

ACTEURS, PARTENAIRES, BÉNÉFICIAIRES

LA FABRIQUE EN COMMUN DES ÉVALUATIONS

Rapport
2019-2020



L'AFD EN BREF 06

LES ACTEURS PARTENAIRES 16

LES ACTEURS BÉNÉFICIAIRES 36

LES ACTEURS INTERNES 44

**LES BANQUES PUBLIQUES
DE DÉVELOPPEMENT** 58

CONCLUSION 68

ANNEXE 74

Rapport 2019-2020

LA FABRIQUE EN COMMUN DES ÉVALUATIONS

La trajectoire de l'évaluation au sein de l'AFD est le témoin de la montée en puissance progressive de l'évaluation de l'Aide publique au développement (APD) depuis les quarante dernières années.

Si la culture de l'évaluation s'intègre davantage dans les pratiques, son appropriation et sa diffusion constituent encore un défi et une priorité dans le contexte institutionnel actuel de demande accrue d'évaluation des politiques publiques, écho des enjeux grandissants de redevabilité auprès du grand public.

La dynamique est enclenchée, elle transparaît à travers les demandes régulières du conseil d'administration, les temps forts de l'évaluation de la politique d'évaluation de l'AFD et l'adoption de la nouvelle loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales dont l'un des axes incite à plus de transparence et à un meilleur suivi des résultats sur le terrain.

Pour mettre en œuvre des projets adaptés aux contextes et aux problématiques de nos contreparties et continuer à apprendre en permanence de nos succès comme de nos échecs,

notre pratique évaluative s'effectue de plus en plus dans un dialogue étroit avec l'ensemble des acteurs intervenant dans le cycle des projets. Et c'est aussi auprès d'eux que nous essayons de diffuser la culture de l'évaluation.

Ces acteurs, ce sont nos partenaires, en particulier du Sud, qui, impliqués collectivement, participent à l'exécution de nos actions ; ce sont les bénéficiaires qui sont embarqués dans la réalisation des évaluations, pour que leur regard critique sur le déroulement du projet et les résultats obtenus soient recueillis et pris en compte ; enfin ce sont les opérationnels de l'AFD qui sont systématiquement intégrés aux évaluations pour permettre d'améliorer nos interventions futures.

En les plaçant au cœur du deuxième rapport bisannuel des évaluations, nous avons voulu témoigner de leur rôle essentiel dans la fabrique des évaluations et faire entendre leur voix. Ensemble, ils contribuent à l'utilité de ces évaluations avec l'objectif d'aider à la prise de décision pour répondre de manière cohérente et concertée aux besoins des populations accompagnées.

NOS ÉVALUATIONS DANS LE MONDE





ÉDITO

RÉMY RIOUX, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE AFD

Forte d'un service d'évaluation de son action depuis plus de quarante ans, l'AFD poursuit sans relâche son travail de transparence, de redevabilité et d'efficacité. C'est le sens de cette deuxième édition de notre rapport bisannuel – un rapport exhaustif, publié tous les deux ans, sur les principaux travaux évaluatifs que nous menons pour mesurer l'impact des projets et programmes que nous accompagnons, partout dans le monde.

Cette publication s'inscrit dans le sillage du premier Conseil présidentiel pour le développement auquel j'ai eu l'honneur de participer, le 17 décembre 2020. À cette occasion, le Président de la République a appelé de ses vœux un changement de paradigme de la politique française de développement, à la fois en faisant plus – avec l'objectif, d'ores-et-déjà atteint, d'y consacrer 0,55 % du revenu national brut – et en faisant mieux – de manière à accroître encore les impacts des projets que nous finançons au service de l'Accord de Paris et des Objectifs de développement durable.

Cette double impulsion s'est traduite au Parlement par l'adoption le 21 juillet, à l'unanimité, du projet de loi de programmation relatif au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales, qui vise notamment à renforcer l'évaluation de l'aide au développement. À cet effet, une commission indépendante d'évaluation, placée auprès de la Cour des comptes, aura pour rôle d'évaluer l'efficacité et l'impact de la politique de développement de la France. L'AFD s'en réjouit et se tient prête à coopérer très activement avec cette nouvelle instance, y compris en irriguant le débat public de résultats et de questions pour nourrir l'adhésion à la politique de développement de nos concitoyens, qui sont 70 % à la juger efficace dès lors qu'ils s'estiment suffisamment informés.

En effet, les politiques de développement s'inscrivant dans un temps long, leurs résultats sont rarement perceptibles à très court terme, en particulier dans les territoires les plus fragiles, lorsqu'elles font levier sur d'autres acteurs et visent à contribuer à répondre aux grands défis planétaires tels que la lutte contre le changement climatique, la biodiversité ou les inégalités. Dès lors, il est d'autant plus nécessaire de mesurer nos résultats et de partager le plus largement possible la connaissance produite et les questionnements qu'ils inspirent, conscients des effets qu'entraîne la mesure retenue elle-même.

J'ai souhaité dès 2016 renforcer les équipes de l'AFD en charge de l'évaluation, dont je salue le travail rigoureux, en doublant les effectifs et en redéfinissant les principes de notre politique d'évaluation. Désormais, 50 % des projets achevés doivent faire l'objet d'une évaluation indépendante. Des évaluations à champ large ainsi que des évaluations scientifiques d'impact sont menées sur les sujets les plus stratégiques.

**« FORTE D'UN SERVICE
D'ÉVALUATION DE SON ACTION
DEPUIS PLUS DE QUARANTE ANS,
L'AFD POURSUIT SANS RELÂCHE
SON TRAVAIL DE TRANSPARENCE,
DE REDEVABILITÉ ET
D'EFFICACITÉ. »**

Malgré la crise sanitaire mondiale, l'objectif que j'avais annoncé dans la première édition de ce rapport,^[1] du doublement du nombre d'évaluations, a presque été atteint en 2020, avec 45 % de projets achevés qui ont pu être évalués, cette proportion atteignant même 88 % dans le Sahel. Entre 2019 et 2020, 61 évaluations de projets ont été menées, contre 44 au cours des deux années précédentes. Conformément à notre exigence de transparence, toutes ces évaluations sont mises en ligne sur le site internet de l'AFD, et notre conseil d'administration est désormais saisi très régulièrement de ces travaux.

Conçu dans une logique d'apprentissage pour progresser avec nos clients et partenaires, irriguer les futurs projets et améliorer nos façons de travailler ensemble, ce rapport reflète aussi notre détermination à évaluer mieux. D'abord, en appliquant les méthodologies les plus pertinentes et adaptées aux questions évaluatives. Ensuite, en impliquant toujours plus nos interlocuteurs du Sud, afin de nourrir le dialogue de politique publique et renforcer leurs propres capacités en matière d'évaluation. Enfin, en initiant un dialogue avec la communauté des 500 banques publiques de développement du monde – auxquelles un chapitre est dédié –, nos frères et nos sœurs, pour partager nos expériences de pratiques d'évaluation et faire progresser nos pratiques collectives. Le volume d'investissement annuel cumulé de ces institutions, réunies pour la toute première fois le 11 novembre 2020 lors du Sommet Finance en Commun à l'initiative de l'AFD, atteint 2.500 milliards de dollars, soit plus de 10 % de l'investissement mondial, qu'il est

**« CE RAPPORT CONFIRME
NOTRE RAISON D'ÊTRE :
AGIR « DU CÔTÉ DES AUTRES »,
C'EST-À-DIRE AU SERVICE
DE NOS CLIENTS ET AVEC NOS
PARTENAIRES EN S'EFFORÇANT
CONTINUELLEMENT
D'APPRENDRE D'EUX ET
AINSI AMÉLIORER LA QUALITÉ
ET L'IMPACT DES PROJETS
QUE NOUS FINANÇONS. »**

indispensable d'évaluer régulièrement. L'évaluation de l'action de cinq de ces institutions constitue donc un enjeu clé pour en améliorer la qualité et l'impact sur les défis mondiaux de notre siècle.

Pour conclure, ce rapport 2019-2020 consacré à l'évaluation de nos projets confirme notre raison d'être : agir « du côté des autres », c'est-à-dire au service de nos clients et avec nos partenaires en s'efforçant continuellement d'apprendre d'eux et ainsi améliorer la qualité et l'impact des projets que nous finançons, vers « un monde en commun. » Je vous remercie pour votre attention.

[1] Le premier rapport bisannuel est accessible ici : [rapport-evaluations-afd-2017-2018.pdf](https://www.afd.fr/fr/rapport-evaluations-afd-2017-2018.pdf)

Le président de la République a décidé dès le début du quinquennat de donner une ambition nouvelle à la politique de développement en lui octroyant des moyens accrus et en fixant l'objectif de porter l'Aide publique au développement (APD) à 0,55 % du Revenu national brut (RNB) en 2022.



William Roos, chef du service des Affaires multilatérales et du développement à la direction générale du Trésor, ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance

Michel Miraillet, directeur général de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

Ce réengagement était indispensable pour renforcer à la fois la crédibilité de l'action diplomatique et financière de la France dans la réponse aux grands enjeux mondiaux, via l'investissement dans les organisations internationales et fonds multilatéraux, et celle de son action dans les pays partenaires, notamment d'Afrique, au service des populations les plus vulnérables.

La loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales portée par le ministre de l'Europe et des Affaires étrangères au nom du gouvernement marque une nouvelle étape du réengagement de la France dans la politique de développement. Dans le prolongement du discours du président de la République à Ouagadougou en 2017, ce projet de loi rénove les méthodes de la politique de développement, car il ne s'agit pas seulement de faire plus mais aussi de faire mieux. Dans un monde d'interdépendances,

« DANS UN MONDE D'INTERDÉPENDANCES, LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE EST UN IMPÉRATIF D'EFFICACITÉ EN MÊME TEMPS QU'UNE QUESTION DE JUSTICE. »

la solidarité internationale est un impératif d'efficacité en même temps qu'une question de justice. C'est pourquoi la loi promeut une logique partenariale et une responsabilité partagée avec les pays partenaires et veille à la mobilisation de l'ensemble des acteurs du développement (collectivités territoriales, ONG, fondations, secteur privé, etc.), y compris dans les pays partenaires, qui font les résultats sur le terrain.

Pour mieux évaluer ces résultats, l'efficacité et l'impact de l'action de la France, le projet de loi prévoit la création d'une commission indépendante d'évaluation, chargée d'évaluer la mise en œuvre de l'APD bilatérale et multilatérale. Compte tenu de la hausse des moyens consacrés à l'APD, le renforcement de notre politique d'évaluation répond à un impératif démocratique. L'AFD, qui représente 1,2 milliard d'euros d'engagements en dons et 9,6 milliards d'euros d'engagements en prêts en 2020, a affirmé sa volonté d'améliorer l'évaluation de ses projets en tenant davantage compte des enseignements tirés des évaluations précédentes afin de contribuer pleinement à cet effort de transparence et de redevabilité. Avec l'aide de consultants externes, elle a notamment entrepris l'évaluation de sa politique d'évaluation, mise en place en 2013, avec la volonté de s'assurer de l'utilité des évaluations menées et de réfléchir aux orientations à donner à sa future politique d'évaluation, non pas seulement pour rendre compte de la mise en œuvre des priorités ministérielles

« L'AFD S'EST ENGAGÉE À AMÉLIORER L'ÉVALUATION DE SES PROJETS EN TENANT DAVANTAGE COMPTE DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ÉVALUATIONS PRÉCÉDENTES AFIN DE CONTRIBUER PLEINEMENT À CET EFFORT DE TRANSPARENCE ET DE REDEVABILITÉ. »

dont elle est l'opérateur mais en termes d'aide à la décision pour les projets à venir. En tant que tutelles de l'AFD, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance ont contribué à cette évaluation qui s'achèvera au second semestre 2021. Le cadre de résultat annexé à la loi contribuera également à cette exigence de redevabilité et de transparence vis-à-vis du grand public, en mettant l'accent sur les résultats atteints via l'APD française sur le terrain.

LE BILAN

LES ÉVALUATIONS DE PROJETS

**61 évaluations de projets,
88 projets couverts**

Elles servent à nourrir le dialogue avec les partenaires et l'apprentissage collectif

En dépit de la crise sanitaire qui a retardé la mise en œuvre des évaluations, 46 projets ont pu être évalués en 2020, soit un peu plus qu'en 2019 (42 projets). Ils ont fait l'objet de 28 évaluations en 2019 et de 33 évaluations en 2020, pilotées pour la plupart par les agences AFD dans les pays. Ces chiffres illustrent le recours plus important à

l'évaluation de grappes homogènes de projets dans un même secteur. Ces évaluations de grappe permettent en effet d'évaluer chaque projet spécifiquement tout en répondant à des questions évaluatives transversales, riches d'enseignement pour les stratégies sectorielles.

58 projets évalués en Afrique

L'évaluation croissante de projets en Afrique reflète l'effort de redevabilité sur ce continent

© Tous les résumés d'évaluation sont en ligne sur afd.fr

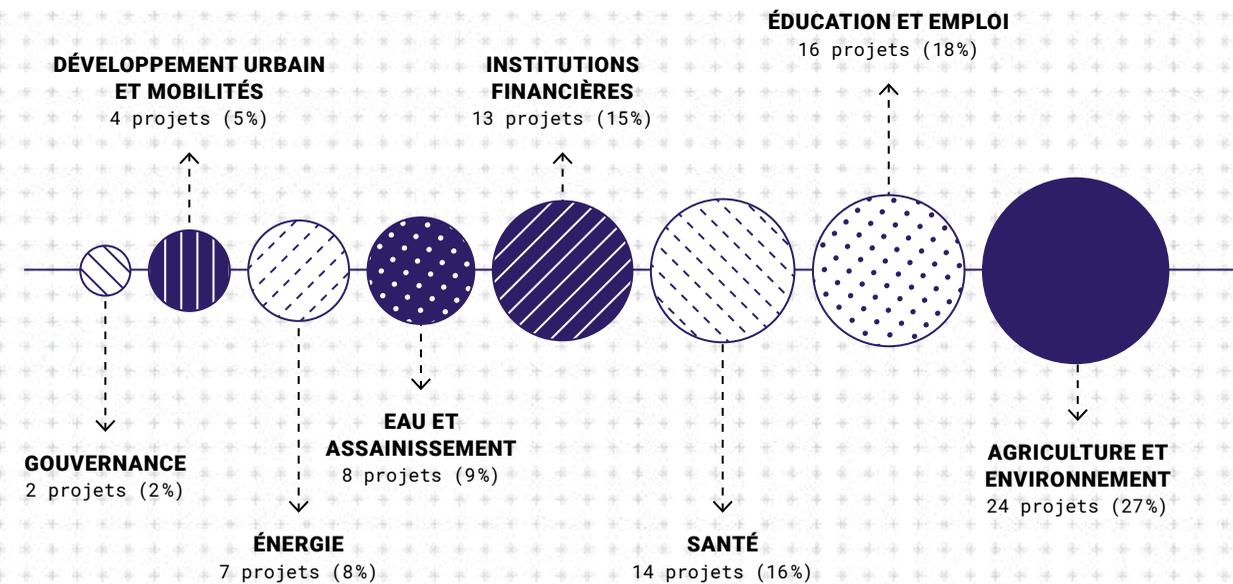
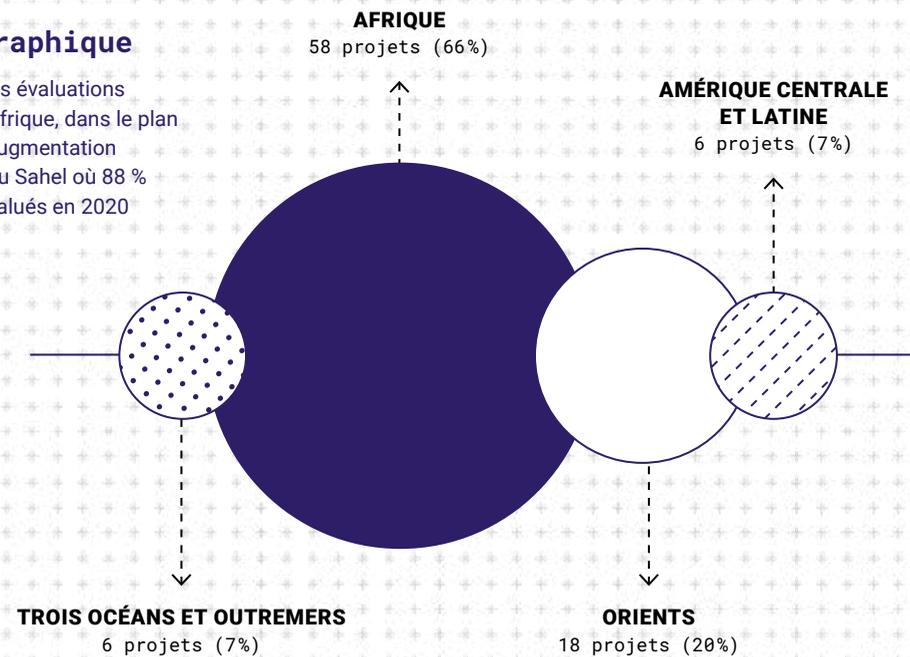


Répartition sectorielle

La période 2019-2020 a connu un nombre de projets évalués plus élevé que les années précédentes dans le secteur de l'agriculture et de l'environnement du fait de la montée en charge des évaluations de projets ciblant l'environnement et la biodiversité, ainsi que dans le secteur des institutions financières, de nombreux projets d'appui aux Banques publiques de développement ayant été évalués dans le cadre de la préparation du sommet Finance en commun de novembre 2020. Le faible nombre de projets évalués dans le domaine de la gouvernance s'explique par la jeunesse du portefeuille de projets de l'AFD dans un secteur investi depuis seulement cinq ans.

