

## SAVOIR CE QUI DONNE DES RÉSULTATS



# Le conseil en gouvernance à la GIZ

Évaluation stratégique de l'entreprise – Rapport de Synthèse  
Établi par des évaluateur·rice·s externes pour le compte de la GIZ

## Mentions légales

À son titre d'entreprise fédérale, la GIZ aide le gouvernement fédéral allemand à concrétiser ses objectifs en matière de coopération internationale pour le développement durable.

L'Unité d'Etat-Major Évaluation de la GIZ est directement rattachée au directoire ; elle ne fait pas partie des unités d'organisation opérationnelles. Cette structure organisationnelle renforce son indépendance. L'Unité d'Etat-Major Évaluation a pour missions de produire des résultats factuels et des recommandations aidant à la prise de décisions, de fournir une justification crédible des résultats des actions de la GIZ et de relever le niveau de transparence de ces résultats.

La présente évaluation a été réalisée pour le compte de l'Unité d'Etat-Major Evaluation rattachée au Directoire par des évaluateur-ric-e-s externes, et le rapport d'évaluation a été rédigé par des évaluateur-ric-e-s externes. Le rapport reflète exclusivement leur opinion et leur évaluation. La GIZ a rédigé un avis sur les résultats et une réponse de la direction concernant les recommandations.

### **Evaluateur/trice:**

Stefan Oltsch, Stefan Oltsch Consulting,  
Jannick Saegert, WINS Global Consult GmbH,  
Kristóf Gosztonyi, Jan Koehler, ARC GbR  
Marie Ganier-Raymond, Nikolaus Rentrop, Madeleine Rodriguez Startz, alteri – cross cultural projects,  
Dr. Ricardo Gomez

### **Auteur:**

Dr. Ricardo Gomez

### **Conseil :**

alteri – cross cultural projects  
Bergstraße 36  
69120 Heidelberg  
T +49 6221 655 50 99  
E info@alteri.net

ARC GbR Koehler & Gosztonyi  
Flanaganstr. 7  
14195 Berlin  
T +491755962046  
E koehler@arc-berlin.com

WINS Global Consult GmbH  
Heinrich-Roller-Str. 13  
10405 Berlin  
T +49 30 40505264  
E info@wins-consult.de

### **Conception, Coordination et Management:**

GIZ Unité d'Etat-Major Évaluation, Section Evaluations stratégiques de l'entreprise  
Dr. Markus Steinich, Chef de section  
Michael Florian, Tatjana Till, Simon Freund

### **Responsable:**

Alfred Engel, GIZ, Chef de l'Unité d'Etat-Major Évaluation rattachée à la Direction générale

### **Publié par:**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### **Sièges de la société**

Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 4460-0  
F +49 228 4460 - 1766

E evaluierung@giz.de  
I www.giz.de/evaluierung  
www.youtube.com/user/GIZonlineTV  
www.facebook.com/gizprofile  
https://twitter.com/giz\_gmbh

### **Conception/Disposition etc.:**

DITHO Design GmbH, Köln

### **Impression et distribution:**

GIZ, Bonn

Imprimé sur du papier recyclé à 100 % et certifié FSC.

Bonn, 2020

Le présent document peut être téléchargé au format PDF sur le site de la GIZ, à l'adresse [www.giz.de/evaluierung](http://www.giz.de/evaluierung). Si vous désirez une version imprimée, veuillez adresser votre demande par courriel à l'adresse [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de).

# Synthèse

## Contexte, objet et objectifs de l'évaluation

Dans le contexte de réglementations internationales telles la Déclaration de Paris sur l'efficacité de la coopération au développement adoptée en 2005 ou l'Agenda 2030 adopté en 2015, les thèmes de gouvernance traités dans les projets de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) acquièrent une importance grandissante. L'accord de Paris sur le climat de décembre 2015 dépend, lui aussi, de la bonne gestion des affaires publiques. En outre, l'évolution de certains contextes, (comme la fragilité croissante), ainsi que les nouvelles problématiques et les nouveaux besoins des partenaires, exigent de développer en permanence les approches de gouvernance. Malgré le poids croissant des interventions consacrées à la gouvernance, la GIZ n'a pas, à ce jour, mené d'étude complète sur leur pertinence, leurs résultats et leur durabilité. C'est ce déficit que la présente évaluation stratégique de l'entreprise consacrée à la gouvernance a vocation à combler. Elle est réalisée à la demande du directoire de la GIZ. Elle porte sur trois niveaux de l'engagement de la GIZ en matière de gouvernance : a) le développement du portefeuille de gouvernance et du concept de gouvernance, b) la conception des approches de conseil en gouvernance portant sur différents thèmes prioritaires en tenant particulièrement compte des contextes sectoriels et politiques respectivement concernés et c) la pertinence, les résultats et la durabilité du conseil en gouvernance.

