne) (en espagnol).
- MIDEPLAN Área de evaluación y seguimiento, Unidad de evaluación (2018b) Metodología Agenda Nacional de Evaluación 2019-2022. Voir [www.mideplan.go.cr/agenda-nacional-de-evaluaciones](http://www.mideplan.go.cr/agenda-nacional-de-evaluaciones) (en espagnol).
- MIDEPLAN (2018C) Informe de seguimiento de metas anuales 2018 y de cierre de periodo 2015-2018. Voir <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/HeSTOBOWRJWhoQgKy184jg>

- Mundy K et Proulx K (2019) Making evaluation work for the achievement of SDG4 Target 5: equality and inclusion in education. Bureau de l'évaluation, Service d'évaluation et d'audit de l'UNESCO (IOS), Paris.
- Moon, K, Adams, V, Dickinson, H, Guerrero, A, Biggs, D, Craven, L et Ross, H (2019) Mental models for conservation research and practice. *Conservation Letters*, 1–11.
- Obst, C et Sharma, K (2018) The TEEB AgriFood Framework: towards comprehensive evaluation of eco-agri-food systems. Dans: TEEB (2018) *TEEB for Agriculture & Food: Scientific and Economic Foundations Report*. ONU Environnement, Genève. Chapitre 6, 203–245. Voir <https://tinyurl.com/yx26rwpp>
- Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement (2019) Des meilleurs critères pour des meilleurs évaluations. Définitions adaptées et principes d'utilisation, OCDE. Voir: <https://http://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>
- Ofir, Z, Singh, G, Beauchamp, E, Lucks, D, D'Errico, S et El-Saddik, K (2019) From monitoring goals to systems-informed evaluation: insights from SDG14. Briefing IIED. Voir: <https://pubs.iied.org/17706IIED/>
- OSSAP-SDGs et NBS (2016) Nigeria: Sustainable Development Goals (SDGs) indicators baseline report 2016. République fédérale du Nigéria, Abuja. Voir <https://tinyurl.com/rufh8rq>
- OSSAP-SDGs, Ministère fédéral du Budget et de la Planification nationale du Nigéria, DFIS, UK aid et UNICEF (2019) Terms of references: independent evaluation of the effectiveness & impact of the Sustainable Development Goal (SDG-4 education) in Nigeria. Voir [www.ungm.org/UNUser/Documents/DownloadPublicDocument?docId=837492](http://www.ungm.org/UNUser/Documents/DownloadPublicDocument?docId=837492)
- Patton, M (1994) Developmental evaluation. *American Journal of Evaluation* 15(3), 311–319. <https://doi.org/10.1177/109821409401500312>
- PMO Finlande (2017) Government report on the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development.
- Powell, S (2019) Theories of change: making value explicit. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation* 15 (32). Voir <https://tinyurl.com/r4tbdek>
- Raworth, K (2012) A safe and just space for humanity: can we live within the doughnut? Oxfam R.-U. Voir [www.oxfam.org/en/research/safe-and-just-space-humanity](http://www.oxfam.org/en/research/safe-and-just-space-humanity)
- Reeger, B, Hoes, A, Van Amstel-van Saane, M, Caron-Flinterman, F et Bunders, J (2009) Six guiding principles for evaluating mode-2 strategies for sustainable development. *American Journal of Evaluation* 30 (4): 515–537.
- Roberts, D, Khattri, N et Wessal, A (2011) Writing terms of reference for an evaluation: a how-to guide. Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, Washington DC, États-Unis. Voir [http://siteresources.worldbank.org/EXT/VACAPDEV/Resources/ecd\\_writing\\_TORs.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXT/VACAPDEV/Resources/ecd_writing_TORs.pdf)
- Rockström, J, Steffen, W, Noone, K, Persson, Å, Chapin, F, Lambin, E, Lenton, T, Scheffer, M, Folke, C, Schellnhuber, H, Nykvist, B, De Wit, C, Hughes, T, van der Leeuw, S, Rodhe, H, Sörlin, S, Snyder, P, Costanza, R, Svedin, U, Falkenmark, M, Karlberg, L, Corell, R, Fabry, V, Hansen, J, Walker, B, Liverman, D, Richardson, K, Crutzen, P et Foley, J (2009) Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society* 14(2): 32.
- Rogers, P (2008) Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. *Evaluation* 14(1): 29–48.
- Rogers, P (2 février 2018) 7 strategies to improve evaluation use and influence – Part 2. Blogue. Voir <https://tinyurl.com/uyusky8>
- Rowe, A (2018) Ecological thinking as a route to sustainability-ready evaluation. Dans: Hopson, R et Cram, F (2018) *Tackling wicked problems in complex ecologies: the role of evaluation*. Stanford University Press, Stanford, Californie. Chapitre 2. Voir <https://tinyurl.com/waomvww>
- Rowe, A (2019) Sustainability-ready evaluation: a call to action. *New Directions for Evaluation* 162, 29–48.
- Sachs, J, Schmidt-Traub, G, Kroll, C, Lafortune, G, Fuller, G (2019) *Sustainable Development Report 2019*. Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN).
- Schwandt, T, Ofir, Z, Lucks, D, El-Saddik, K et D'Errico, S (2016a) Evaluation: a crucial ingredient for SDG success. Briefing IIED. Voir <https://pubs.iied.org/17357IIED/>
- Schwandt T, Ofir, Z, D'Errico, S, El-Saddik, K et Lucks, D (2016b) Realising the SDGs by reflecting on the way(s) we reason, plan and act: the importance of evaluative thinking. Briefing IIED. Voir <https://pubs.iied.org/17380IIED/>