Répartition géographique

La répartition géographique des évaluations illustre la part croissante de l'Afrique, dans le plan d'affaires de l'AFD ainsi que l'augmentation des évaluations sur la région du Sahel où 88 % des projets achevés ont été évalués en 2020 (contre 67 % en 2019)



LE BILAN

LES ÉVALUATIONS SECTORIELLES, THÉMATIQUES ET STRATÉGIQUES

14 évaluations sectorielles, thématiques et stratégiques

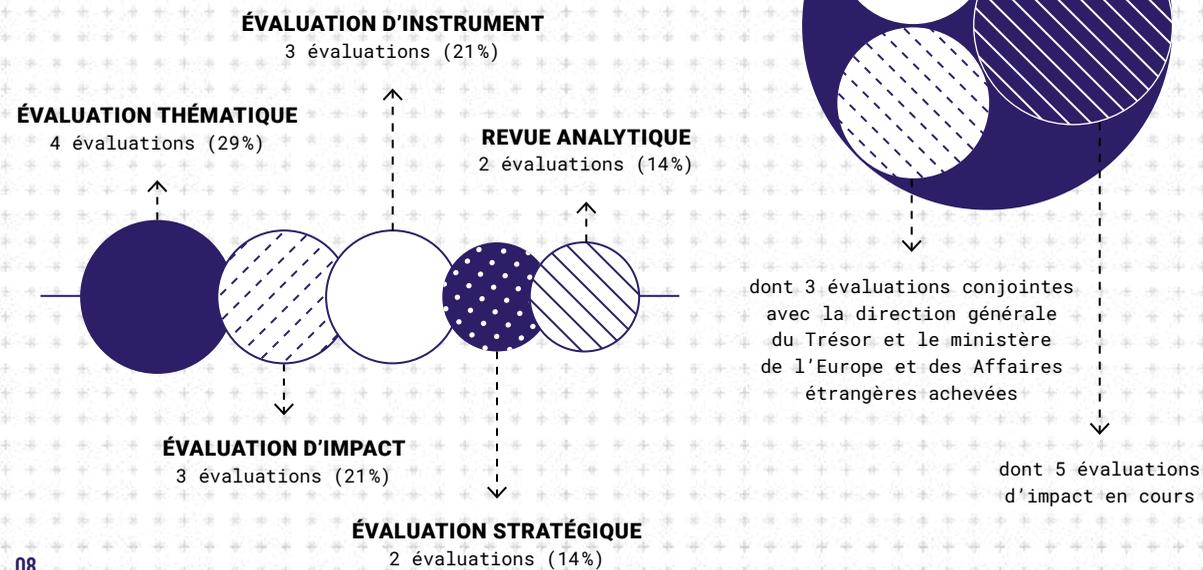
Elles visent à répondre à un déficit de connaissances sur les résultats et les impacts d'une intervention et à comprendre les mécanismes reliant l'intervention à ces résultats et à ces impacts.

Ces évaluations peuvent également porter sur des stratégies sectorielles, géographiques, ou transversales comme le climat ou le genre. Elles visent alors à améliorer la qualité et la mise en œuvre.

Trois de ces 14 évaluations achevées ont été réalisées conjointement avec les unités d'évaluation de la direction générale du Trésor et du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Cinq évaluations d'impact étaient, par ailleurs, toujours en cours de mise en œuvre sur la période.

Répartition par type d'évaluation



LE BILAN

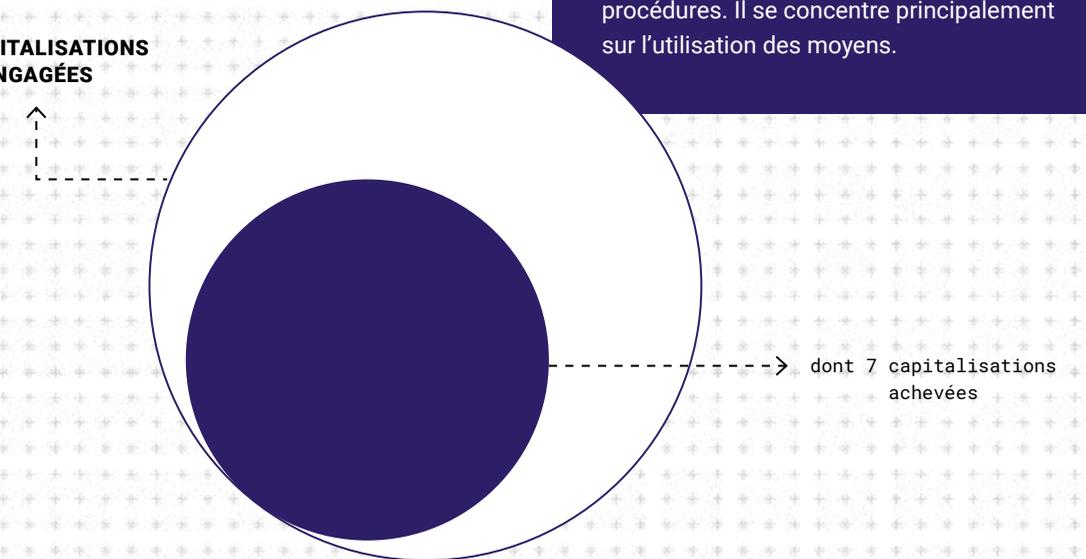
LES CAPITALISATIONS

16 travaux de capitalisation engagés

Elles permettent aux équipes opérationnelles de prendre du recul sur leurs pratiques

Un ralentissement dans la mise en œuvre des capitalisations est également observable en 2020 du fait d'une moindre disponibilité des équipes opérationnelles et des acteurs locaux, trop occupés par la réponse aux urgences provoquées par la crise du Covid-19 dans les pays d'intervention de l'AFD. Sur les 16 capitalisations engagées sur la période, 7 ont été achevées (dont 5 en 2019 et 2 en 2020). Réalisées à partir d'évaluations ou de revues analytiques, les capitalisations achevées ont porté sur des thématiques variées, dont certaines ont une dimension stratégique pour l'AFD (prêts de politique publique, lignes de crédit environnementales, projet d'adaptation au changement climatique).

16 CAPITALISATIONS ENGAGÉES



Évaluation, suivi, audit : quelles différences ?

L'évaluation se distingue du suivi ou de l'audit par son attention à la pertinence – c'est-à-dire au sens – de l'action et à l'explicitation des relations de causalité entre les moyens et les résultats et impacts. Elle se rapporte à l'ensemble du cycle d'un projet ou d'une politique, de sa conception à ses effets. L'évaluation porte un jugement sur une intervention, tandis que le suivi (ou suivi-évaluation) concourt au pilotage du projet à partir de données collectées en continu – ou très régulièrement. L'audit, quant à lui, est un exercice de contrôle dont l'objet est la conformité et le respect des procédures. Il se concentre principalement sur l'utilisation des moyens.

EN CHIFFRES

RÉSULTATS ANNUELS 2020 DU GROUPE AFD

Dans le cadre de la relance de la politique de développement de la France, le groupe AFD a su apporter une réponse rapide à la crise provoquée par la pandémie de Covid-19 et garder le cap du long terme, en mobilisant les acteurs français et les autres Banques publiques de développement.

«Face à la crise globale, à la fois sociale et environnementale, qu'exacerbe la pandémie de Covid-19, le groupe AFD se mobilise dans ses pays d'intervention, et d'abord en Afrique, pour répondre aux enjeux de court terme, sanitaires et économiques, tout en accompagnant des trajectoires ambitieuses vers les Objectifs de développement durable (ODD) et l'Accord de Paris sur le climat. L'action du Groupe s'inscrit dans le cadre de l'important projet de loi de programmation sur le développement solidaire et la lutte contre les inégalités mondiales porté par le ministre de l'Europe et des Affaires étrangères Jean-Yves Le Drian.»

↑ Rémy Rioux, directeur général du groupe AFD



12,1 Mds €

de nouveaux engagements, dont 2 milliards pour le financement du secteur privé avec notre filiale Proparco.

996

nouveaux projets de développement tous secteurs confondus.

450

Banques publiques de développement réunies pour la première fois en novembre 2020 à l'invitation de l'AFD et d'IDFC (International Development Finance Club) lors du sommet Finance en commun.

8,8 Mds €

de décaissement (+ 35 % par rapport à 2019).

4,9 Mds €

pour l'Afrique, soit 46 % des engagements totaux de l'AFD, dont 511 millions pour les pays du G5 Sahel.

5,4 Mds €

pour le climat, contribuant à tenir l'engagement de 5 milliards d'euros de finance climat pris à la COP21 en 2015.

565 M €

de financements en faveur de la biodiversité.

9,9 Mds €

d'émissions obligataires, dont 2 milliards d'émissions ODD – une première – et 1 milliard d'émissions climat.

3 Mds €

pour la riposte Covid-19, dont 1,2 milliard pour l'initiative Santé en commun en Afrique et au Proche-Orient, avec les acteurs français.

40 Mds €

un résultat net positif malgré la crise, attestant de la robustesse du modèle économique du groupe AFD.

L'ÉVALUATION EN TEMPS DE COVID

ENTRE FLEXIBILITÉ DANS LES PRATIQUES ET CONTINUITÉ DES OBJECTIFS

La crise sanitaire de 2020 a contraint l'AFD à adapter ses pratiques d'évaluation. Déplacements impossibles, acteurs rendus indisponibles, difficulté à mobiliser les parties prenantes à distance, collecte de données plus complexe..., autant de défis à l'évaluation de projet qui ont affecté plus d'un tiers d'entre elles.

« Je devais réaliser une des deux missions de terrain prévues. Finalement, j'ai conduit les deux missions puisque l'équipe de consultants français n'a pas pu se déplacer. Nous avons renforcé les échanges entre nous malgré les coupures d'internet qui ont rendu difficile cette coordination. »

↑ **Zakinet Dangbet**, enseignant-chercheur à l'université de N'Djaména, membre de l'équipe d'évaluation d'un projet d'hydraulique pastorale au Tchad

Pour continuer à collecter des données de terrain, l'AFD a eu plus souvent recours à des équipes mixtes de consultants. Mobiliser des consultants nationaux, en plus des consultants internationaux, a permis, lorsque cela était possible, de maintenir des déplacements dans les pays des projets à évaluer. Cette pratique, déjà majoritaire à l'AFD, a été renforcée par la crise, confortant ainsi l'implication des experts nationaux conformément à l'ambition de l'AFD de donner davantage d'importance aux experts du Sud.

CHIFFRES CLÉS

85%

des évaluations de projets menées notamment avec des consultants locaux

7

évaluations de projets seulement réalisées entièrement à distance sur 34 évaluations en cours en 2020

50%

des évaluations de projets ont pris du retard du fait de la crise sanitaire



L'AFD a souhaité donner la parole aux consultants et aux chercheurs qui ont été en première ligne pour adapter les évaluations de l'AFD au cœur de la crise de Covid-19. Quelles ont été les principales difficultés qu'ils ont rencontrées ? Les solutions apportées ? Adaptation des méthodes de collecte de données en cours d'évaluation, renforcement du rôle des consultants pouvant se rendre sur place, stratégie de compensation de la moindre efficacité des méthodes de collecte à distance... éclairage sur les nouveaux défis communs posés par le contexte sanitaire.



DAVID DE MONBRISON

Chef de projet environnement chez BRL Ingénierie, chef d'équipe de l'évaluation des quatorze ans d'intervention AFD-FFEM (Fonds français pour l'environnement mondial) des fonds fiduciaires pour la conservation

L'évaluation était déjà lancée et nous étions prêts à partir en mission dans plusieurs pays quand la crise sanitaire nous a stoppés. Pour tous, AFD et FFEM inclus, il paraissait important de conserver ces missions de terrain. Après quelques mois d'attente et d'hésitation, la décision a été prise conjointement de réaliser l'évaluation à distance. C'était un challenge, car l'évaluation était déjà bien engagée. Il a fallu revoir le plan de collecte de données et l'organisation de l'équipe.

Il est plus difficile de mobiliser les parties prenantes à distance. Nous avons décidé de renforcer l'implication des consultants nationaux déjà présents dans l'équipe – autant que possible compte tenu de la spécificité technique du sujet –, pour parvenir à recueillir les points de vue et les données auprès des différents acteurs : les fonds fiduciaires pour la conservation, les bénéficiaires de ces fonds (des aires protégées) et les institutions nationales. La collecte de données nous a pris plus de temps, il nous a fallu aussi être opiniâtre – via de multiples relances – et saisir les opportunités d'entretiens en

face-à-face avec les consultants nationaux quand cela était possible.

Les temps de coordination – au sein de l'équipe de consultants mais aussi avec l'AFD et le FFEM – ont été supérieurs aux prévisions, pour pouvoir adapter en temps réel les méthodes de collecte de données à la situation, ajuster collectivement l'organisation, mais aussi prendre en considération la façon dont la crise a pu toucher les membres de l'équipe.

Ce que je retiens aussi, c'est l'exigence de l'AFD sur le suivi, l'importance de mesurer l'impact. Les exigences sur le suivi-évaluation des projets évoluent au fil des ans et ont besoin d'être consolidées. Dans toutes les évaluations, les données de suivi sont utiles. Avec cette crise sanitaire, et sans accès au terrain, elles sont plus précieuses encore pour l'évaluation.

KOMLAVI II ADJEGAN

Coordinateur des enquêtes de terrain dans l'équipe de l'Institut de recherche pour le développement (IRD) chargé de l'évaluation d'impact du projet d'adduction à l'eau potable PILAEP à Kinshasa

Tout était presque prêt pour la seconde enquête de suivi auprès de 3000 ménages à Kinshasa prévu entre mars et mai 2020. Notre protocole d'enquête nécessitait un pistage téléphonique pour identifier quels ménages étaient encore présents ou non dans la zone d'étude, et pourquoi, avant qu'ils ne soient interrogés en face-à-face par 80 enquêteurs. Sur place, j'attendais l'arrivée de l'équipe de chercheurs de l'IRD pour lancer la formation des enquêteurs lorsque la crise sanitaire a tout bloqué.

Nous avons donc décidé en concertation avec l'AFD, le CTR (Comité technique de suivi et évaluation des réformes du ministère des Finances de la République démocratique du Congo) et l'INS (Institut national de la statistique) de ne pas réaliser l'enquête comme prévu mais de nous concentrer sur le pistage téléphonique avec un questionnaire enrichi, notamment pour comprendre les raisons du départ des ménages.

L'évolution de la situation sanitaire a finalement permis de poursuivre la même enquête, initialement réalisée par téléphone, en face-à-face avec une quinzaine d'enquêteurs. Ce que je retiens, c'est l'efficacité du travail de terrain par rapport au travail à distance : nous avons interrogé autant de ménages en une semaine sur place qu'en un mois par téléphone !