Des projets ayant reçu le marqueur PD/GG-2 (Développement participatif/bonne gouvernance) ont été intégrés à l'analyse. Il s'agit de projets dont l'objectif principal est de renforcer les partenaires de la coopération allemande au développement dans les domaines suivants : a) développement participatif, b) démocratisation, c) bonne gouvernance et d) droits humains. Il a en outre été décidé d'intégrer à l'évaluation des projets ayant comme objectif secondaire le développement participatif/la bonne gouvernance

(marqueur PD/GG-1) afin de tenir compte des portefeuilles d'activités de gouvernance dans les différents pays et de l'imbrication des projets de gouvernance avec les projets de gouvernance sectorielle. En termes de valeur de marché, environ 80 % du portefeuille actuel de la GIZ (depuis 2012) relèvent de ces deux marqueurs PD/GG (PD/GG-2 : 22 % ; PD/GG-1 : 57 %). Près de la moitié du portefeuille relève de la gouvernance (thèmes clés de gouvernance : 29 % ; gouvernance sectorielle : 20 %).

L'évaluation stratégique avait pour but d'évaluer l'expérience acquise en matière de conseil en gouvernance et la réussite de ce conseil et d'apporter une contribution au développement du portefeuille d'activités. Les résultats seront utilisés pour améliorer la pertinence, l'efficacité et la durabilité des interventions de la GIZ dans ces domaines et pour formuler des recommandations pour l'orientation stratégique future du portefeuille de gouvernance. Conformément à ses objectifs, l'évaluation a traité des questions d'évaluation globales suivantes :

1. Comment et pourquoi le portefeuille de gouvernance s'est-il développé dans le monde et dans certaines régions ?
2. Comment et pourquoi les priorités thématiques du conseil en gouvernance ont-elles évolué dans le temps ?
3. Comment et pourquoi les approches du conseil en gouvernance ont-elles évolué ?
4. Quel était le degré de réussite des projets de gouvernance ?
5. Comment juger la conception des projets de gouvernance ?
6. Comment la théorie du changement (*Theory of Change*) est-elle utilisée pour les projets de gouvernance ?
7. Dans quelle mesure les projets respectent-ils les normes de mise en œuvre reconnues de la GIZ (centrage sur les partenaires, approche multiniveaux, approche multipartite) ?

8. Dans quelle mesure les stratégies d'institutionnalisation et de sortie sont-elles inscrites dans la conception des projets ?
9. Quelles sont les approches de conseil (instruments de conseil) mises en œuvre ?
10. Quelle est l'efficacité des approches de conseil en gouvernance dans les différents contextes ?
11. Existe-t-il des différences dans l'utilisation des approches de conseil selon les secteurs de la gouvernance ?
12. Quelles stratégies de mise en œuvre des projets de gouvernance se sont avérées particulièrement efficaces ?
13. De quelle manière les différents contextes influencent-ils l'atteinte des objectifs ?
14. Dans quelle mesure les projets de gouvernance tiennent-ils adéquatement compte des facteurs contextuels ?

### Approche méthodologique

La démarche méthodologique retenue est celle d'une évaluation basée sur la théorie associant les principes fondamentaux de l'évaluation réaliste (*Realist Evaluation*) à l'analyse de contribution. À cet effet, on a, dans un premier temps, retracé l'évolution historique de la notion de gouvernance en exploitant la littérature et des documents. Cette analyse documentaire avait également pour objet de reconstituer l'évolution du portefeuille des activités de gouvernance de la GIZ et de ses approches de conseil en gouvernance dans les années 1980 et 1990 ainsi qu'au début des années 2000. On a ensuite procédé à une analyse quantitative du portefeuille pour la période 2005-2018, à la fois pour des projets auxquels le marqueur attribué est PD/GG-2 et pour les différents secteurs. L'étape suivante a consisté à évaluer la pertinence, les résultats et la durabilité des approches de gouvernance de même que les facteurs de réussite et d'échec ainsi qu'à analyser dans quelle mesure les projets de gouvernance sont influencés par les différents contextes. Cette synthèse d'évaluation, alimentée par 65 rapports d'évaluation et trois analyses transversales des évaluations, a permis de formuler des hypothèses et d'identifier des contextes qui ont ensuite été analysés à l'aide d'exemples de portefeuilles d'activités de gouvernance menées dans certains pays. Des études de cas ont été réalisées à cet effet dans quatre pays (Afghanistan, Afrique du Sud, Vietnam et Pérou). Leurs résultats ont été traités dans une synthèse des études de cas.

Plusieurs facteurs ont entraîné des limites. Il y a lieu d'admettre d'abord que l'attribution du marqueur « PD/GG » est source d'imprécisions et que l'analyse du portefeuille est donc entachée d'erreurs. Par ailleurs, la contribution à l'obtention de résultats, les approches de conseil et les instruments mis en œuvre n'étaient pas décrits de manière suffisamment cohérente et solide dans les rapports utilisés, ce qui a limité les possibilités d'analyse dans le cadre de la synthèse d'évaluation. Le petit nombre d'études de cas et leur hétérogénéité n'a pas permis de tirer des conclusions générales applicables en dehors des cas et des contextes respectivement concernés. Les constats établis l'ont été pour partie sur la base de l'appréciation des partenaires. La réussite des études de cas supposait que les partenaires soient a priori disposés à mener une réflexion, ce qui n'a pas toujours été le cas. En outre, la profondeur de l'analyse – et donc les enseignements qui en ont été tirés – variait d'un secteur de gouvernance à l'autre et était globalement moins marquée que ce qui était prévu à l'origine. Ainsi, il n'a par exemple pas toujours été possible d'affecter les facteurs de réussite à certains secteurs de gouvernance.