Schwandt, T, Kalugampitiya, A, Heider, C, Vaessen, J, Ofir, Z, Ocampo, A, Lucks, D, El-Saddik, K et D'Errico, S (2017) The 2030 Agenda and evaluation: opportunities and challenges for parliamentarians. Briefing IIED.  
Voir <https://pubs.iied.org/17428IIED/>

Simon, B, Meyer, W, D'Errico, S, Schwandt, T, Lucks, D, Zhaoying, C, El-Saddik, K, Schneider, E, Taube, L, Anderson, S et Ofir, Z (2017) Evaluation: a missed opportunity in the SDGs' first set of voluntary national reviews. Briefing IIED.  
Voir <https://pubs.iied.org/17423IIED/>

Stern, E (2015) Impact evaluation, a guide for commissioners and managers. Bond, Londres.  
Voir <https://tinyurl.com/yby7kcvy>

Strogatz, S (2001) Exploring complex networks. *Nature* 410, 268–276. Disponible à : [www.nature.com](http://www.nature.com)

The Vision Presidential Task Team (2016) Vision 2036 – achieving prosperity for all. Lentswe La Lesedi (Pty) Ltd, Gaborone Botswana.

Uitto, J I (2014) Evaluating environment and development: lessons from international cooperation. *Evaluation* 20(1): 44-57.

Uitto, J (2016) The environment-poverty nexus in evaluation: Implications for the Sustainable Development Goals. *Global Policy* 7(3): 441–447.

CNUED (1992) Agenda 21, Déclaration de Rio, Principes forestiers. Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement. Nations Unies, New York.

AGNU (2015) Transformer notre monde: Le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Assemblée générale des Nations Unies. A/RES/70/1. Voir [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=F](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=F)

Vaessen, J et D'Errico, S (10 avril 2018) Evaluation and the Sustainable Development Goals: unpacking the issues. Blogue. Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale Voir <https://tinyurl.com/tbltw2q>

Van Es, M, Guijt, I et Vogel, I (2015) Theory of change thinking in practice. Hivos, La Haye, Pays-Bas.  
Voir <https://tinyurl.com/hr53xh2>

Conseil Vision 2016 (2016) Status at glance across all pillars by key results areas.

Vogel, I (2012) Review of the use of theory of change in international development. DFID, Londres.  
Voir <https://tinyurl.com/r34wfkx>

CMED (1987) Notre avenir à tous. Commission mondiale sur l'environnement et le développement. Oxford University Press, Oxford.

Weiss, C (1997) Theory-based evaluation: past, present and future. *New Directions for Evaluation* 76, 41–55.  
Voir <https://doi.org/10.1002/ev.1086>

Nations Unies. Le programme de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/>

Nations Unies. Plateforme de connaissances sur le développement durable. <https://sustainabledevelopment.un.org/vnrs/> (en anglais).

Banque mondiale (2018) Atlas of Sustainable Development Goals 2018: world development indicators. Washington, DC.  
Voir <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1250-7>



Produits  
du savoir

## Boîte à outils

Janvier 2020

**Suivi, évaluation et apprentissage;  
Politique et planification**

*Mots clés :*

Accord de Paris, responsabilité, Nigéria, Costa Rica, Objectifs de développement durable (ODD)

Cette introduction à l'évaluation des progrès de l'Agenda 2030 et des objectifs de développement durable (ODD) est basée sur l'expérience des pays émergents du Nord et du Sud, ainsi que sur les enseignements tirés de l'évaluation du développement durable. Plutôt qu'un manuel unique, ce guide vise à aider les commissaires à l'évaluation, les gestionnaires et les évaluateurs professionnels à créer des plans et des approches adaptés à l'évaluation des ODD. Il fait valoir qu'une évaluation réussie doit à la fois s'inscrire dans le contexte national existant et être étayée par les principes de l'Agenda 2030.

Ce guide a pour but de soutenir des parcours personnalisés au niveau local ou national vers le développement durable. Ce guide :

- Présente les principales étapes de la détermination du champ d'application, de la conception et de la réalisation d'une évaluation des ODD
- Discute des façons dont les processus et les résultats de l'évaluation des ODD peuvent être utilisés pour soutenir les progrès nationaux en matière de développement durable
- Identifie les principales caractéristiques et approches de l'évaluation des ODD, et
- Examine comment l'évaluation des ODD peut être intégrée dans les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation.



L'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) fait la promotion du développement durable, en reliant les priorités locales aux défis mondiaux. Nous aidons certaines des personnes les plus vulnérables du monde à renforcer leur voix dans la prise de décision.

Institut international pour l'environnement et le développement

80-86 Gray's Inn Road, Londres WC1X 8NH, R.-U.

**Tél. :** +44 (0)20 3463 7399

**Télécopieur :** +44 (0)20 3514 9055

**www.iied.org**

**Facebook :** [www.facebook.com/thelIIED](https://www.facebook.com/thelIIED)

**Twitter :** @iied

**LinkedIn :** [www.linkedin.com/company/iied/](https://www.linkedin.com/company/iied/)

Téléchargez plus de publications sur **[pubs.iied.org](https://pubs.iied.org)**