Plus de responsabilités m'ont été transférées en raison de l'impossibilité pour l'équipe de l'IRD de Paris de se déplacer : j'ai formé les enquêteurs et assuré la coordination avec l'INS de Kinshasa, avec l'appui à distance de l'équipe de l'IRD. Sur le terrain, j'ai pu contribuer à élaborer de nouvelles hypothèses expliquant les déplacements des ménages, ce qui m'a permis d'alimenter la réflexion sur les effets du projet avec l'équipe de chercheurs. Finalement, cela a été une opportunité pour moi de faire mes preuves. À la suite de cette expérience, j'ai obtenu une bourse de thèse pour poursuivre ce travail de recherche sur le projet !

LES ACTEURS PARTENAIRES

À condition d'être menée au plus proche des parties prenantes des projets soutenus par l'AFD, l'évaluation représente un élément fort d'apprentissage et de

redevabilité partagée. Elle nourrit le dialogue sur le développement et participe à l'amélioration d'une gouvernance agile et transparente.



LES ÉVALUATIONS D'IMPACT, VECTEURS DE DIALOGUE AVEC LES PARTENAIRES

Le dialogue avec les partenaires locaux est au cœur des préoccupations de l'AFD en matière d'évaluation. Toutefois, dans la majorité des cas, l'évaluation intervient en fin de projet pour tirer des enseignements d'une intervention et nourrir l'élaboration des prochaines.

Les évaluations d'impact, notamment lorsqu'elles sont conçues et mises en œuvre dès le début du projet, favorisent tout au long de leur exécution les échanges entre les chercheurs, les bailleurs et les partenaires locaux, autour de la théorie du changement du projet et en particulier de ses effets attendus ou observés.

Un dialogue accru avec les partenaires opérationnels

À l'occasion de l'évaluation d'impact d'un programme de réhabilitation et d'intégration de quartiers d'habitation précaires en Tunisie (PRIQH 2), des moments de dialogue entre les chefs de projets, les chefs d'études... ont été dédiés, au sein de l'Agence de réhabilitation et de rénovation urbaine (ARRU – porteur du programme), à la définition des dimensions principales et des indicateurs sur lesquels ils prévoyaient un impact. Grâce à ces discussions, certains résultats qui n'avaient pas été identifiés au préalable ont émergé, comme le possible effet positif du goudronnage de la voie sur les infections respiratoires et la santé, ou encore l'amélioration de la sécurité en raison de la viabilité nouvelle des routes.

Cet exemple illustre l'un des apports capitaux de la mise en œuvre d'une évaluation d'impact : la contribution du dialogue dans l'identification des impacts de développement.

Maîtriser l'utilisation des données et améliorer le pilotage des projets

Outre les échanges entre les parties prenantes, les évaluations d'impact supposent une collecte de données avant même que débute l'intervention – c'est l'enquête de situation de référence –, puis, éventuellement, en cours du projet et, enfin, à son achèvement lors de l'enquête finale. Le partage et la valorisation de ces données auprès des principaux acteurs d'un projet enrichissent le dialogue, le suivi et le pilotage. Elles consolident les connaissances sur la situation initiale des bénéficiaires et son évolution au fil du temps.

Dans le cadre de l'évaluation en Tunisie précédemment citée, une ONG a été sélectionnée pour mener à bien l'analyse de l'impact spatial et territorial du programme, ainsi que la valorisation cartographique des résultats de l'évaluation, en lien avec une équipe de recherche

de l'université des Nations unies. Cette ONG est également chargée de renforcer les capacités en Systèmes d'information géographique (SIG) du partenaire institutionnel et porteur du projet, l'ARRU. Cette composante parallèle à l'évaluation vise à nourrir les modes de faire opérationnels et à autonomiser l'ARRU en termes d'exploitation et d'utilisation des analyses SIG pour mieux identifier, suivre et évaluer ses programmes.

Si le dialogue avec les partenaires opérationnels autour de la donnée est essentiel, l'enjeu est aussi de promouvoir la collaboration académique entre les laboratoires de recherche de différentes géographies.



Favoriser la mobilisation des chercheurs locaux pour améliorer la connaissance des contextes

Bien que le recours aux évaluations d'impact soit en forte expansion depuis les années 2000 à l'échelle mondiale, la majeure partie de la production académique est issue des universités, centres de recherche ou de la recherche au Nord. Une analyse récente sur la recherche économique en Afrique met ainsi en avant que parmi 18 717 articles publiés depuis 1970 et ciblés sur un pays africain, seuls 53 % ont au moins un auteur issu d'une institution de recherche africaine. Cette proportion tombe à 7 % quand il s'agit des cinq revues académiques les plus prestigieuses.

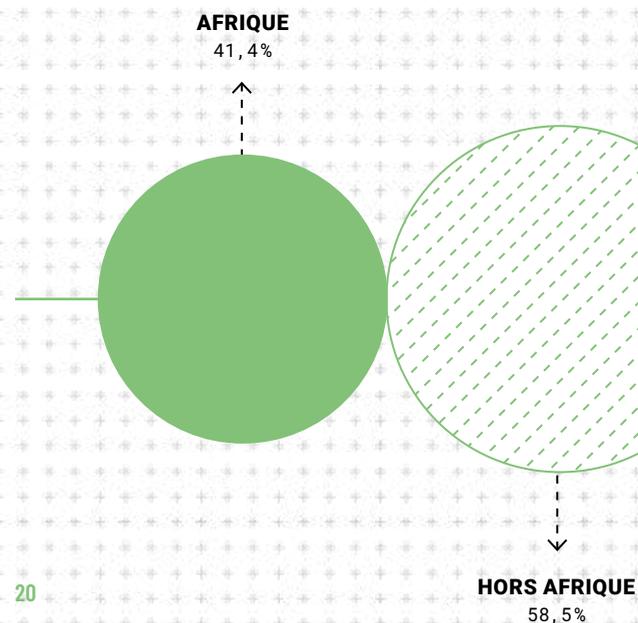
Pour pallier la faible visibilité de ces contributeurs essentiels à la production d'analyses sur le terrain, l'AFD s'est engagée dans sa stratégie Recherche, innovation et savoirs 2019-2022 à privilégier la recherche ancrée localement dans ses régions d'intervention.

Le département Évaluation et Apprentissage de l'AFD, décline cette volonté dans sa pratique des évaluations d'impact notamment au travers du projet PAIRES. Ce projet vise à renforcer le lien avec des centres de recherche dans les géographies d'appui de l'AFD pour bénéficier de la connaissance fine qu'ont les chercheurs des contextes locaux. L'objectif est qu'ils soient impliqués tout au long du processus scientifique de l'évaluation d'impact, de l'identification du projet d'évaluation à la publication et à la dissémination des résultats.

Les évaluations d'impact visent à mesurer le lien de causalité entre le projet évalué et les changements observés. Parmi les différentes méthodes d'évaluation d'impact, les méthodes contrefactuelles comparent une situation de référence « sans » l'intervention, et une situation « avec », celle des bénéficiaires.

Les résultats des évaluations d'impact viennent nourrir la recherche sur l'Aide publique au développement (APD) et peuvent être mobilisés en appui de la décision publique dans les pays d'intervention de l'AFD. Parallèlement, ces évaluations consolident l'usage des données et la culture de l'évaluation essentiels à la bonne gouvernance.

Géographies des institutions de recherche impliquées dans des évaluations d'impact portant sur des projets en Afrique



INTERVIEW AMEL CHAOUACHI

Qu'espérez-vous apprendre des résultats de cette évaluation d'impact sur le programme PRIQH 2 ?

Contrairement aux précédentes évaluations *ex post* des programmes de réhabilitation des quartiers populaires, l'objectif principal de cette évaluation d'impact est de mesurer, d'une manière quantitative mais aussi qualitative, l'impact des opérations de réhabilitation et des composantes des projets sur les conditions de vie de la population bénéficiaire. Le diagnostic socio-économique approfondi des zones d'intervention qui sera réalisé avant et après travaux permettra de documenter précisément les impacts sur les conditions de vie des ménages attribuables à l'intervention.

Dans quelle mesure les résultats de cette évaluation d'impact peuvent-ils être utiles à l'Agence de réhabilitation et de rénovation urbaine (ARRU) ?

Les résultats de l'étude, visualisables grâce à différents outils (cartes, indicateurs, perception des citoyens, photos), nous renseigneront sur les transformations effectives des quartiers. Sur cette base, l'ARRU sera en mesure d'évaluer ses modes d'intervention (quelles infrastructures construites ou réhabilitées) et les impacts concrets dans les quartiers bénéficiaires. L'ARRU pourra ainsi réviser sa stratégie d'intervention en priorisant les projets qui ont le plus d'impact sur les conditions de vie des habitants, et ainsi optimiser les opérations en termes de coûts comme de délais.

Cette évaluation d'impact inclut plus spécifiquement un volet cartographique, d'analyse urbaine et de renforcement

de capacités des équipes chargées du Système d'information géographique (SIG) de l'ARRU. Comment la maîtrise des outils et des données cartographiques peut-elle contribuer à améliorer l'identification, la planification ou le pilotage de vos projets ?

La maîtrise des outils et des données cartographiques par les chefs de projets, les chargés d'études et l'équipe SIG de l'ARRU permettra aux différents producteurs et utilisateurs de données urbaines le chargement sur un serveur intégré des informations liées au pilotage et à la mise en œuvre des projets de l'ARRU, depuis leur identification (prospective) jusqu'à leur clôture (évaluation). Ce savoir-faire participera à améliorer la performance de l'ARRU en termes de planification des travaux en cohérence avec le périmètre d'intervention, de validation des études techniques et de suivi des travaux. Avec le développement de ce SIG, l'ARRU disposera d'un outil de pilotage plus efficace de ses programmes grâce au recueil d'informations précises sur l'avancement des projets collectées *in situ*.

Aujourd'hui, les utilisateurs du SIG à l'ARRU ne sont pas encore suffisamment formés à ces outils : une composante de renforcement de capacités sous forme d'ateliers et de coaching est prévue dans l'étude mais il est indispensable qu'elle se poursuive au-delà pour garantir son utilisation à plus long terme.

Amel Chaouachi, directrice du développement et de l'identification des projets au sein de l'Agence de réhabilitation et de rénovation urbaine (ARRU), Tunisie (novembre 2012-mai 2021)

PCPA ET FISONG

DEUX INSTRUMENTS DE FINANCEMENT AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Concertation, innovation et dialogue
dédiés aux politiques publiques.

PROGRAMMES CONCERTÉS PLURI-ACTEURS (PCPA)

**Fondés sur les principes d'une concertation
renforcée entre acteurs publics
et Organisations de la société civile (OSC)
des pays partenaires et de la France**

Les Programmes concertés pluri-acteurs (PCPA)
sont nés en 2002 à l'initiative du ministère de l'Europe
et des Affaires étrangères (MEAE).

Ils se sont construits sur des thématiques relevant de
l'intérêt général, comme la gouvernance démocratique,
l'éradication de la pauvreté ou la jeunesse. Ils
ambitionnent de promouvoir une meilleure
contribution de la société civile des pays partenaires
dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des
politiques publiques, notamment grâce à l'instauration
d'un dialogue entre elle et les pouvoirs publics, à la
mise en place de projets concrets à l'intention des
populations ciblées et à des actions de structuration
des OSC locales et de renforcement des capacités.
Six PCPA se sont progressivement déployés dans
huit pays : au Maroc, en Roumanie, en Bulgarie
et en Moldavie, puis au Congo, en Algérie, en Guinée,
et enfin en Tunisie.

L'évaluation des PCPA, plus de quinze ans après leur mise
en œuvre, a reposé sur une démarche très participative
en conformité avec celle consubstantielle à l'instrument.

Elle s'est inscrite dans une dynamique collective de
capitalisation pour construire l'avenir de ces programmes.

Tirer collectivement des enseignements transversaux utiles pour nourrir la réflexion sur l'instrument

Des ateliers réunissant les OSC françaises et du Sud,
l'AFD et des représentants du MEAE ont été organisés
à Paris, Marseille et dans quatre pays de mise en œuvre
des PCPA avec pour but d'offrir un espace d'expression
identique à toutes les parties prenantes. Ils ont
permis de coconstruire une vision partagée des
principes et des finalités des PCPA, et de mener
des échanges de pratiques et d'expériences
entre les acteurs des programmes.

Un instrument souple et polymorphe pertinent

L'évaluation relève que la souplesse du PCPA, ses
objectifs et son temps long – entre douze et quinze ans
– en font un instrument efficace.

Avec leur gouvernance pluri-acteurs, équilibrée Nord/Sud
autour d'enjeux communs, les PCPA s'élargissent
progressivement aux collectivités locales et aux
partenaires privés, et s'ancrent dans une logique
territoriale forte. À ce jour, plus de 800 acteurs de la
société civile ont été mobilisés directement dans les
PCPA (essentiellement issus des pays d'intervention mais
aussi des OSC françaises), près de 800 projets soutenus,
plus de 500 000 bénéficiaires directs touchés, en donnant
la priorité aux populations vulnérables ou exclues.



Des résultats probants

Si l'influence de la société civile sur les politiques
publiques est difficile à mesurer, l'évaluation souligne
la reconnaissance exponentielle par les pouvoirs publics
des pays partenaires du rôle des OSC sur l'élaboration
et le suivi de ces politiques. Parallèlement, l'impact
sur leur territoire des structures ayant bénéficié
d'un appui des PCPA est démontré.

L'évaluation a mis en lumière les effets produits par
les PCPA en termes de dialogue de politique publique,
de structuration de la société civile au Sud, et de
renforcement de la coopération entre acteurs de la
société civile du Nord et du Sud et les pouvoirs publics.

À travers la pertinence de l'instrument, c'est la
contribution des OSC à la gouvernance démocratique
dans les pays partenaires qui est constatée.



LA FACILITÉ D'INNOVATION SECTORIELLE POUR LES ONG (FISONG)

Un instrument de renforcement du partenariat avec les OSC et de développement de l'innovation

Instrument spécifique de financement et d'accompagnement de projets tournés vers l'innovation, la Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (FISONG) a été créée en 2007 en concertation avec Coordination Sud. À l'instar des Programmes de Concertation pluri-acteurs (PCPA), elle contribue à soutenir le partenariat et le dialogue entre les OSC françaises et étrangères et l'AFD.

Laboratoire d'expérimentation, la FISONG a pour vocation d'accompagner – via deux appels à propositions thématiques annuels – des procédés techniques innovants et des nouveaux modes de faire pour répondre à des besoins identifiés conjointement par l'AFD et les OSC.

L'évaluation du mode de fonctionnement et des effets de l'instrument s'est inscrite dans la suite d'une première évaluation effectuée en 2011, avec pour objectif notamment d'apprécier ses évolutions au cours de la période 2012-2018.

L'évaluation a été nourrie par une enquête auprès d'une cinquantaine d'OSC et d'études de cas ciblant cinq appels à projets thématiques. Un atelier participatif a rassemblé une quinzaine d'OSC porteuses de projets FISONG et des agents de l'AFD dans une perspective constructive d'échanges d'expériences, et a ainsi permis de recueillir la perception de ces acteurs sur l'instrument et son rayonnement.