### Résultats principaux, conclusions et recommandations

Les questions d'évaluation suivantes sont mises en avant à titre d'exemple pour présenter les résultats principaux :

#### Quel était le degré de réussite des projets de gouvernance ?

La réussite des projets de gouvernance a été évaluée à l'aide des critères suivants du CAD de l'OCDE: pertinence, efficacité, impact et durabilité. Les rapports d'évaluation analysés dans le cadre de l'évaluation stratégique et les études de cas attestent que les projets de gouvernance ont globalement une pertinence élevée. Les projets sont intervenus au niveau de stratégies et processus de réforme importants des différents partenaires et étaient presque tous en phase avec les stratégies ou programmes internationaux. Les rapports ont par ailleurs reconnu que les projets de gouvernance se caractérisaient par une capacité d'adaptation élevée à l'évolution des conditions d'ensemble. Globalement, la synthèse d'évaluation attribue à la pertinence une note

moyenne très élevée (2,0)<sup>1</sup>. L'appréciation de l'efficacité des projets est, elle aussi, très positive : selon la synthèse d'évaluation, plus de 70 % des rapports étudiés donnaient à l'efficacité des projets de gouvernance une note de 2,0 ou supérieure. Tant la synthèse d'évaluation que les études de cas ont montré que les résultats obtenus concernaient surtout l'amélioration de la capacité de performance des institutions de l'État. Pour ce qui est des résultats au niveau des impacts, seul un pronostic était possible au moment de l'évaluation concernée, car presque toutes les évaluations effectuées par la GIZ sont des évaluations intermédiaires ou finales. Sur la moyenne de tous les rapports pris en compte pour la synthèse d'évaluation, l'impact a reçu la note de 2,4. Celle-ci est bien inférieure à la notation de la pertinence et de l'efficacité, mais elle reste relativement bonne. La synthèse d'évaluation attribue également une note moyenne de 2,4 à la durabilité des projets, qui est donc, avec l'impact, le moins bien noté des critères du CAD de l'OCDE. Comme pour l'impact, le jugement porté sur la durabilité par les rapports d'évaluation relève plutôt d'une anticipation, car l'appréciation est rarement effectuée dans le cadre d'évaluations ex post.

Toutefois, les problèmes identifiés lors de l'évaluation stratégique laissent penser qu'il faut remettre en question l'appréciation très positive portée sur la réussite. Par exemple, le fait que l'évaluation de la pertinence intervienne de manière formelle au niveau des stratégies politiques des partenaires ne garantit pas qu'il existe de véritable volonté politique de réaliser les réformes et de capacité à les imposer sur le plan politique. En outre, les résultats effectivement obtenus au niveau de l'efficacité sont très hétérogènes. Il s'agit plutôt d'extrants et de réalisations à court terme que de réalisations à long terme, voire d'impacts. S'ajoute à cela que les prestations de conseil fournies dans les projets de gouvernance portent essentiellement sur des questions techniques et organisationnelles ainsi que sur le renforcement des capacités humaines (RCH). En outre, les projets de gouvernance ne réussissent pas suffisamment à intervenir dans des domaines de politique extérieurs au secteur public, en particulier dans ceux impliquant la participation d'organisations de la société civile et

du secteur privé et la promotion de réseaux politiques. Au niveau de l'impact également, les résultats décrits concernent surtout le renforcement des capacités de l'État, même si l'on constate que les projets de gouvernance obtiennent des résultats très utiles pour certains aspects des objectifs. C'est notamment le cas en ce qui concerne la capacité de performance et la transparence des institutions de l'État, la cohérence des politiques et la coordination des différents niveaux de l'administration publique ainsi que l'accès aux services publics. Dans une mesure bien moindre, les projets de gouvernance peuvent renforcer la capacité des individus et des organisations à régler les conflits. Ils peuvent également améliorer les conditions d'ensemble du développement et de la réussite des projets de coopération au développement (CD). L'influence sur les facteurs du contexte politique reste également limitée.