Un instrument porteur d'une véritable valeur ajoutée

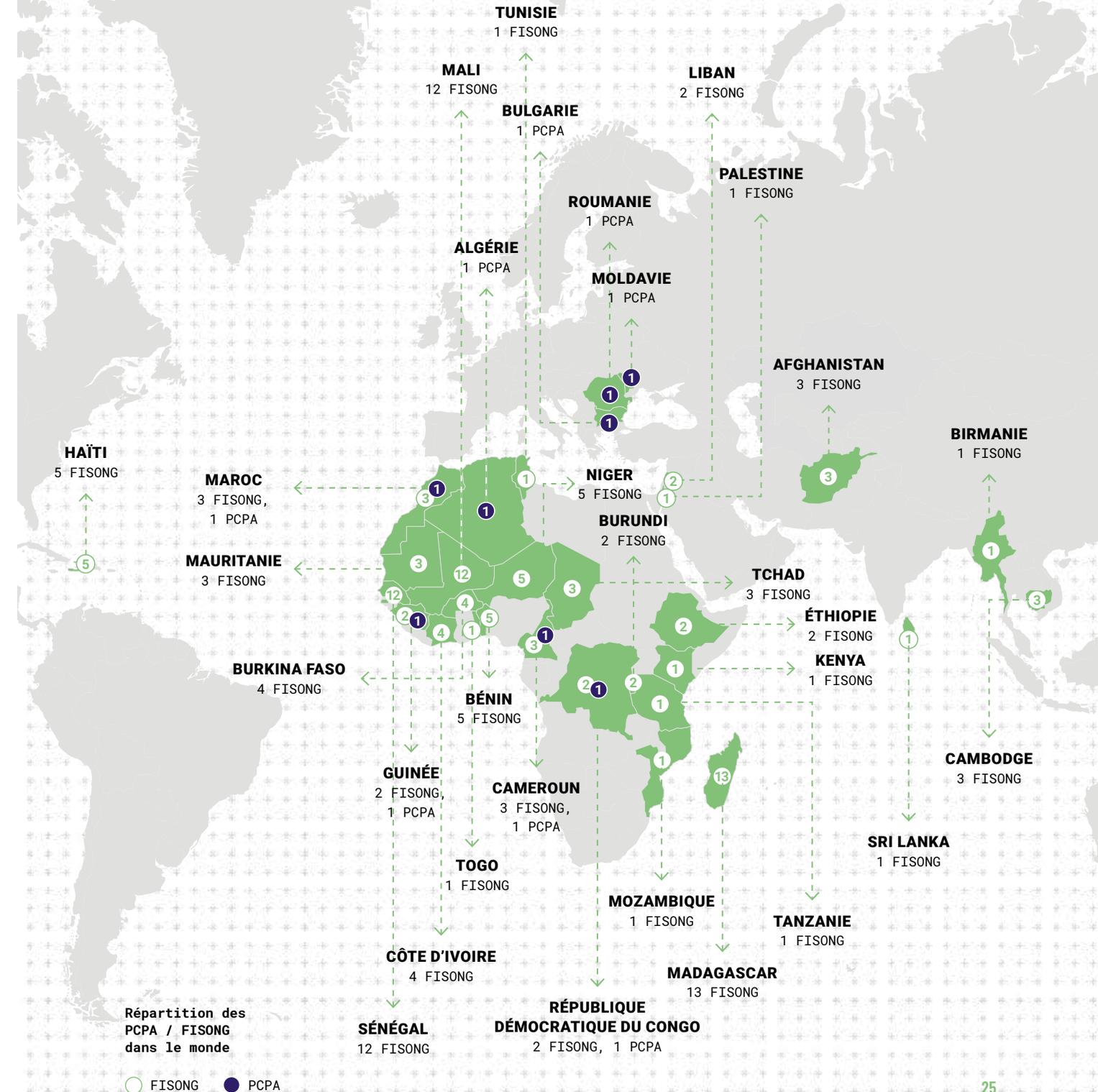
La concertation sur le choix des thématiques et le principe de coconstruction des projets entre les OSC et les divisions techniques de l'AFD font de la FISONG un instrument contribuant fortement au dialogue et au partenariat OSC/AFD.

L'évaluation montre que la FISONG permet de faire émerger des projets expérimentaux qui n'auraient probablement pas été explorés par les divisions techniques et n'existeraient pas sous cette forme sans cet outil : Participation citoyenne dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, Technologies de l'information et de la communication et santé.

À ce titre, le dispositif a une valeur ajoutée forte parmi les outils de financement des projets des OSC.

La FISONG permet également de tester de nouvelles approches en suscitant une mobilisation des OSC. Grâce à sa vocation partenariale, la FISONG place l'AFD dans une posture d'accompagnement et d'assistance technique, de l'instruction à la capitalisation des projets. La pertinence de la FISONG est mise en évidence à la fois pour les OSC et pour l'AFD.

Répartition géographique des PCPA / FISONG



Une ambition freinée

L'analyse souligne néanmoins que la FISONG n'est pas toujours en mesure de favoriser le passage à l'échelle des projets et que leur caractère innovant pourrait être renforcé. Les principaux points de blocage à la diffusion des innovations sont la durée du soutien de la FISONG (trois ans) qui ne permet pas toujours une maturité suffisante des projets, la difficulté à trouver des financements relais et la faible implication des pouvoirs publics locaux.

Des marges de progrès ont également été identifiées concernant la capitalisation transversale entre les projets. Parallèlement, l'instrument pourrait prendre plus d'ampleur si son processus et ses procédures assumaient aussi une forme d'innovation (à travers leur simplification notamment).

CHIFFRES CLÉS

L'instrument FISONG (2010-2020)

28
FISONG

83
projets soutenus

53
Organisations
de la société civile
bénéficiaires

3
thématiques
principales : santé,
agriculture, éducation

82%

des projets mis en œuvre sur le continent
africain et 90 % dans les pays prioritaires
de l'Aide française au développement



INTERVIEW PIERRE SAWADOGO

Dans quelle mesure l'instrument FISONG a-t-il représenté un levier pour votre projet ?

Il a permis à Solidarité Laïque d'innover dans ses pratiques et d'expérimenter des approches d'apprentissage et d'alphabétisation nouvelles, adaptées aux réalités socio-économiques des zones ciblées et aux besoins des bénéficiaires. Nous avons développé une démarche innovante à travers la construction d'un cadre basé sur la motivation des apprenants pour adapter les contenus pédagogiques aux lieux où ils sont utilisés.

Nous avons notamment mis en œuvre une synergie d'action partenariale et multisectorielle avec les collectivités territoriales, les communautés, les ONG opératrices et les acteurs étatiques pour une plus grande appropriation, une mise à l'échelle et une pérennisation des acquis.

En quoi pensez-vous que la FISONG est un bon instrument pour renforcer les partenariats entre l'AFD et les OSC, et plus particulièrement avec Solidarité Laïque ?

Nous avons bénéficié d'un double appui de l'AFD, à la fois du siège et de l'agence du Burkina Faso, dans le processus de conception et d'exécution du programme. Cela s'est traduit par de riches échanges avec les partenaires locaux et le ministère de l'Éducation burkinabé, ainsi que par de la recherche-action sur la mesure des apprentissages des bénéficiaires des programmes d'alphabétisation. Le partenariat a également été l'occasion de développer des actions pour inclure le genre dans notre

programme, ce qui nous a valu une recommandation et les félicitations du ministère de l'Éducation.

La FISONG permet à l'AFD et aux Organisations de la société civile d'appréhender et de mieux apprécier leurs logiques d'interventions respectives, d'améliorer les instruments de financements proches du terrain, de mettre en place des projets innovants adaptés aux besoins identifiés et de les échelonner dans les politiques publiques.

Selon vous, de quelle manière votre participation à l'atelier évaluation a-t-elle permis de construire un dialogue entre les OSC ?

L'atelier d'évaluation qui a eu lieu à Paris a été l'occasion de partager les difficultés communes entre les porteurs de projets et de chercher des solutions. Il a aussi permis d'échanger sur nos expériences et nos bonnes pratiques sur le terrain.

Pierre Sawadogo, directeur régional Afrique de l'Ouest, Solidarité Laïque, Programme d'alphabétisation des femmes et des jeunes au Burkina Faso

RETOUR SUR

VINGT ANS D'ACCOMPAGNEMENT DE LA MAIRIE DE OUAGADOUGOU

Pendant près de vingt ans, l'AFD a accompagné la mairie de Ouagadougou (Burkina Faso), notamment autour de la planification urbaine et de la réalisation d'infrastructures.

Pour comprendre comment et pourquoi la mairie de Ouagadougou est progressivement montée en puissance en deux décennies sur les projets urbains et comprendre l'histoire ayant conduit au Projet de développement durable de Ouagadougou (PDDO, phases 1 et 2) soutenu par l'AFD, un atelier de capitalisation a été organisé. Le but était de nourrir une publication de l'AFD autour de son soutien à l'émergence de villes durables en Afrique^[1]. Il a ainsi permis de croiser les retours d'expérience de la mairie, de l'AFD et de partenaires sur le projet, et de faire un travail de mémoire institutionnelle.

Une vision à long terme de la planification urbaine qui structure la relation entre l'AFD et la mairie

Afin de maîtriser la croissance exponentielle de la ville, la mairie de Ouagadougou a forgé progressivement une vision en matière de planification urbaine, qu'elle a portée avec constance au fil des années. Cette vision se caractérise notamment par le développement multisectoriel de quartiers périphériques, les « centralités secondaires », visant à désengorger la ville en créant de nouveaux pôles d'attraction.

Cette vision est clé. Pour la mairie, elle constitue la colonne vertébrale qui structure un ensemble de projets élaborés et mis en œuvre de façon cohérente depuis une décennie. Pour un bailleur de fonds, cette vision à long terme est extrêmement précieuse pour donner de la perspective

à une relation partenariale inscrite dans le temps. C'est notamment sur elle que s'adosse le dialogue de politiques urbaines entre la ville et l'AFD.

Parmi les projets qui permettent de concrétiser cette vision, le PDDO occupe une place centrale. Il combine construction d'infrastructures et renforcement des capacités de la ville en matière de gestion de projets et de mobilité. Sa phase 1 (40 millions d'euros) a d'ores et déjà permis d'aménager 15,237 kilomètres de voirie et de réhabiliter deux gares routières. La deuxième (80 millions d'euros) vise à aménager trois « centralités secondaires », ainsi qu'à construire et réhabiliter 11,26 kilomètres de routes supplémentaires pour mieux relier les quartiers entre eux et au centre-ville.

En parallèle de ces réalisations, la mairie a connu un ensemble d'évolutions internes qui ont facilité cette action sur le terrain : changement d'exécutif municipal porteur d'impulsions nouvelles, mise en place de quatre agences municipales opératrices à l'échelle du Grand Ouaga, portage technique constant de la vision par l'administration municipale, y compris lors des vacances institutionnelles.

Les capacités financières de la mairie restent toutefois sa principale faiblesse. Car si l'appui des partenaires extérieurs permet d'avoir une relative maîtrise du financement des investissements, le budget de fonctionnement (gestion et maintenance des infrastructures) demeure un véritable enjeu pour l'avenir. Des avancées notables ont toutefois été réalisées en la matière (recettes liées à la gestion du marché central de Ouagadougou et autres dispositifs fiscaux).

[1] <https://www.afd.fr/fr/ressources/conjuguer-lien-social-et-resilience-lexperience-des-villes-africaines>

Le rôle majeur de la confiance

Le développement des projets de la mairie a été rendu possible grâce à une diversification progressive des partenaires et des financements extérieurs. Cela témoigne de la confiance accordée à la mairie par les Partenaires techniques et financiers (PTF), eux-mêmes mis en confiance par l'action municipale dans un cercle vertueux.

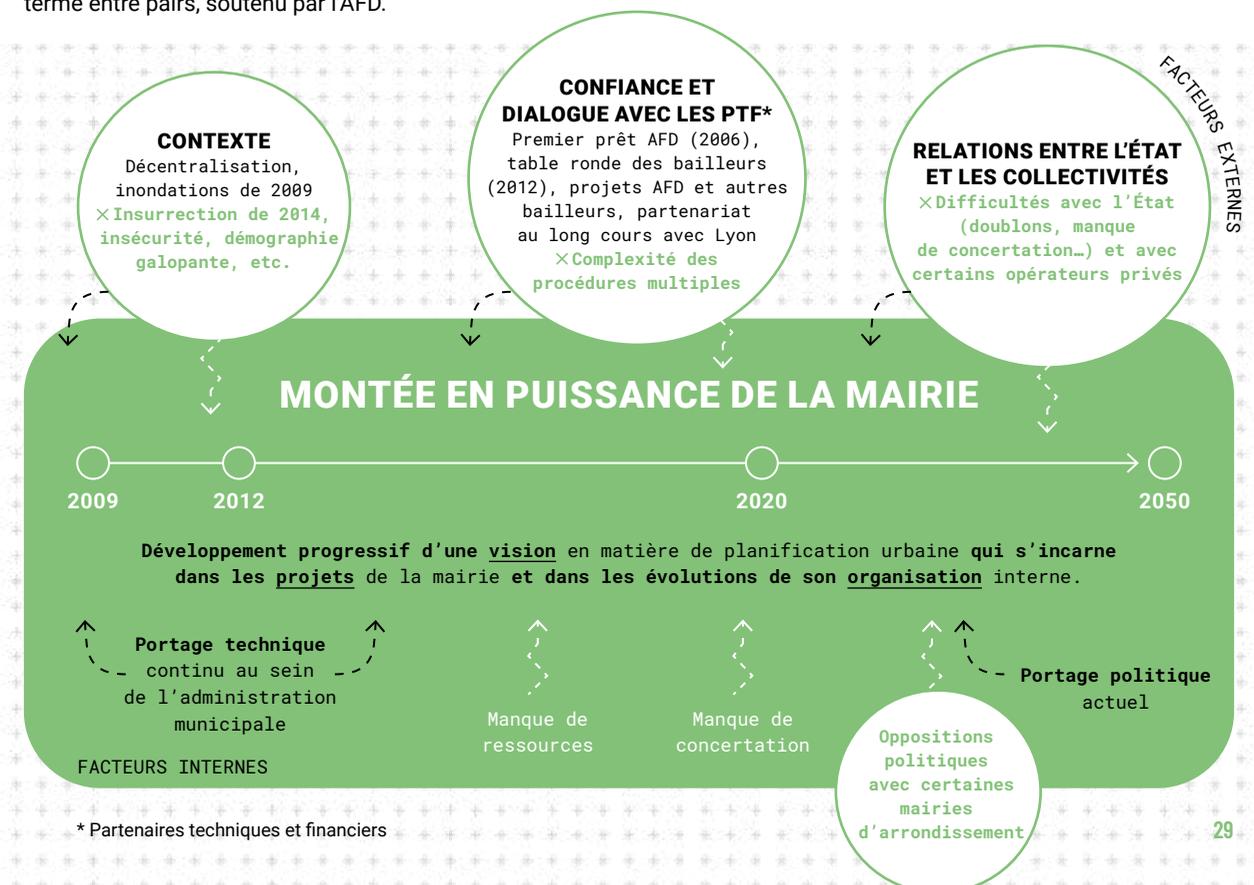
L'AFD est le premier bailleur à avoir financé un projet en direct, sans garantie de l'État, initié et exécuté par une collectivité territoriale d'Afrique de l'Ouest en 2006, pour la reconstruction du marché central de Ouagadougou, ce qui aura favorablement influé sur la mobilisation des autres PTF. Elle est l'un des principaux partenaires à avoir soutenu la mairie sans discontinuer depuis une vingtaine d'années.

La métropole de Lyon et son agence d'urbanisme, Urbalyon, ont également apporté un appui très structurant pour le développement des capacités de maîtrise d'ouvrage de la ville et sa politique de mobilité. Cela s'inscrit dans un véritable compagnonnage de long terme entre pairs, soutenu par l'AFD.

Un contexte porteur et des freins

La place croissante occupée par la mairie a conduit celle-ci à nouer un dialogue accru avec l'État, lequel n'est pas exempt de difficultés ni d'enjeux de pouvoir. De telles complications se retrouvent parfois aussi avec certains opérateurs privés.

Plusieurs éléments de contexte ont joué en faveur de l'élaboration et de la mise en œuvre de la vision urbaine de la mairie : le processus national de décentralisation, mais aussi, paradoxalement, les inondations de 2009 qui auront permis une mobilisation en faveur de l'action urbaine. D'autres éléments, au contraire, entravent son action : insurrection de 2014, insécurité actuelle, défis urbains, oppositions politiques avec certaines mairies d'arrondissement.





VILLE DE DAKAR

UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE INNOVANTE ET ÉCLAIRANTE POUR SOUTENIR LA VISION DE LA MUNICIPALITÉ

Le programme d'éclairage public de la ville de Dakar s'est inscrit dans le contexte de la décentralisation au Sénégal. Dakar disposait de capacités de gestion nettement supérieures à celles des autres collectivités sénégalaises et recherchait activement des financements pour ses investissements.