### **Comment juger la conception des projets de gouvernance ? Comment la théorie du changement est-elle utilisée ?**

La synthèse d'évaluation et les études de cas signalent de nombreuses faiblesses en ce qui concerne la qualité de la planification des projets de gouvernance et la théorie du changement adoptée comme base de travail. Par exemple, les définitions des niveaux de résultats sont très hétérogènes et la description des résultats, qu'il s'agisse des extrants, des réalisations ou des impacts, manquait souvent de clarté. Comme les mécanismes de résultats n'étaient pas décrits dans le détail, la théorie du changement n'indiquait pas comment atteindre les réalisations et les impacts à long terme. Par ailleurs, il manquait dans la conception des projets une stratégie clairement définie de promotion des acteurs et processus importants permettant de générer des réalisations à partir des extrants. Alors que l'importance des facteurs contextuels est connue, les projets n'ont pas mené de réflexion suffisamment poussée sur le contexte politique, socio-économique, institutionnel et culturel. De même, pratiquement aucun projet étudié ne traite de manière adéquate la thématique des groupes cibles.

### **Quelles sont les approches de conseil (instruments de conseil) mises en œuvre ?**

Les projets de gouvernance adoptent différentes approches de conseil qu'ils mettent en œuvre dans des

---

<sup>1</sup> NdT : Les notes suivent le système allemand allant de 1 (très bien) à 6 (insuffisant).



proportions variables et dans différentes combinaisons. Le choix des approches ou des méthodes est notamment fonction du contexte et de la marge de manœuvre dont disposent les partenaires. Les plus souvent utilisées étaient le conseil technique et organisationnel et les actions de développement des compétences stratégiques (actions de RCH). Force a été de constater également qu'une certaine confusion règne sur la façon de concevoir le conseil politique dans le cadre de la coopération technique (CT), sur les missions et les résultats qui peuvent lui être attribués et sur la façon dont il se démarque d'autres approches politiques.

### **Quelles stratégies de mise en œuvre des projets de gouvernance se sont avérées particulièrement efficaces ?**

L'évaluation a isolé cinq éléments très étroitement imbriqués qui sont déterminants pour la réussite de la mise en œuvre des projets de gouvernance. L'approche multiniveaux a été identifiée comme étant l'un des principaux facteurs de réussite, à condition qu'elle soit menée de manière stratégique et que les actions de mise en œuvre soient associées de manière judicieuse aux différents niveaux, ce qui n'est pas toujours le cas. Cette approche vise en fin de compte à assurer une interconnexion verticale des acteurs pertinents aux différents niveaux du système politico-administratif. L'approche multiniveaux a maintenant été adoptée par pratiquement tous les projets de gouvernance et ce, indépendamment du secteur de la gouvernance. La mise à l'échelle s'est avérée être une condition indispensable pour obtenir un impact de large portée des projets de gouvernance, mais la mise en place n'a pas toujours été suivie à suffisamment long terme ou dotée des ressources nécessaires. L'exploitation des synergies – par exemple en imbriquant des projets de gouvernance et de gouvernance sectorielle – favorise elle aussi les impacts à grande échelle, mais la valeur ajoutée qu'elle crée n'est pas toujours reconnue. Il existe en outre des obstacles dus aux différences entre les chaînes de résultats d'un secteur à l'autre et aux structures organisationnelles et techniques fixes. Il ressort de l'évaluation que la conception des projets et les réflexions d'exécution intègrent rarement des stratégies de pérennisation, alors même que la durabilité est parfois plus importante que l'atteinte d'extrants et de réalisations de vaste portée. Les stratégies de sortie ne faisaient pas partie non plus de la conception des projets ou du pilotage de

l'exécution des projets examinés par l'évaluation. Ces types de stratégie seraient pourtant importants, précisément pour les projets de gouvernance menés dans les contextes fragiles auxquels la réalité de la CD se trouve de plus en plus confrontée.

### **De quelle manière les différents contextes influent-ils sur la réalisation des objectifs ? Dans quelle mesure les projets de gouvernance tiennent-ils adéquatement compte des facteurs contextuels ?**

Il ressort des études de cas et de la synthèse d'évaluation que les projets de gouvernance sont très sensibles au contexte. Les facteurs contextuels les plus déterminants pour la réussite des projets sont la volonté politique et la capacité d'imposer des choix politiques, la faiblesse des institutions et la fragilité ainsi que les valeurs et le cadre réglementaire auquel s'oriente la politique dans le pays partenaire. En dépit de la grande sensibilité des projets de gouvernance au contexte, l'évaluation stratégique d'entreprise consacrée à la gouvernance a mis en évidence que les facteurs contextuels ne bénéficiaient que ponctuellement d'un traitement continu et systématique ; il semble qu'un tel traitement n'ait lieu ni dans la planification stratégique des projets, ni pendant leur exécution. Une des conséquences de cette absence de réflexion sur les facteurs contextuels est qu'il n'y a pas d'identification systématique des potentiels et des obstacles à la réalisation de l'efficacité et de l'impact.

Le bilan de l'analyse peut se résumer par les principales **conclusions** suivantes :

- Chaque projet de gouvernance doit formuler une théorie du changement adéquate à partir des conditions concrètes dans le pays partenaire et des changements que le projet entend appuyer.
- Une bonne conception des projets et une stratégie de mise en œuvre adaptée au contexte et à la complexité sont des conditions importantes pour assurer que les projets de gouvernance ne restent pas des « solutions isolées ».
- Les facteurs contextuels doivent jouer un rôle majeur dans la planification, l'exécution et l'évaluation des projets de gouvernance, ce qui requiert des analyses permanentes de l'économie politique du pays partenaire.

- En raison de son orientation aux valeurs, le conseil en gouvernance doit être très transparent et s'engager à toujours examiner ses interventions et à mettre en évidence les contradictions.
- Les projets de gouvernance qui visent une amélioration du contexte politico-institutionnel doivent, plus que les autres types de projets, être en mesure d'opérer au sein de réseaux centrés sur les acteurs et de systèmes politiques multiniveaux, de réunir des acteurs aux intérêts divergents et de prendre en compte les incitations, positives et négatives, de changements au niveau politique et institutionnel.
- Les projets de gouvernance doivent remplir leur mandat avec souplesse afin de pouvoir réagir aux changements du contexte et des attentes des organisations partenaires. Les responsables du pilotage du projet doivent toutefois examiner de près l'impact que cette souplesse d'exécution peut avoir sur la durabilité.
- Les liens entre le conseil en gouvernance classique et le conseil en gouvernance sectorielle ne sont pas clairs. Rien n'indique que le conseil en gouvernance peut être organisé de manière aussi efficace par le seul biais de la gouvernance sectorielle.
- Le conseil politique est indispensable aux projets de gouvernance qui veulent induire des changements structurels au niveau du contexte politique et institutionnel. Le conseil politique fait toutefois partie des types de prestations les plus complexes des projets de gouvernance et, de plus, il ne peut pas être fourni à long terme par les projets de gouvernance. En effet, sur le long terme, il doit être ancré dans des structures partenaires publiques adéquates ou dans des organisations professionnelles non étatiques.
- Les projets de gouvernance doivent davantage imbriquer la planification, le suivi et l'évaluation et les « délinéariser ».
- La conception et la mise en œuvre des projets de gouvernance doivent avoir une dimension exploratoire bien plus marquée. Ces projets doivent en outre comprendre une phase d'orientation ciblée permettant de concevoir le

conseil en fonction du contexte, d'instaurer un climat de confiance avec le partenaire, d'identifier les connaissances locales nécessaires pour le conseil, etc.

- Pour les projets de gouvernance, la question de la durabilité des résultats est parfois plus importante que celle du niveau auquel les résultats sont obtenus (extrants, réalisations ou impacts). Un projet pourrait par conséquent privilégier un petit nombre de résultats d'importance systémique et concentrer son action sur leur durabilité.

Si l'on considère les résultats de l'évaluation stratégique consacrée à la gouvernance, on peut tirer le bilan global suivant : quel que soit le contexte dans lequel il s'inscrit, le conseil en gouvernance dispensé dans un pays partenaire ne peut pas y influencer de manière notable, a fortiori déterminante, la politique globale du pays et les conditions macroéconomiques qui y règnent. Les projets de gouvernance ont des résultats plus modestes qui, parfois même, sont à peine perceptibles au niveau macropolitique. Pourtant, dans les pays partenaires où les conditions d'ensemble sont propices au développement et dont les décideurs politiques sont désireux et capables de mettre en œuvre des réformes, le conseil en gouvernance peut tout à fait apporter des contributions utiles. Il peut aider à diffuser et à approfondir les réformes, à en augmenter la cohérence, à renforcer les capacités des organisations publiques, à promouvoir la participation des parties concernées et des acteurs non publics et à influencer la situation politique au niveau local et, sous certaines conditions, au niveau méso. Dans les pays fragiles, le conseil en gouvernance peut contribuer à renforcer les acteurs ouverts aux réformes et à sensibiliser à la nécessité du changement. Il peut aussi parfois encourager les décisions politiques ayant un effet stabilisant. Dans les pays dont le système politique est à l'opposé des valeurs et des conceptions politiques générales de la CD allemande, le conseil en gouvernance peut, bien que de façon limitée, contribuer à augmenter la qualité des politiques sélectionnées et à communiquer d'autres valeurs et modèles politiques à des acteurs importants. L'évaluation stratégique a fourni des indications et des preuves pour nombre de ces facteurs.

Dans le contexte global des résultats de l'évaluation stratégique d'entreprise consacrée à la gouvernance,

nous formulons cinq **recommandations** :