Néanmoins, les conclusions évaluatives précisent qu'aucune donnée ne permet de démontrer que l'amélioration de la qualité du service s'est traduite dans une baisse des consommations électriques, ou dans la réduction de la facture énergétique de la ville.

Après des difficultés initiales de mise en œuvre, le prêt a été intégralement décaissé, légitimant ainsi la prise de risque de l'AFD et illustrant sa capacité d'innovation. Corollaire de la crédibilité acquise, Dakar s'est révélé être un emprunteur fiable sur le circuit financier. En soulignant les résultats positifs du projet, l'évaluation a confirmé l'autonomie financière gagnée par la collectivité et a favorisé la mise en place de partenariats financiers variés lui permettant de poursuivre son développement.

À travers la première opération de prêt non souverain à une collectivité locale africaine, l'AFD a participé à la diversification des ressources financières de la capitale sénégalaise en faveur de l'investissement local.

Un pari audacieux pour répondre aux besoins exprimés par le partenaire

L'évaluation du programme a montré que, grâce à un dialogue permanent qui a construit un partenariat solide, l'AFD a su accompagner la ville de Dakar pour mener à terme son projet d'éclairage public malgré les difficultés rencontrées. Plus qu'un projet, c'est la vision de la collectivité qui a été soutenue.

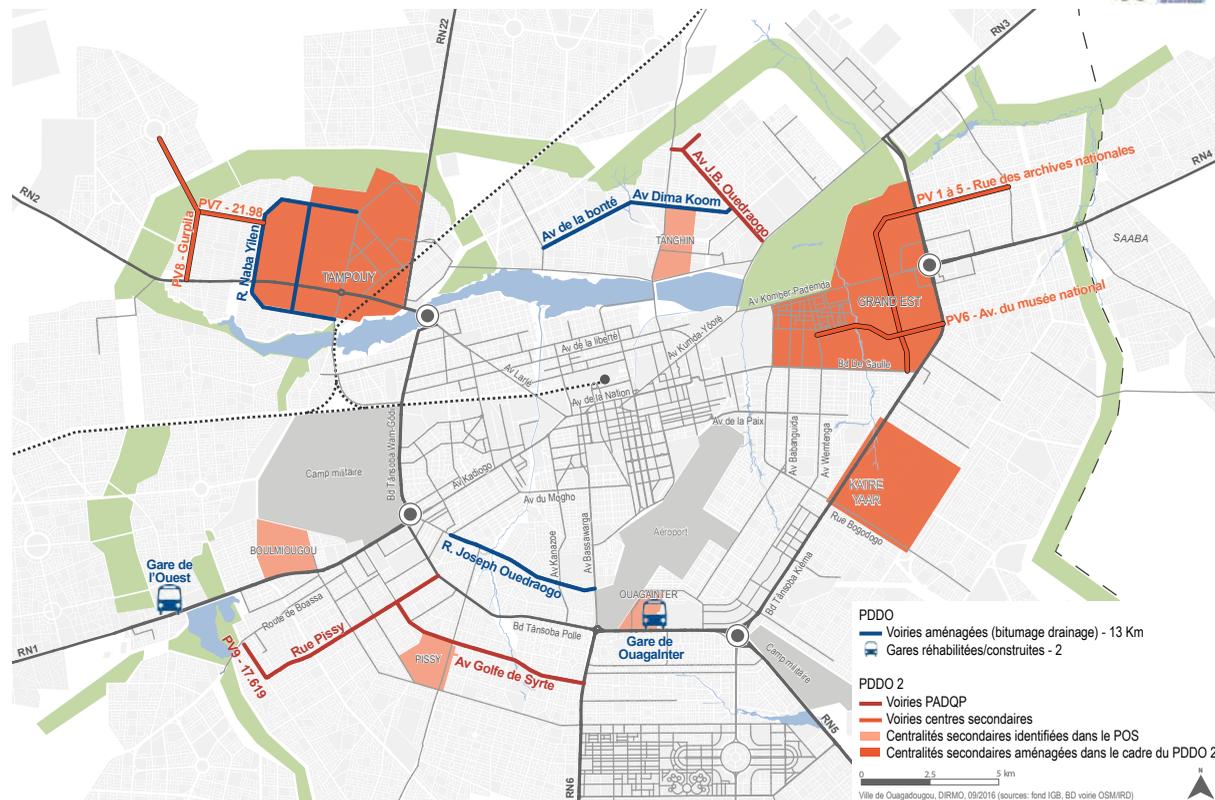
Avec près de 12 000 points lumineux financés directement par le projet, contre moins de 10 000 initialement visés, l'évaluation indique que les objectifs spécifiques du projet ont été dépassés pour l'essentiel. Ce projet a directement contribué à doubler la taille du réseau sur la période 2011-2016 et notamment amélioré la qualité des installations (matériaux, performances, intégration dans le tissu urbain).

CHIFFRES CLÉS

6
nouveaux partenaires financiers pour la ville de Dakar

12 000
points lumineux financés (10 000 visés dans les objectifs)

INVESTISSEMENTS DU PDDO ET DU PDDO2 A OUAGADOUGOU



Les capacités techniques et financières de la municipalité renforcées mais encore fragiles

Dakar possède aujourd'hui des procédures et des outils pour gérer le service technique de l'éclairage public beaucoup plus efficacement qu'en 2008. Si la gestion peut être qualifiée de rigoureuse, minutieuse et encadrée par des procédures désormais éprouvées, elle reste très artisanale. Le privé concentre l'essentiel de l'expertise spécialisée et de l'information sur l'état du réseau.

Le risque est pour la direction des services techniques de s'installer dans une situation de dépendance vis-à-vis de ses prestataires.

Malgré la relative modestie des moyens dédiés à ce volet et la faible cohérence du programme constitué d'initiatives dispersées, l'évaluation relève, – sur la période de mise en œuvre du programme –, la contribution, modeste mais durable, du projet à la professionnalisation et à l'amélioration de la gestion financière de la ville.

Au-delà des objectifs, une meilleure qualité de vie

Plus de lumière à travers la ville certes, mais avec l'installation de milliers de points lumineux dans les quartiers bénéficiaires, c'est aussi la qualité de vie des habitants qui s'est améliorée. Les *focus group* qui ont rassemblé résidents et petits commerçants ont permis de souligner l'impact tangible du projet d'éclairage public sur leur quotidien. Les bénéficiaires finaux confirment que l'amélioration de l'éclairage public contribue à faire baisser l'insécurité, y compris pour les femmes, favorise la mobilité et l'activité des citoyens en période nocturne et le développement des activités économiques.

NIGER

UNE APPROCHE COLLECTIVE POUR AMÉLIORER LA SANTÉ

Au Niger, où le secteur de la santé souffre d'un sous-financement structurel, un fonds multibailleurs, le Fonds commun santé, a été créé en 2006 à l'initiative du ministère de la Santé publique, de la Population et des Affaires sociales avec l'appui initial de l'AFD et de la Banque mondiale.

Le Fonds regroupe aujourd'hui six bailleurs et a mobilisé 91,3 millions d'euros entre 2015 et 2019, période couverte par l'évaluation.

Il vise à contribuer à l'amélioration de l'état de santé de la population, en particulier des femmes et des enfants, en appuyant la mise en œuvre du Plan de développement sanitaire (PDS) du pays. Il a pour ambition, en canalisant les ressources des partenaires du Fonds sur les priorités, les lignes et les procédures du ministère – conformément aux principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide – de soutenir la capacité de l'État à délivrer des services de santé dans l'ensemble du pays.

Lancée en 2019 par l'AFD, l'évaluation du mode de fonctionnement du Fonds et de ses effets a adopté une méthodologie résolument participative, impliquant les acteurs du ministère aux niveaux central et décentralisés ainsi que l'ensemble des partenaires du Fonds. Une restitution générale a été organisée par le ministère, suivie d'un atelier d'élaboration d'un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation. Les enseignements de cette évaluation ont nourri la conception de la quatrième tranche d'appui de l'AFD au Fonds.

Un instrument de financement efficient et stabilisateur dans un contexte d'insécurité

L'évaluation a montré que la pertinence du Fonds s'était renforcée avec le temps, car il a su adapter ses modalités de gestion aux souhaits de certains partenaires de cibler leurs financements sur des activités prioritaires du PDS, tout en respectant les principes fondamentaux de la Déclaration de Paris. Le ciblage accru sur les priorités a également permis de renforcer le dialogue stratégique entre le ministère et ses partenaires, même si la coordination entre ces derniers doit encore être améliorée. Le Fonds a de plus eu un effet d'entraînement sur le ministère de l'Éducation – qui mit en place un Fonds similaire avec ses partenaires – et a permis de renforcer l'intersectoriel, notamment avec le ministère de la Population et des Réformes sociales.

TÉMOIGNAGE YATMA DIAO

Le processus évaluatif et l'utilisation d'indicateurs objectifs ont permis d'aboutir à des conclusions qui reflètent la réalité pressentie sur le terrain mais qui ne pouvaient pas être quantifiées sans une étude scientifique.

Les résultats de l'évaluation ont montré l'efficacité du projet à travers une nette amélioration de la qualité du service de l'éclairage public dans toute la ville de Dakar, concrétisée par un doublement de la taille du réseau sur une période de cinq ans (2011-2016).

En soulignant, par exemple, la vétusté de la méthode de gestion du réseau de l'éclairage public, qui reste artisanale malgré les investissements financiers considérables pour son entretien, l'évaluation nous a permis de comprendre ce que nous devons améliorer. Concrètement, il s'agit de créer un système d'information géographique pour informatiser la gestion du réseau et de renforcer les compétences de nos propres services techniques.

Yatma Diaio, chef de la division recettes à la direction administrative et financière de la ville de Dakar

Autre constat très positif de l'évaluation, le Fonds est un mécanisme de gestion particulièrement efficient et la qualité de sa gestion fiduciaire est saluée par tous, comme en atteste le triplement des budgets en 2018-2019 comparé aux périodes antérieures. Il a mis en place des procédures claires et appropriées par tous et a permis un renforcement des capacités de gestion du ministère. Enfin, il est particulièrement apprécié au niveau décentralisé des directions régionales de la santé, pour lesquelles il constitue le seul « partenaire » sûr et prévisible, qui leur permette de financer leurs plans annuels d'activité.

Des faiblesses en matière de planification, de suivi et d'évaluation

L'évaluation pointe cependant des faiblesses importantes du Fonds au niveau du suivi des financements, des réalisations et des résultats, qui empêchent notamment de mesurer l'efficacité des actions ciblées par le Fonds. Plus globalement, elle souligne les constats répétés sur le caractère trop ascendant de la planification du PDS et sur la faible qualité de son dispositif de suivi/évaluation. Elle note peu d'avancées majeures sur l'amélioration des indicateurs de santé maternelle et infantile lors de la dernière enquête nationale réalisée et n'est pas en mesure de se prononcer sur les effets du Fonds quant à l'évolution des indicateurs.



TÉMOIGNAGE DR ABACHÉ RANAOU

Pour assurer une mise en œuvre coordonnée des Plans de développement sanitaire successifs visant à contribuer à la promotion du bien-être social de la population nigérienne, le ministère de la Santé publique, de la Population et des Affaires sociales, de concert avec les Partenaires techniques et financiers du secteur, a créé un fonds commun de donateurs en 2005, rendu fonctionnel en 2006. Ce dispositif a pour objectif de favoriser l'alignement des actions des partenaires sur les priorités nationales, l'harmonisation des interventions des partenaires, ainsi que la prévisibilité et la stabilité de l'aide internationale disponible.

L'évaluation du fonds pilotée par l'AFD a montré des résultats globalement très positifs. Les conclusions de cette étude renforcent la confiance des Partenaires techniques et financiers vis-à-vis du ministère de la santé publique et m'amènent à inciter à nouveau l'ensemble des partenaires à adhérer à ce fonds, qui constitue une fierté nationale au bénéfice des populations.

Si l'évaluation relève des résultats tangibles, elle mentionne également des points d'amélioration. Le Fonds commun santé nécessite davantage d'ajustements à travers le

renforcement de certains domaines très importants, parmi lesquels la communication, les aspects programmatiques, le suivi et l'évaluation.

En effet, pour convaincre les Partenaires techniques et financiers et les autres acteurs, il nous paraît essentiel de mettre un accent particulier sur la visibilité des actions du Fonds et de valoriser les résultats obtenus au regard des ressources mobilisées.

En outre, compte tenu de l'envergure que le fonds est en train de prendre, il me semble que le montage actuel pourrait être revu afin de consolider les acquis et de maintenir la performance du fonds. Dans cette perspective, les fonctions du secrétaire général du ministère de la Santé publique (trop chargé et trop sollicité) devraient être dissociées de celle de coordonnateur stratégique. La réorganisation de l'organigramme du Fonds commun santé permettrait de rétablir toute sa structure fonctionnelle et hiérarchique et ainsi, d'accroître son efficacité.

Dr Abaché Ranaou, secrétaire général du ministère de la Santé publique, de la Population et des Affaires sociales et coordonnateur stratégique du Fonds commun santé

LES ACTEURS BÉNÉFICIAIRES

Impliquer les populations bénéficiaires dès le démarrage de l'évaluation et tout au long du processus permet d'enrichir les analyses évaluatives du regard porté par les principaux

intéressés sur leurs conditions de vie. À cet égard, leur participation à l'évaluation contribue à renforcer la qualité des recommandations émises pour les futurs projets.



MADAGASCAR

BÂTIR ENSEMBLE UN PARTENARIAT POUR LE DÉVELOPPEMENT URBAIN

À Madagascar et dans sa capitale Antananarivo en particulier, un exode rural et une croissance démographique exponentielle génèrent une urbanisation accélérée de la ville. Cet accroissement de la population (estimé à environ 100 000 personnes par an) entraîne une forte pression foncière.

La capitale se retrouve dans l'incapacité de répondre aux attentes des centaines de nouveaux citadins qui arrivent quotidiennement. Pour la plupart en situation de grande vulnérabilité, ils n'ont d'autre choix que de s'installer de façon spontanée et illicite, souvent en périphérie, dans des quartiers précaires.

Cette réalité a présidé à la mise en place par les autorités malgaches du programme de désenclavement et d'assainissement des quartiers prioritaires de la capitale, « Lalankely » (ruelles en malgache), que l'AFD soutient depuis son origine (14 millions d'euros investis par l'AFD : une subvention de 9 millions d'euros en 2011 et une autre de 5 millions d'euros en 2014).

Les évaluations des deux premières phases ont montré que le projet a bénéficié à plus de 600 000 personnes dans 110 quartiers précaires, en termes de mobilité, d'accès à l'eau potable, d'amélioration des conditions sanitaires et de collecte des déchets, au travers de la construction de 80 kilomètres de ruelles et de voies carrossables, ainsi que de celle de bornes-fontaines, de lavoirs et de blocs sanitaires.

Nourrir le projet à travers le dialogue entre les habitants des quartiers et les partenaires

Face aux exigences accrues de redevabilité, le département de l'AFD Transition urbaine et Mobilités a souhaité développer un nouveau format, une façon originale de présenter les résultats et les impacts des projets soutenus, mais aussi de faire émerger des paroles d'acteurs, des récits de vie^[1].

En s'appuyant sur les enseignements des premières évaluations, une capitalisation de pratiques sous forme d'échanges entre tous les acteurs du projet et les habitants a ainsi été réalisée au moment clé du démarrage de la troisième phase du projet. Avec un financement plus important alliant un prêt souverain de l'AFD de 19 millions d'euros et une subvention de l'Union européenne de 3 millions d'euros, ce sont 220 quartiers supplémentaires qui bénéficieront d'une réponse immédiate aux besoins fondamentaux des populations les plus pauvres.

Résolument participatifs et communautaires, deux ateliers ont été organisés en langue malgache avec pour but d'offrir un espace d'expression et de dialogue à une centaine d'habitants de différents quartiers d'intervention et à toutes les parties prenantes du projet (représentants de l'État, décideurs locaux, opérateurs, associations, entrepreneurs, mais aussi agents de l'AFD).