1. La GIZ doit engager un processus stratégique afin de préparer, dans un laps de temps raisonnable, des propositions visant à résoudre ou éclaircir les problèmes de conception et de stratégie et les questions en suspens à ce propos, qui ont été identifiés dans le cadre de l'évaluation stratégique. Il s'agit surtout des thèmes traités au chapitre 3 du rapport principal.
2. Le pôle d'expertise devrait être chargé d'examiner le fondement théorique du conseil en gouvernance à la GIZ et de l'actualiser en fonction des exigences de la pratique (formuler un document d'orientation dans l'esprit de l'ancien « cadre d'orientation »). La démarche doit partir des concepts formulés par le pôle d'expertise sur la transition et sur les explications du chapitre 2 du rapport principal.
3. Dans une optique de gestion des attentes, il convient d'élaborer une stratégie de communication et des lignes directrices afin de diffuser les thèmes de la gouvernance et les résultats du conseil en gouvernance auprès du grand public et dans l'espace politique.
4. L'unité d'état-major Évaluation devrait être chargée de formuler des normes et méthodes spécifiques pour l'évaluation des projets de gouvernance. Leur élaboration s'appuiera sur les résultats de la recommandation 1 et sur les nouveaux concepts d'évaluation instaurés à l'issue de la réforme de l'évaluation à la GIZ.
5. En temps utile, la GIZ devrait engager le dialogue avec le ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) ainsi qu'avec d'autres commettants (en particulier le ministère fédéral de l'Environnement, de la Protection de la nature et de la Sécurité nucléaire) afin de débattre avec eux des futures normes du conseil en gouvernance.

## **Plan du rapport principal**

Le rapport principal est structuré de la manière suivante : le chapitre 1 expose le concept et la démarche méthodologique de l'évaluation et ses limites. Le chapitre 2 est consacré aux bases théoriques. Outre la définition de la gouvernance et les implications du concept, il traite également de la théorie du changement, à la base du conseil en gouvernance. Le chapitre 3 présente les principaux résultats de l'évaluation. Il analyse d'abord le développement du portefeuille des activités de gouvernance et des approches de conseil en gouvernance de la GIZ (chapitre 3.1.). Le rapport examine ensuite la pertinence, les résultats et la durabilité des projets (chapitre 3.2.) et les facteurs influençant de manière déterminante la réussite du conseil (chapitre 3.3). Le chapitre 4 expose les principales conclusions et recommandations.

*La version originale (version allemande) du rapport principal peut être téléchargée [ici](#).*



# Prise de position

Les évaluations stratégiques d'entreprise sont décidées par le directoire et financées et exécutées par l'unité d'état-major Évaluation agissant sous sa propre responsabilité. Elles traitent des décisions à prendre et des processus de changement de l'entreprise pouvant concerner tant la fourniture de prestations que les stratégies de l'entreprise. Les évaluations stratégiques aident à prendre des décisions reposant sur des données factuelles et appuient l'apprentissage organisationnel et la reddition de comptes.

On encourage l'utilisation des résultats de l'évaluation en centrant la conception sur les connaissances recherchées, les besoins d'information et les capacités de mise en œuvre des acteurs intéressés. Cela implique notamment le recours à des groupes de référence dans lesquels des parties prenantes de premier plan accompagnent le processus d'évaluation.

La thématique de la gouvernance a été choisie pour cet évaluation stratégique car ce sujet revêt une grande importance pour les tendances impactant la stratégie de l'entreprise et que l'entreprise est confrontée à plusieurs défis. En lien avec l'Agenda 2030, les thèmes, les projets de gouvernance et les projets dans lesquels la gouvernance constitue un champ d'action déterminant pour le secteur concerné, gagnent en importance. En outre, l'évolution de certains contextes (comme la fragilité croissante) et des besoins des partenaires exigent de continuer à ajuster les approches de gouvernance. Indépendamment de l'importance des interventions dans le domaine de la gouvernance, la GIZ n'a pas encore procédé à une évaluation complète de leur réussite.

Dans ce contexte, l'évaluation stratégique a examiné l'engagement de la GIZ en matière de gouvernance à trois niveaux :

- le développement du portefeuille d'activités de gouvernance et du concept de gouvernance ;
- la conception des approches de conseil en gouvernance dans différentes thématiques prioritaires en tenant particulièrement compte des contextes sectoriels et politiques respectivement concernés ;
- la pertinence, les résultats et la durabilité du

conseil en gouvernance.

Les interventions de gouvernance dont la bonne gestion des affaires publiques est l'objectif principal constituent l'objet essentiel de l'évaluation stratégique. L'évaluation met l'accent sur quatre grands thèmes du conseil en gouvernance à la GIZ :

- la gouvernance locale, comprenant la participation à la vie démocratique et la société civile ;
- la gouvernance sectorielle (gouvernance économique et gouvernance environnementale) ;
- la politique et l'administration dans le secteur public et l'État de droit ;
- le développement de la paix et la stabilisation.

La GIZ a confié en septembre 2019 à M. Ricardo Gomez, consultant individuel, l'élaboration du rapport principal de l'évaluation stratégique d'entreprise consacrée à la gouvernance. Le rapport principal constitue une synthèse enrichie et une triangulation des résultats partiels issus des différentes étapes d'enquête de l'évaluation stratégique. Lorsqu'il dirigeait l'unité d'état-major Évaluation, le consultant a piloté l'évaluation stratégique « Gouvernance » jusqu'en juillet 2019 et a joué un rôle déterminant dans sa conception et son orientation. Sa longue expertise de la gouvernance à la GIZ, notamment en tant qu'ancien directeur de la division « État et démocratie » de la Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit, et sa grande expérience de l'évaluation ont permis de valoriser le mieux possible la synthèse des résultats partiels au profit de l'entreprise. Les différentes étapes de l'évaluation ont été confiées entre août 2018 et septembre 2019 à des évaluateur·rice·s indépendant·e·s : Stefan Oltsch Consulting (synthèse d'évaluation), WINS Global Consult (études de cas pour l'Afrique du Sud et le Vietnam), ARC Analysis Research Consulting GbR (étude de cas pour l'Afghanistan) et alteri – cross cultural projects (étude de cas pour le Pérou et synthèse des études de cas). La réalisation de l'évaluation stratégique a été suivie par les collaborateur·rice·s de l'unité d'état-major Évaluation. Ils-elles ont en outre mené une analyse du portefeuille sur la base des données du système interne

d'information sur les projets (PBS) et ont accompagné deux des quatre études de cas (Afrique du Sud et Vietnam) sur le terrain.

Les évaluateur·rice·s ont combiné plusieurs méthodes qualitatives, notamment l'analyse documentaire, les discussions avec des groupes de réflexion et les entretiens semi-structurés. L'évaluation stratégique n'analyse pas les résultats de projets de gouvernance individuels au niveau des groupes cibles, mais étudie à titre d'exemple l'influence des interventions de gouvernance sur le contexte politico-institutionnel ainsi que la pertinence, les résultats et la durabilité de ces interventions dans les différents secteurs. Elle a réalisé à cet effet quatre études de cas sur des pays et une synthèse de 65 rapports d'évaluation et de trois analyses transversales des évaluations. Une description détaillée de l'approche méthodologique et de ses limites figure au chapitre 1.2 du rapport principal.

Globalement, les résultats de l'évaluation sont valides et utiles pour le développement du portefeuille des activités de gouvernance de la GIZ. Par l'évaluation sommative des expériences passées et des résultats obtenus dans le domaine de la gouvernance et par les recommandations d'action qui en découlent, l'évaluation stratégique apporte une contribution importante au développement d'approches d'avenir et à l'orientation stratégique du portefeuille de projets dans le cadre d'un processus stratégique distinct qui fera suite à l'évaluation. L'exécution de ce processus stratégique a été confirmée par l'adoption de la réponse de la direction par l'équipe dirigeante de la GIZ lors de la réunion du comité stratégique. Afin que l'évaluation puisse fournir les résultats les plus utiles possibles, les évaluateur·rice·s ont cherché à instaurer un dialogue étroit avec tous les acteurs de la GIZ concernés. Outre des échanges réguliers avec le groupe de référence de l'évaluation stratégique, les formats d'échange suivants ont été utilisés :

- Rencontre au sein du forum thématique Décentralisation et gouvernance locale
- Rencontre avec des collaborateur·rice·s de la division Gouvernance et conflits
- Discussions avec des collaborateur·rice·s du siège et expatrié·e·s dans le cadre des études de cas
- Présentation et discussion des résultats pro-

visoires lors des journées de réflexion consacrées à l'évaluation

Le rapport a été produit par les consultant·e·s externes mandaté·e·s. La GIZ estime que l'évaluation a été menée selon une méthodologie solide et axée sur l'utilisation.

## Réponse de la Direction

Lors de l'étape suivante, la GIZ élaborera un plan de mise en œuvre des recommandations retenues et prendra les décisions au sein de l'instance compétente. Le plan de mise en œuvre indique les actions d'amélioration retenues, l'unité organisationnelle chargée de leur mise en œuvre, les ressources prévues et le calendrier. La mise en œuvre de ces actions sera suivie par l'unité d'état-major Évaluation et par les unités organisationnelles chargées de la mise en œuvre des actions.

Le rapport principal évalue les expériences recueillies et les résultats en matière de conseil en gouvernance obtenus à la GIZ. Il émet des recommandations d'action pour la future orientation stratégique du portefeuille de gouvernance qui fera l'objet d'un processus stratégique distinct engagé à l'issue de l'évaluation stratégique. L'évaluation stratégique d'entreprise consacrée à la gouvernance apporte donc une contribution majeure au positionnement et au développement des marchés de la GIZ dans le domaine de la gouvernance.

| Réaction | Commentaire/justification |
|----------|---------------------------|
|----------|---------------------------|

Recommandation 1 : La GIZ devrait engager un processus stratégique afin d'élaborer, dans un laps de temps raisonnable, des propositions visant à résoudre ou éclaircir les problèmes de conception et de stratégie qui ont été identifiés dans le cadre de l'évaluation stratégique ainsi que les questions encore en suspens. La coordination serait confiée au pôle d'expertise. Sous réserve d'une comparaison avec les processus en cours, il conviendra de tenir plus particulièrement compte des thèmes suivants :

- Planification et mise en place, adaptées au contexte et à la complexité, des projets de gouvernance
- Résultats au niveau politique et institutionnel vs résultats au niveau des groupes cibles
- Participation de la société civile (et du secteur privé) au conseil en gouvernance, en tant qu'acteurs et sphères de résultats des projets de gouvernance
- Imbrication et délinéarisation de la planification, de la mise en œuvre et de l'évaluation
- Gestion des facteurs contextuels dans la planification et la mise en place (méthodes, pertinence, type d'influence, etc.)