[1] Ce travail, comme celui mené avec la ville de Ouagadougou au Burkina Faso, avait vocation à nourrir une capitalisation de l'AFD autour de son soutien à l'émergence de villes durables en Afrique. <https://www.afd.fr/fr/ressources/conjuguer-lien-social-et-resilience-lexperience-des-villes-africaines>

Animés par une équipe locale spécialement formée, ces ateliers ont été l'occasion de partager les conclusions de l'évaluation et de donner la parole pour la première fois à un aussi grand nombre d'habitants dans une démarche d'échanges constructive.

Cet exercice collaboratif a permis d'identifier un certain nombre de changements positifs tangibles, parmi lesquels l'amélioration de l'accessibilité et de la circulation des habitants grâce aux voies carrossables; l'amélioration de l'habitat et de l'image des quartiers; celle de la salubrité, de la santé publique et de l'accès à l'eau; le développement de l'activité économique et la diminution des inondations.

Si l'ensemble de ces progrès est avéré, les transformations liées à la sécurité des habitants sont plus contrastées, et pourront être mieux appréhendées lors de la prochaine phase du projet.

Apprentissage et bonnes pratiques

Organisés au moment où la troisième phase du projet démarrait – coïncidant avec le renouvellement des équipes municipales –, les ateliers ont permis aux nouveaux acteurs de s'approprier l'histoire et les enjeux des dix premières années du projet, racontés à travers la diversité de points de vue des habitants et des partenaires.

Les deux journées d'ateliers ont également mis en évidence les grands facteurs de changement, notamment le renforcement de capacités des acteurs locaux; la pérennité des transformations dans les quartiers, favorisée par la collaboration fructueuse entre les acteurs locaux; les nouveaux comportements induits par les actions de sensibilisation des habitants menées par les ONG. Autant de bonnes pratiques à poursuivre et à améliorer pour une mise en œuvre optimisée des prochaines étapes.

La troisième phase devrait étendre les bénéfices de ce projet à plus d'un million de personnes.



TCHAD

PLACER LES BÉNÉFICIAIRES AU CŒUR DE LA DÉMARCHÉ ÉVALUATIVE

Après dix ans de coopération avec le ministère tchadien de la Santé publique et de la Solidarité nationale, l'AFD a souhaité réaliser l'évaluation rétrospective de deux phases du Projet d'appui au secteur de la santé lancé en 2009 (PASST 1 et 2), la seconde étant toujours en exécution lors de l'évaluation. Elles ciblaient plusieurs priorités du ministère, dont le renforcement des ressources humaines, l'offre et la demande en santé maternelle et infantile.

Compte tenu des enjeux d'apprentissage en matière de renforcement des capacités et de mobilisation communautaire, le choix a été fait de réaliser une évaluation en interne (avec l'appui d'un consultant extérieur) et de développer une approche méthodologique orientée vers « l'appréciation des changements ».

« Avant les formations, les sages-femmes n'avaient plus de mots pour nous accueillir, maintenant elles nous accueillent vraiment. »

↑ Une bénéficiaire d'un centre de santé urbain

Des focus-group et des interviews pour appréhender les changements

Au-delà de l'analyse documentaire, des entretiens individuels et des données statistiques sanitaires ménages, la méthodologie employée pour la collecte de données s'est articulée autour de six focus-group où les acteurs ont proposé leurs analyses sur les changements observés (leurs savoirs, leurs savoir-faire et savoir-être), contribuant ainsi directement à l'analyse évaluative. Plus de 70 personnes ont été interviewées.

La perception des changements par les parties prenantes du projet (maîtrise d'ouvrage, acteurs de la maîtrise d'ouvrage déléguée, bénéficiaires intermédiaires et finaux) est au cœur de l'évaluation. L'originalité est d'inverser le sens de l'analyse. Au lieu de partir du projet pour évaluer

CHIFFRES CLÉS

70

interviews réalisées

6

focus group organisés sur des thématiques différentes : 1 avec les bénéficiaires, 1 avec des agents communautaires, 1 avec les ONG, opérateurs du projet sur la gouvernance, 2 avec le personnel de santé, 1 avec le ministère de la Santé publique

les résultats que celui-ci produit, il s'agit d'évaluer les changements intervenus chez les acteurs du projet – que cela corresponde ou non aux résultats visés – puis, ensuite, d'analyser dans quelle mesure le projet y a éventuellement contribué.

Des changements dans l'accès et la qualité des soins

Le programme PASST s'est inscrit dans un contexte macroéconomique et politique en forte évolution. La chute du cours du pétrole, conjuguée à la crise au Sahel, a eu pour conséquence, dès 2014, la réduction du budget de la santé puis des mesures de réductions des dépenses sociales. Une offre croissante de services de santé n'a pas pu être proposée alors que le contexte sanitaire et démographique le justifiait pleinement. La logique d'intervention théoriquement pensée à l'origine de la conception du projet n'a donc pas pu être pleinement suivie.

L'évaluation a pourtant mis en lumière un certain nombre de changements positifs passés jusque-là inaperçus.

L'analyse des données issues des enquêtes démographiques et de santé, entre 2010 et 2014, dans les régions de N'Djaména et du Logone Occidental, montre une augmentation de la couverture en soins de santé (planification familiale, accouchements assistés, césariennes). Pour ce qui est de l'utilisation de méthodes de contraception moderne, elles font un bond important dans le Logone en passant d'un niveau quasiment nul en 2010 à 10,5 % de femmes en 2014, à la fin du PASST 1.

« Avant, j'avais peur de faire un accouchement par le siège, je laissais quelqu'un d'autre le faire. Maintenant je le fais, j'ai confiance en moi. »

↑ Une sage-femme

« J'ai compris que les centres de santé appartiennent à la communauté. »
« Cela devient un réflexe au quotidien : quand je croise une femme qui aurait dû venir consulter, je le lui rappelle. »

↑ Un villageois et un agent communautaire

Ces changements, objectivés par les données statistiques, sont également corroborés par les données qualitatives issues des entretiens et des focus-group. Celles-ci soulignent une évolution des pratiques chez les sages-femmes, qui prennent le temps du dialogue sur les méthodes de planification familiale et leurs risques, tout en laissant un espace pour les questionnements de la femme.

Les évaluateurs ne peuvent cependant pas affirmer que l'augmentation de l'utilisation des méthodes contraceptives et des consultations prénatales est directement attribuable au financement des activités du PASST, mais le programme y a certainement contribué.



INTERVIEW
ABDELKADRE MAHAMAT HASSANE



Qu'avez-vous pensé de la démarche évaluative employée ?

La démarche participative et l'organisation des focus-group ont été très nouvelles et appréciées. Elles ont permis aux partenaires du projet PASST d'être acteurs de l'analyse et des conclusions, d'apprendre et de s'autoévaluer.

Quand l'évaluation vient du terrain et qu'elle a notamment rassemblé Organisations de la société civile, bénéficiaires, ministère de la Santé publique et de la Solidarité nationale, elle est plus légitime selon moi, plus qualitative.

D'après vous comment l'évaluation a-t-elle favorisé un changement dans la manière de piloter le PASST ?

Je retiens des conclusions de l'évaluation, l'importance du dialogue pour remédier aux faiblesses de synergie entre les parties prenantes relevées dans l'étude. Malgré la présence de six opérateurs dans la même région, unis par un même cadre logique, il y avait peu de coordination et peu de discussion entre eux dans la mise en œuvre du projet. À l'issue de l'évaluation, nous avons créé des réunions de coordination entre opérateurs dans les régions et nous avons constaté que cela permet de gagner du temps et de favoriser la mutualisation de certaines activités et des ressources.

Un autre changement relève de la plateforme de dialogue sur la santé sexuelle et reproductive et la santé maternelle et infantile qui existait avant l'évaluation mais n'était pas assez fonctionnelle.

Après l'évaluation, elle a pris de l'ampleur et est devenue plus opérationnelle. Un décret a permis de la replacer sous la direction générale du ministère de la santé, ce qui a favorisé son institutionnalisation et attiré plus de partenaires, en particulier des acteurs non étatiques.

Le PASST est l'enfant du ministère de la santé. L'évaluation a tracé des sillons. Elle nous a réveillés pour que nous mettions certaines recommandations en œuvre.

Le ministère de la Santé publique et de la Solidarité nationale a été un partenaire majeur de l'AFD au Tchad ; quel conseil donneriez-vous pour rendre les évaluations plus utiles ?

Il faut faire en sorte que les évaluations soient plus régulières, pour contrer la perte de mémoire ou l'oubli (éloignement des souvenirs) des participants sur les activités des projets. Je préconiserais de les mener aussi de manière plus anthropologique, de les axer sur le côté social et de multiplier les focus-group avec les bénéficiaires notamment. Savoir comment identifier les bénéficiaires de manière à obtenir des échantillons plus représentatifs de la population est important pour minimiser les biais de l'information. Enfin, la présence d'une expertise socio-anthropologique sur le thème du projet dans l'équipe d'évaluation me semble très importante.

Abdelkadre Mahamat Hassane,
coordonnateur du projet PASST

LES ACTEURS INTERNES

Les équipes opérationnelles de l'AFD sont systématiquement intégrées aux évaluations pour apprendre des expériences et développer des projets adaptés

aux contextes et aux besoins des populations. L'appropriation de ces études sert directement la qualité et la mise en œuvre des projets.



LE GENRE

PROGRÈS ET DÉFIS DE SON INTÉGRATION DANS LES PROJETS DE L'AFD

Lancée en juin 2019 afin de contribuer à l'amélioration des pratiques opérationnelles de l'AFD dans le domaine du genre et de la lutte contre les inégalités femmes-hommes, l'évaluation de la prise en compte du genre dans les projets de l'AFD (2014-2018) vient d'être finalisée.

Cette évaluation vise à rendre compte des effets du déploiement de la stratégie de transversalisation du genre « Le genre et la réduction des inégalités femmes-hommes » (Le Cadre d'intervention transversal Genre) adoptée au début de 2014. Elle s'intéresse à la fois au portefeuille des projets genre financés par l'AFD dans tous ses secteurs d'intervention, à l'évolution de ses stratégies opérationnelles, ainsi qu'à l'efficacité de l'organisation interne déployée pour mettre en œuvre le CIT Genre.

Résolument collaborative, elle est menée par des consultants externes et s'appuie sur un groupe de référence de plus de 30 personnes associant notamment les référents genre de toutes les structures opérationnelles de l'AFD. La coconstruction de différents outils d'analyse, des constats évaluatifs et des recommandations de même que les discussions régulières sur les travaux ont permis de consolider le dialogue interne et de nourrir le processus d'apprentissage de l'AFD en matière d'intégration du genre.

Des progrès tangibles accomplis

L'évaluation conclut que la mise en œuvre du CIT Genre a effectivement modifié la prise en compte du genre dans les pratiques de l'AFD. Les outils développés, les actions de renforcement des capacités des équipes comme le rôle de plaidoyer joué par la structure chargée de l'appui environnement et social ont permis d'améliorer la prise de conscience sur l'importance du genre dans les projets. Dans le même temps, les connaissances et les compétences en la matière des équipes opérationnelles au siège ont progressé.

L'évaluation relève la progression notable de l'intégration du genre dans le portefeuille de projets financés par l'AFD : on passe de 34 % de projets notés CAD 1 (objectif genre secondaire) et CAD 2 (objectif genre principal) en 2014 à 49 % en 2018.

L'objectif phare du CIT (50 % de projets genre en 2017) a presque été atteint, grâce notamment au financement de projets portés par les Organisations de la société civile, souvent déjà sensibilisées sur le genre et qui jouent un rôle crucial dans sa prise en compte, et grâce aux projets à objectif genre secondaire (86 % des projets genre sur la période 2014-2018).

Des défis encore à relever

La mise en œuvre de la stratégie genre a nécessité des réorganisations internes pour pouvoir être déployée efficacement. Son pilotage et sa coordination, la conception des outils méthodologiques et des formations ainsi que l'animation du réseau des référents genre dans les différentes structures opérationnelles ont nécessité un renforcement de sa gouvernance et des moyens initialement alloués. Les moyens humains ont notamment dû être renforcés au regard des besoins d'appui.

Par ailleurs, si le genre fait effectivement partie des grands objectifs stratégiques de l'AFD, cette problématique, portée plus récemment que celle du climat par nombre de bailleurs internationaux, monte progressivement en puissance et doit continuer à être appropriée à tous les niveaux de l'institution.

L'évaluation relève également que les agences de l'AFD ont rencontré sur le terrain de fortes difficultés pour engager un dialogue sur le genre avec les contreparties lors des phases de conception des projets. De ce fait, l'intégration du genre est souvent impulsée plus tard, au moment de l'instruction. Or, l'analyse qualitative du portefeuille montre que l'intégration effective

de la dimension genre dès la phase de conception, accompagnée d'un dialogue continu avec les contreparties tout au long du projet, est essentielle pour optimiser l'atteinte des objectifs.

Une prise en compte des faiblesses initiales et des transformations stratégiques

Depuis 2019, l'AFD s'est engagée à être une agence « féministe » en s'inscrivant dans le cadre de la diplomatie féministe française. Il s'agit d'un engagement transformationnel pour intégrer de manière fondamentale le genre dans les projets de développement, les partenariats, la communication et en interne. Concrètement, cela s'est traduit par une réorganisation interne et promotion d'une politique, ainsi que l'explication de la création du pôle genre comprenant des effectifs dédiés (six personnes et des consultants), chargé de mettre en œuvre des initiatives stratégiques sur le genre, de structurer et de déployer une offre de services d'appui et de formation, et par la promotion d'une politique de ressources humaines sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.



Vous présidez le groupe de référence de l'évaluation genre ; qu'est-ce qui vous a le plus surpris ou intéressé au cours de cette évaluation ?

Ma motivation initiale était d'observer un processus de préparation et de pilotage d'une évaluation pour comprendre les débats qui animent l'AFD sur la question de l'évaluation du cadre d'intervention transversal genre, et donc d'une politique d'institutionnalisation.

J'ai été agréablement surprise par la taille de ce groupe de référence, le nombre de réunions et surtout par l'implication d'une partie très significative de ses membres. Les discussions ont été très constructives et dynamiques. Je pense que ce processus actif d'évaluation est au moins aussi intéressant que le rapport qui va en sortir et qu'il servira beaucoup à l'appropriation de tout ce travail évaluatif. Cette mise en débat du genre est très précieuse pour pouvoir aller plus loin dans l'institutionnalisation, bien au-delà de la formulation précise des recommandations.



Elisabeth Hofmann,
enseignante-chercheuse à
l'Université Bordeaux Montaigne

Pensez-vous que l'évaluation sensible au genre des projets de développement a un rôle à jouer dans la meilleure intégration de ces enjeux parmi les pratiques des bailleurs ? Pourquoi est-il important d'intégrer les questions de genre dans les projets ?

L'AFD donne, depuis quelques années déjà, des impulsions fortes pour inciter les ONG – à travers le dispositif FISONG entre autres – à intégrer le genre dans les projets qui sont soumis à des demandes de cofinancement AFD. Selon moi, ces encouragements produisent des effets si la structure est « mûre » pour entamer un tel processus, notamment si dans les équipes, il y a des personnes pro-genre et compétentes en genre qui peuvent saisir les opportunités que représentent ces incitations.

Il est essentiel qu'une perspective genre soit incluse dans l'évaluation pour documenter le chemin parcouru en termes de genre, le valoriser, aboutir à des recommandations et impulser des changements. Avec ses dimensions rétrospective et prospective, l'évaluation permet de soutenir des processus de montée en charge et en compétence sur le genre au sein des ONG. Il est également crucial que l'AFD se mobilise davantage pour intégrer le genre dans des projets qui ne sont pas menés par la société civile, car les volumes financiers mobilisés sont bien plus importants.

Pour les projets classés CAD 0 ou CAD 1, une évaluation sensible au genre reste pertinente pour vérifier quels sont les effets

différenciés du projet sur les femmes et les hommes et si les nouvelles opportunités qu'il apporte ont pu être saisies par des hommes et par des femmes de façon équitable, ou de savoir si, sans le vouloir, le projet a renforcé des inégalités. Elle permet aussi d'identifier d'éventuelles occasions ratées pour agir positivement sur les rapports de genre dans le contexte des projets en question.