Le contexte des développements conceptuels opérés depuis 2017 impose de mettre bien plus l'accent sur les aspects opérationnels de la mise en œuvre : « Comment diffuser concrètement ce que nous savons ? ». En conséquence, le pôle d'expertise doit, dans un premier temps, examiner dans quelle mesure les instruments et les concepts qui ont été mis au point depuis 2017 peuvent contribuer à résoudre et clarifier les défis abordés dans la recommandation. Il conviendra ensuite de traiter les carences éventuellement identifiées et en particulier de réfléchir à la manière d'intégrer le mieux possible les instruments et les concepts dans les modes de prestations concrets.



Recommandation 2 : Le pôle d'expertise devrait être chargé d'examiner le fondement théorique et empirique du conseil en gouvernance à la GIZ et de l'actualiser en fonction des exigences de la pratique (formuler un document d'orientation dans l'esprit de l'ancien « cadre d'orientation »). La démarche devrait s'appuyer sur concepts de transformation formulés par le pôle d'expertise et sur les explications du chapitre 2 de ce rapport. Il conviendra de tenir plus particulièrement compte des thèmes suivants, sous réserve également d'une comparaison avec les processus en cours :

- Concept de gouvernance (définition, dimensions, critères de bonne gouvernance, etc.)
- Opérationnalisation du contexte politique et institutionnel comme champ d'action et niveau des résultats des projets de gouvernance
- Interaction entre le conseil classique en gouvernance et le conseil en gouvernance sectorielle
- Prestations de conseil en gouvernance (principalement le conseil politique)
- Déploiement des nouveaux concepts des points 1 et 2 dans les réseaux sectoriels



Le pôle d'expertise est chargé d'examiner le fondement théorique et empirique du conseil en gouvernance et, le cas échéant, de l'actualiser en fonction des exigences de la pratique.

Recommandation 3 : Dans l'optique de gestion des attentes évoquée plus haut, il conviendrait d'élaborer une stratégie de communication et des lignes directrices afin de diffuser les thèmes de la gouvernance ainsi que les limites et les possibilités des projets de gouvernance auprès du grand public et dans l'espace politique.



La recommandation est rattachée à la recommandation 1 en tant que point à traiter dans ce cadre.

Recommandation 4 : L'unité d'état-major Évaluation devrait être chargée de formuler des normes et méthodes spécifiques pour l'évaluation des projets de gouvernance, en s'appuyant pour cela sur les résultats de la recommandation 1 et sur les nouveaux concepts d'évaluation instaurés à l'issue de la réforme de l'évaluation à la GIZ.



Dans le cadre de la mise en œuvre, l'unité d'état-major examinera dans quelle mesure il convient d'élaborer (ou développer) des concepts et méthodes spécifiques axés sur le contexte de complexité et les niveaux de résultats de la gouvernance (recommandation 2).

Recommandation 5 : En temps utile, la GIZ devrait engager le dialogue avec le BMZ et d'autres commettants (en particulier le ministère des Affaires étrangères et le ministère fédéral de l'Environnement, de la Protection de la nature et de la Sécurité nucléaire) afin d'évoquer avec eux les futures normes du conseil en gouvernance.



Les résultats des recommandations 1 et 2 alimenteront en temps voulu les échanges réguliers avec les commettants.



Recommandation acceptée



Recommandation acceptée/  
refusée en partie



Recommandation refusée

## Photos et Sources:

### Photos/Sources:

© Photographe, agence photos ou collaborateur/collaboratrice de la GIZ (GIZ/nom)

### Revois et liens :

La présente publication comporte des liens ou renvois vers des sites Internet externes. Les contenus des sites externes liés relèvent de la responsabilité des fournisseurs ou hébergeurs de ces sites. Lors du premier référencement, la GIZ a vérifié si le contenu de tiers n'était pas de nature à entraîner une responsabilité civile ou pénale. Cependant, il ne saurait être raisonnablement envisagé de procéder à un contrôle permanent du contenu des sites liés en l'absence d'indices concrets de violation du droit. Si la GIZ constate ou si on lui signale qu'une offre externe pour laquelle elle a mis un lien à disposition soulève une responsabilité civile ou pénale, le lien correspondant sera immédiatement supprimé. La GIZ se démarque expressément de tels contenus.

### Matériel cartographique :

Les représentations cartographiques ne servent qu'à des fins d'information et n'ont pas valeur de reconnaissance juridique de frontières ou de régions. La GIZ n'assume aucune garantie en ce qui concerne l'actualité, l'exactitude ou l'exhaustivité du matériel cartographique mis à disposition. Toute responsabilité concernant des dommages ayant été provoqués, de façon directe ou indirecte, par leur utilisation est exclue.





Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société  
Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn, Deutschland  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)