L'ambition de mener systématiquement de telles évaluations ne peut être soutenue sans prévoir les moyens financiers correspondants et sans vérifier les compétences et les expériences en genre des équipes. Il faudrait également que les conclusions et les recommandations concernant le genre soient réinvesties par l'AFD et par les partenaires concernés.

À partir des enseignements de l'évaluation genre et, plus généralement, de votre expérience, avez-vous des recommandations pour que la dimension genre soit plus systématiquement prise en compte dans les projets ?

L'accompagnement genre au moment du montage du projet est à mon sens important pour mettre cette perspective sur l'agenda dès l'identification et la conception du projet. Il pourrait être combiné avec des processus de formation-action pendant ces phases : des moments d'opérationnalisation en parallèle de formations, à destination à la fois des agents de l'AFD et au sein des instituts partenaires.

Les points focaux genre devraient être renforcés, d'une part, en les doublant et en encourageant les tandems homme-femme et, d'autre part, en valorisant ce rôle (en pourcentage du temps de travail, lors des promotions, etc.). Le renforcement du réseautage entre ces points focaux, avec des moments d'échange dédiés, pourrait aussi donner plus de sens et d'efficacité à ce dispositif.

Veiller à l'institutionnalisation du genre au sein de l'AFD – aspect qui n'est pas couvert par l'évaluation en cours – me semble indispensable pour faire avancer la prise en compte du genre dans les projets et être cohérent entre ce que l'on prêche aux partenaires, aux ONG, et ce que l'on pratique.

NOUVELLE-CALÉDONIE

ÉVALUER DIX ANS D'ACTION DE L'AFD

En 2020, l'AFD a lancé une évaluation sur les dix dernières années de son action en Nouvelle-Calédonie (2009-2019). Elle s'inscrit dans une nouvelle dynamique de renforcement de l'évaluation sur ses opérations ultramarines.

Un bilan très positif sur l'appui au secteur public, mais plus critique sur le soutien au secteur privé

L'évaluation indique que l'AFD a joué un rôle majeur dans le financement du développement néo-calédonien, en finançant sur l'ensemble de la période 2,2 milliards d'euros d'investissements structurants.

Les montants accordés au secteur public sont en progression constante sur les dix années et l'intégralité des communes du territoire ont été appuyées. Pour certaines collectivités, l'AFD a souvent été le seul bailleur de fonds. C'est le cas – du moins sur la période considérée – pour les provinces du Nord et celle des îles Loyauté. L'une des conclusions est donc que l'AFD a contribué au rééquilibrage territorial^[1].

Pour le secteur privé en revanche, la tendance moyenne est, malgré des pics, globalement à la baisse, notamment parce que certains outils de refinancement bancaire ont disparu. L'analyse souligne que la valeur ajoutée pour ce domaine est nettement plus contrainte que pour le secteur public.

Une invitation à conforter le rôle d'« influenceur » de l'AFD

Au-delà de ces constats, l'évaluation montre combien le rôle d'appui-conseil a été apprécié par les collectivités néo-calédoniennes. Elle engage l'AFD à aller plus loin dans ce sens, à définir une stratégie plus structurante et à se situer davantage en conseiller et en « influenceur ». Des préconisations plus opérationnelles sur les outils et les modes de faire sont certes formulées, mais l'agence de Nouvelle-Calédonie est avant tout invitée à repenser son rôle sur le territoire et, finalement, à se renouveler.

Ces recommandations arrivent à point nommé, puisque l'agence de Nouméa doit, dans un contexte spécifique pour le territoire, élaborer sa nouvelle stratégie Nouvelle-Calédonie – la précédente étant arrivée à échéance (2015-2018). L'évaluation apporte ainsi des lignes de force pour cette réflexion, à mener dans le dialogue avec les contreparties et les partenaires.

Un cercle vertueux favorisant l'appropriation de l'évaluation et son utilisation

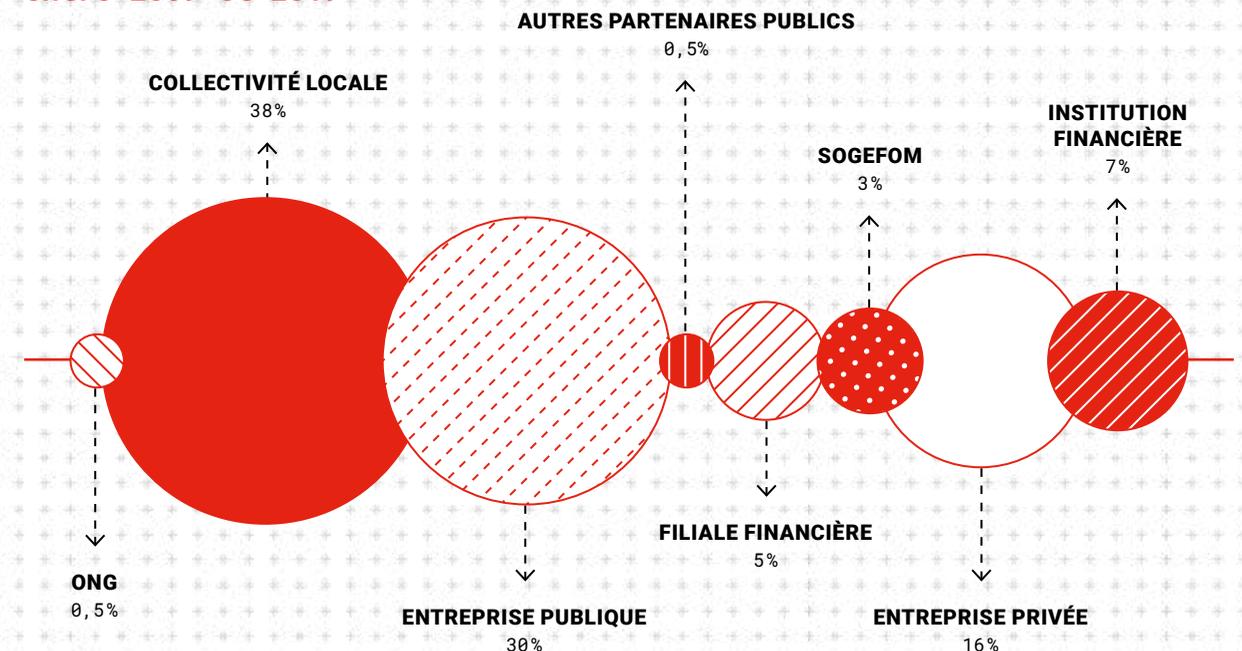
La démarche aura été participative de bout en bout. En amont de l'évaluation, déjà, six ateliers avaient été organisés avec l'agence, puis avec elle et des partenaires néo-calédoniens. Ils ont permis à la fois de mobiliser ces acteurs et de définir des termes de référence ciblés sur les besoins exprimés.

L'évaluation est unanimement jugée très utile. Ceci s'explique par la conjugaison de plusieurs facteurs : une étude de qualité, la forte implication de l'agence et de partenaires, le tout dans un environnement favorable au changement – tant sur le plan externe (contexte institutionnel charnière avec les référendums d'autodétermination et crise sanitaire qui invitent à évoluer) qu'interne (dynamique interne de questionnement du personnel de l'agence).

Avant même sa finalisation, l'agence a su prendre appui sur les résultats provisoires pour nourrir la réponse d'urgence à la crise du Covid-19. Aujourd'hui, elle a pris toute la mesure des évolutions suggérées par l'évaluation – quand bien même celle-ci s'est montrée sans complaisance – et s'adosse sur les préconisations pour bâtir un nouveau projet stratégique avec ses partenaires.

À la fois rétrospective et prospective, l'évaluation des dix ans d'action de l'Agence française de développement en Nouvelle-Calédonie s'inscrit dans un contexte économique, social, politique et sanitaire particulier pour le territoire. À un moment charnière de l'histoire de la Nouvelle-Calédonie, les constats et les préconisations portant sur la décennie 2010-2020 esquissent les opportunités pour que l'AFD assure pleinement son rôle de banque et d'agence de développement auprès de ses divers partenaires.

Type de tiers financés par l'AFD en Nouvelle-Calédonie entre 2009 et 2019



[1] Il s'agit là de lutter contre les inégalités économiques et sociales entre territoires, en particulier entre le Nord et le Sud, mais aussi, plus récemment, au sein des espaces urbains, notamment dans le Grand Nouméa

Pouvez-vous nous dire ce que cette évaluation a apporté à l'agence de Nouméa ?

Cette évaluation intervenait doublement à point nommé :

- × d'une part, parce que le contexte très particulier de la Nouvelle-Calédonie nous invitait à aller au-devant des acteurs et de nos clients, et à prendre des initiatives
- × et, d'autre part, parce qu'en interne, l'agence avait engagé un processus de transformation et son personnel était dans une dynamique de questionnement.

Ce bon timing de l'évaluation et la pertinence de ses recommandations ont ainsi accompagné des premières mises en œuvre concrètes.



Philippe Renault,
directeur de l'agence AFD de Nouméa

Quelle utilisation allez-vous faire ou faites-vous déjà de cette évaluation ?

Au-delà du fait que cette évaluation formule des recommandations très utiles pour notre prochain Cadre d'intervention pays, des évolutions ont déjà été engagées, à l'image :

- × de prises d'initiatives en phase avec ce rôle d'« influenceur » qui est attendu, à travers la production d'études thématiques particulièrement adaptées au contexte néo-calédonien sur la diversification économique à soutenabilité forte, sur le climat du futur dans le Pacifique et l'élaboration de plans d'adaptation au changement climatique à l'échelle de la Nouvelle-Calédonie (ainsi qu'en Polynésie française, à Wallis et Futuna et au Vanuatu), sur le développement de l'économie sociale et solidaire;
- × d'une approche plus partenariale de nos interventions techniques et financières, avec des financements concertés en lien avec la Banque des Territoires, et des études réalisées avec le Fonds mondial pour la nature (WWF) et l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) d'une part, avec l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et Météo France d'autre part;
- × d'une évolution de nos outils financiers, en particulier la mise en place par notre filiale, la Société de gestion de fonds de garantie d'outre-mer (SOGEFOM), d'une garantie de portefeuille au bénéfice des banques commerciales partenaires et, *in fine*, des TPE-PME néo-calédoniennes, et nos possibilités d'appuis techniques aux maîtrises d'ouvrage publiques permises par le Fonds outre-mer.



À côté de cela, l'AFD a su rester réactive aux demandes, en atteste le prêt d'urgence Covid de 240 millions d'euros octroyé au gouvernement de la Nouvelle-Calédonie en 2020 pour l'appuyer dans sa réponse économique, budgétaire et sociale à la pandémie.

Quelles sont les idées clés que vous retiendrez de cette expérience évaluative ?

D'abord, ce travail d'évaluation s'est révélé constructif et riche d'enseignements. La démarche participative, menée de la fin de 2019 au début de 2021, a souligné des attentes très fortes des partenaires vis-à-vis de l'AFD. On ne s'y attendait peut-être pas autant.

Surtout, il est nécessaire que nous continuions à faire évoluer notre positionnement, nos outils d'intervention, notre communication, etc. Ces évolutions, attendues et nécessaires, sont un défi collectif pour l'AFD, et pas seulement pour l'agence. La dynamique globale animée par l'AFD (agence/siège) doit se poursuivre, et la mobilisation – très forte – de nos partenaires être entretenue pour permettre la mise en œuvre des résultats de l'évaluation, le partage (et le portage) des constats et des analyses avec l'État et nos clients, et ainsi atteindre les changements attendus.

LES OUTILS DE COLLECTE ET DE REPRÉSENTATION DES DONNÉES

DÉPLOYER DES MOYENS INNOVANTS POUR MIEUX RENDRE COMPTE

Conséquence immédiate de l'accentuation de la crise au Sahel et de son élargissement à des zones de plus en plus étendues, les équipes opérationnelles ne peuvent plus se rendre sur certains sites d'intervention des projets.

Pour concilier continuité de l'instruction, du pilotage et du suivi des projets et l'impossibilité de se déplacer, l'AFD développe, depuis plusieurs années, des méthodes et des outils innovants qui permettent de recueillir des données à distance en lien avec les opérationnels.

« Donner à voir » l'état d'avancement des projets

Parmi les outils utilisés tels que le suivi satellitaire ou les mécanismes de remontée des plaintes par les bénéficiaires des projets, la collecte de données mobile est la méthode la plus répandue au sein de l'AFD. Elle consiste à doter les responsables du suivi-évaluation des projets de téléphones mobiles ou de tablettes pour collecter les données qui sont transmises instantanément sur une plateforme numérique.

Au sein de l'Alliance Sahel, un travail collaboratif entre les Partenaires techniques et financiers (PTF), visant à partager la géolocalisation des projets de chacun, a été impulsé par la Banque mondiale afin d'améliorer la coordination interbailleurs. Cette dernière utilisait la plateforme KoBoToolbox, gratuite et sans besoin d'accès à internet lors de la collecte, pour cartographier

son portefeuille d'activités. Elle a donc promu cet outil et formé les autres bailleurs. L'AFD a décidé de s'aligner sur cette pratique en sensibilisant et en formant ses équipes.

Les outils de collecte de données mobile permettent la numérisation des questionnaires, la géolocalisation des données, la prise de photos, le traitement et la visualisation des données recueillies en temps réels. En se connectant à la plateforme, chaque membre de l'équipe projet peut avoir accès à l'état d'avancement des réalisations en continu. Grâce à cet outil, il est notamment possible de s'assurer de la véracité des données collectées, de cartographier très précisément les activités de l'AFD sur le terrain et de répondre à la demande exponentielle de redevabilité des projets dans le contexte dégradé du Sahel.

Parallèlement, le département Évaluation et Apprentissage de l'AFD a soutenu les directions régionales Sahel et Golfe de Guinée dans la création, l'alimentation et l'exploitation de bases de données projets qui recensent les activités menées dans ces zones. Ces bases de données, et leur exploitation cartographique, ont permis aux équipes projet de mieux rendre compte de leurs opérations sur le terrain.



INTERVIEW
ALEX CHUNET

Quel est l'intérêt de l'imagerie satellitaire et des données géospatiales ?

Les avancées technologiques récentes et la mise en orbite de nouvelles constellations de satellites ont conduit à une augmentation exponentielle de la disponibilité et de la précision de l'imagerie satellitaire et des données géospatiales. Ces nouvelles sources d'information permettent, aujourd'hui, de mieux analyser les phénomènes environnementaux globaux mais également d'informer et d'orienter les politiques publiques et les projets au niveau local.

Quelle est leur utilité pour les bailleurs de fonds ?

Ces technologies peuvent être utilisées en appui aux opérations à différents stades du cycle du projet, par exemple : en phase de préparation et d'instruction pour informer le dialogue de politiques publiques ou améliorer le ciblage géographique du projet ; durant la mise en œuvre afin de réaliser un suivi à distance, à moindre coût et plus complet ; et, enfin, pendant l'évaluation en permettant de mieux analyser l'impact du projet. Plusieurs projets de l'AFD ont déjà démontré l'utilité des données géospatiales, notamment sur des thématiques liées à la déforestation dans le bassin du Congo ou à l'éclairage public en milieu urbain à Dakar au Sénégal.

Que fait l'AFD pour étendre l'utilisation de ces technologies ?

Afin de mieux intégrer l'utilisation de ces technologies, une stratégie (Données géospatiales et imagerie) a été élaborée et est en train d'être déployée par le département Évaluation et Apprentissage de l'AFD. Elle est basée sur trois composantes : d'abord, la mise en place de partenariats (en particulier avec la Banque mondiale, l'Agence spatiale européenne, le Centre national d'études spatiales) permettant le transfert de méthodes et de données innovantes ; ensuite, une campagne de sensibilisation (auprès des opérationnels) basée sur l'élaboration de documents d'informations et d'outils pratiques ainsi que des activités de dissémination ; enfin, le renforcement de l'expertise interne et des contreparties.

L'un des enjeux clés de cette stratégie est l'adoption de techniques d'analyse géospatiale innovantes, comme des algorithmes de *machine learning*, et leur intégration aux opérations de l'AFD.

Alex ChUNET, chargé d'études et d'évaluations, spécialiste des données géospatiales à l'AFD

PROJET D'APPUI À LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE DANS L'EST DU BURKINA FASO

Pourquoi avez-vous mis en place un système de collecte de données mobile comme KoBoToolbox ?

Nous utilisons la collecte de données mobile dans notre projet pour faire évoluer notre dispositif de suivi-évaluation et ainsi renforcer la fiabilité des données, simplifier et systématiser leur collecte. D'autre part, face à l'insécurité grandissante dans la zone d'intervention du projet depuis 2017-2018, notamment dans la région de l'Est où plusieurs communes subissent des attaques terroristes récurrentes, cette technique de collecte de données et de suivi à distance était plus appropriée.

Avant la mise en place de la collecte mobile associée à la plateforme KoBoToolbox, nous prenions des photos, des coordonnées géographiques avec des GPS, et les équipes remplissaient des fiches de suivi et des canevas de *reporting* de manière manuscrite. Or, non seulement la quantité de données que nous recevions était trop compliquée à traiter et leur remontée trop longue, mais il existait souvent des erreurs de saisie et la véracité des données n'était pas assurée.

Ce système nous donne un suivi de chaque investissement en temps réel, de sa planification à son achèvement. Nous collectons des informations variées : les coordonnées GPS de l'infrastructure réalisée, la description de son état illustrée par des photos, les informations concernant sa gestion (par une association, par la commune, etc.). Elles nous permettent de produire de la connaissance en prenant un minimum de risque.

Comment procédez-vous concrètement ?

L'unité de gestion du projet gère la création des questionnaires, leur numérisation et le traitement des données.

Les animateurs présents dans les communes pour la mise en œuvre du projet sont, quant à eux, chargés de la collecte des données de suivi du projet. Leurs retours de terrain ont permis de faire évoluer le questionnaire, après une phase de test, sur certains items qui n'étaient pas clairs.

Tous les membres du projet, y compris l'AFD, ont un compte invité qui leur permet de visualiser les données sur la plateforme KoBoToolbox à mesure qu'elles sont collectées ou mises à jour.

Avez-vous rencontré des difficultés pour mettre en place cet outil ?

L'application ne peut fonctionner qu'avec des relais humains basés sur place ; or il n'y a pas un animateur dans chaque commune et nous limitons les déplacements sur le terrain entre les communes afin de diminuer les risques sécuritaires. Cela ralentit, voire interrompt, la collecte de données car notre préoccupation principale est la garantie de l'intégrité physique des animateurs. Jusqu'à présent aucun incident n'est à déplorer, mais nous restons vigilants. Nous avons pour objectif d'augmenter le nombre d'animateurs en 2021 pour couvrir davantage de communes.

Adama Siri, expert suivi-évaluation pour le Projet d'appui à la sécurité alimentaire dans l'est du Burkina Faso (PSAE) depuis le démarrage en mai 2016 jusqu'en juin 2020

Zakaria Zongo, expert en système d'information géographique au département de suivi-évaluation du projet PSAE

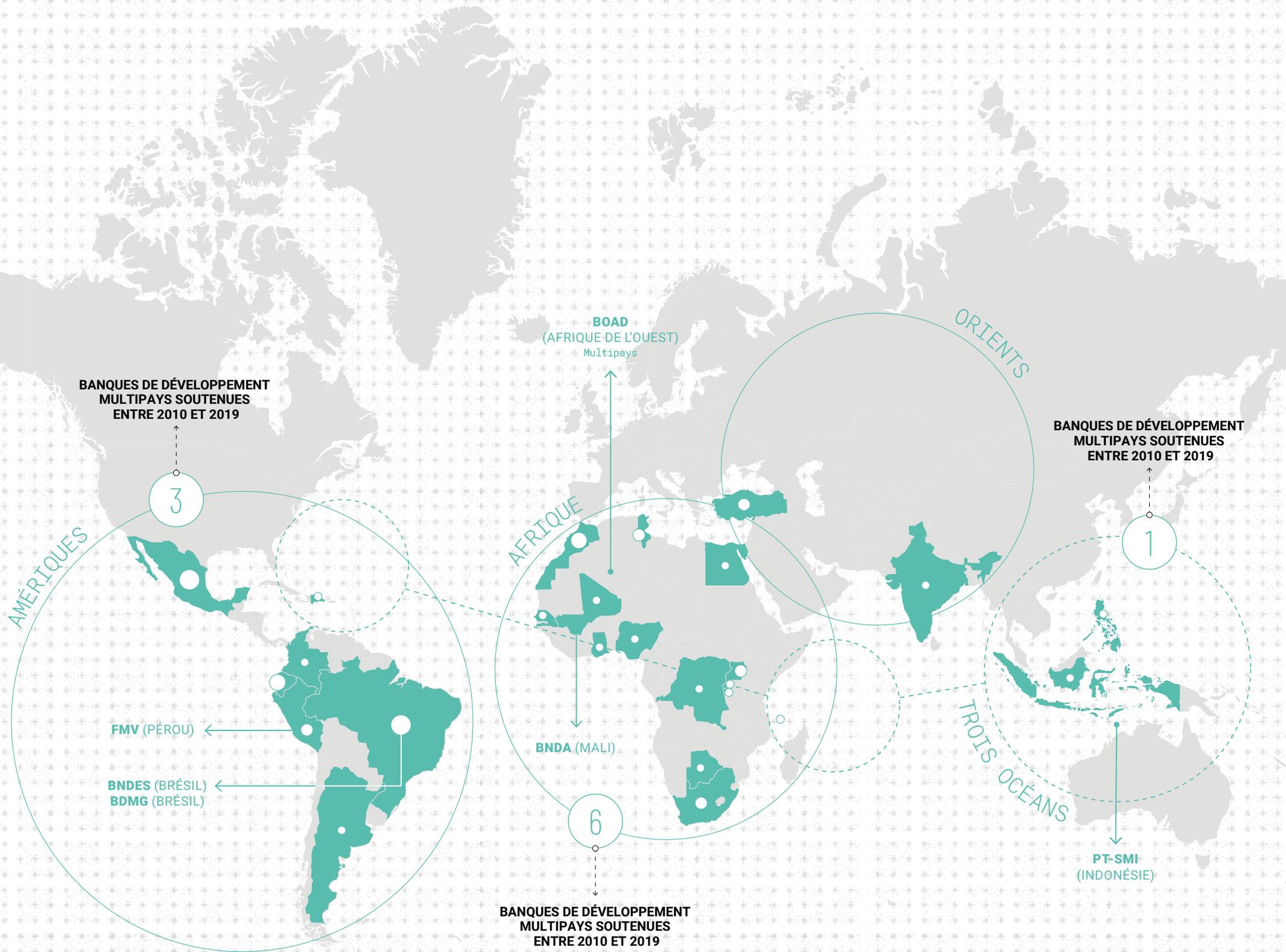


LES BANQUES PUBLIQUES DE DÉVELOPPEMENT

Les Banques publiques de développement sont des partenaires privilégiés en matière d'aide au développement. Évaluer les interventions en faveur de ces acteurs permet à

l'AFD de mieux comprendre comment faire fructifier la collaboration avec ces institutions en vue de l'atteinte des Objectifs de développement durables (ODD).





BANQUES DE DÉVELOPPEMENT
MULTIPAYS SOUTENUES
ENTRE 2010 ET 2019

BANQUES DE DÉVELOPPEMENT
MULTIPAYS SOUTENUES
ENTRE 2010 ET 2019

BANQUES DE DÉVELOPPEMENT
MULTIPAYS SOUTENUES
ENTRE 2010 ET 2019

Liste des projets évalués dans l'exercice de capitalisation sur les banques publiques de développement

BOAD (Afrique de l'Ouest)

Mandat : banque de financement des États de l'UEMOA (Union économique et monétaire ouest-africaine). Financements aux États, collectivités, entreprises, institutions financières. Focus sur infrastructures, agriculture, secteur financier.

Date d'entrée en relation : 1981

Projets évalués :

- × CZZ 1420 : prêt sécurité alimentaire + AT^[1]
- × CZZ 1625 : prêt secteur privé
- × CZZ 1717 : prêt secteur de l'énergie + AT
- × CZZ 2045 : prêt de rééquilibrage financier

BDMG (Brésil)

Mandat : banque de développement local de l'État du Minas Gerais. Financements directs aux entreprises, aux collectivités et appui à la conception au financement de PPP (prêts de politique publique).

Date d'entrée en relation : 2013

Projet évalué :

- × CBR 1051 : ligne de crédit verte collectivités locales

PT-SMI (Indonésie)

Mandat : banque de financement des infrastructures. Clients : collectivités, entreprises et projets PPP.

Date d'entrée en relation : 2014

Projet évalué :

- × CID 1056 : ligne de crédit verte + AT

BNDA (Mali)

Mandat : banque universelle, incluant une activité de détail. Activité aujourd'hui diversifiée, avec un fort focus sur le secteur agricole.

Date d'entrée en relation : 1979

Projets évalués :

- × CML 1237 : prêt éducation et AT
- × CML 1350 : prêt secteur agricole et PME
- × CML 1422 : prêt de consolidation financière

BNDES (Brésil)

Mandat : banque généraliste. Financement en direct et en intermédiation. Pas de clientèle de détail. Interventions diversifiées dans différents secteurs de l'économie.

Date d'entrée en relation : 2014

Projet évalué :

- × CBR 1048 : Ligne de crédit verte

[1] AT : assistance technique

NOURRIR LA RÉFLEXION SUR LE RÔLE DES BANQUES PUBLIQUES DE DÉVELOPPEMENT COMME PARTENAIRES DE DÉVELOPPEMENT

Afin d'appréhender les effets des interventions de l'AFD auprès des Banques publiques de développement, un exercice de capitalisation a été engagé, portant sur l'évaluation de douze projets mis en œuvre entre 2010 et 2019 auprès de six institutions, en Afrique de l'Ouest (BOAD, BNDA), en Indonésie (PT-SMI) et en Amérique du Sud (BNDES, BDMG et FMV).

Ce travail, qui s'est accompagné d'une revue de portefeuille et d'un exercice de *benchmark* auprès d'autres bailleurs, a permis de mettre en évidence les différentes formes de partenariat nouées – avec les Banques publiques de développement (BPD) et leurs évolutions – dont certains depuis plusieurs décennies à travers des générations successives de projets.

Les effets structurants obtenus sur les banques et les axes de progression

Les conclusions de la capitalisation mettent en lumière la façon dont les interventions de l'AFD ont pu avoir des effets structurants sur les banques partenaires, tout en tenant compte de la diversité de ces dernières (les Banques publiques de développement n'étant pas un groupe homogène), notamment dans l'évolution de leur portefeuille, de leur stratégie et de leur positionnement vers une meilleure prise en compte des Objectifs de développement durable (ODD) dans leurs opérations. Les projets de l'AFD ont également pu contribuer au renforcement du rôle de ces acteurs dans la mise en œuvre des politiques publiques.

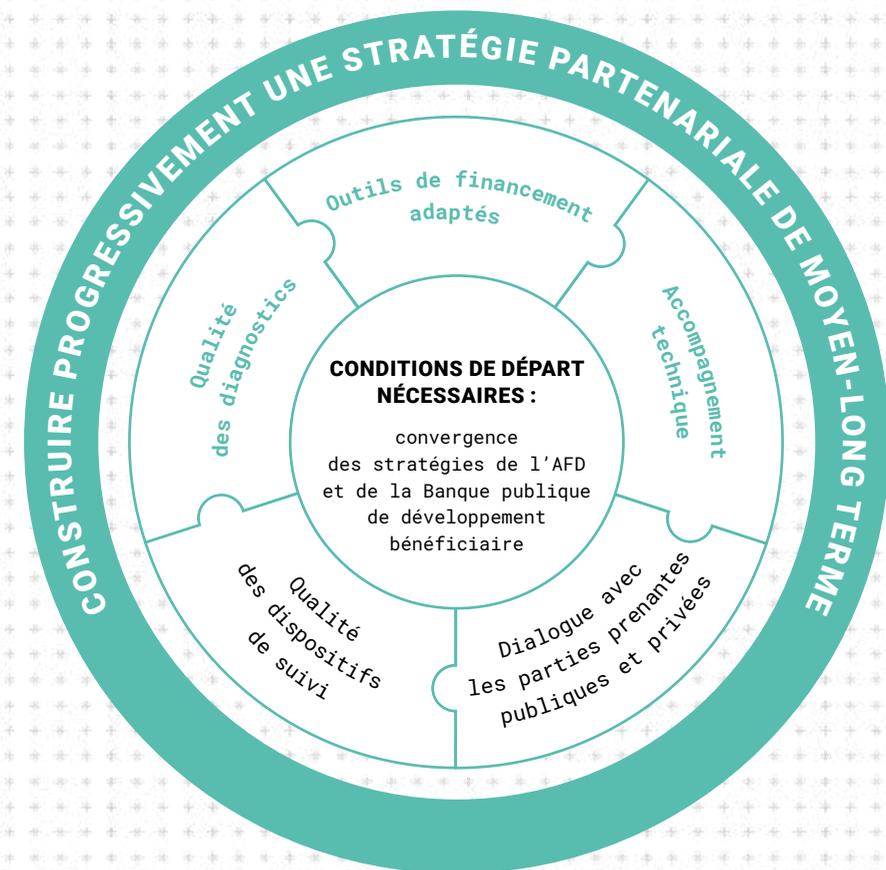
La plupart des évaluations soulignent toutefois les limites de certains diagnostics initiaux ainsi que les difficultés à suivre de manière fiable et pertinente les effets sur les bénéficiaires finaux de ces projets (PME, ménages). En cause, les faiblesses des dispositifs de suivi mis en place par les institutions et dans le cadre des projets, ce dernier point étant toutefois régulièrement constaté par l'ensemble des bailleurs.

Les leviers de réussite des interventions

La capitalisation permet également d'identifier six leviers pour la mise en place d'une intervention structurante auprès d'une BPD : (i) analyser précisément les conditions de départ pour identifier des leviers et des axes pertinents à renforcer, (ii) définir une approche partenariale globale avec la banque accompagnée, articulant vision de court et de moyen-long terme, (iii) apporter un accompagnement technique pertinent et coordonné pour renforcer les capacités de l'institution dans les différentes

dimensions de son activité, (iv) catalyser le dialogue entre les BPD et les autres acteurs de l'écosystème, (v) optimiser la structuration financière du projet pour répondre aux besoins des différents acteurs tout en garantissant un usage efficient des ressources, et (vi) améliorer le dispositif de suivi, notamment celui des impacts, pour répondre aux exigences de redevabilité et aux missions/mandats des BPD.

Principaux leviers de réussite des projets auprès des Banques publiques de développement



Quelle place et quel rôle a actuellement l'évaluation au sein de la Banque ouest-africaine de développement (BOAD) ?

L'évaluation occupe une place importante à la BOAD. C'est l'un des socles de notre Plan stratégique. Les moyens ont été renforcés depuis 10 ans pour permettre l'appréciation systématique et objective de la conception, de la mise en œuvre et des résultats de développement des projets en cours ou achevés.

L'évaluation joue deux rôles majeurs en matière de redevabilité et de capitalisation.

Pour renforcer la redevabilité, la Banque a conduit récemment une vingtaine d'évaluations dont les rapports ont fait l'objet de saisine de notre conseil d'administration et d'une diffusion auprès de ses partenaires et du grand public à travers plusieurs canaux (site web, atelier, etc.).

Parallèlement, plusieurs réunions de capitalisation avec les directions impliquées dans le cycle du projet ont permis de renforcer l'appropriation des enseignements des évaluations et de souligner que plus de la moitié des recommandations formulées dans les évaluations est mise en œuvre.



Damit Serge Didier Amany,
Directeur de l'Evaluation des Résultats de développement des Projets (DERP) de la BOAD

Quels sont les enjeux et les défis en matière de suivi et d'impact pour une banque comme la BOAD ?

Deux enjeux peuvent être cités, à savoir mettre en exergue l'efficacité des projets financés par la BOAD et identifier les leviers pour améliorer cette efficacité. Les défis liés à ces enjeux sont doubles. D'une part, il existe un faible ancrage de la culture évaluative chez certains de nos partenaires et la BOAD a observé que les systèmes de suivi-évaluation des impacts sont institutionnalisés de façon hétérogène. De ce fait, les outils de planification et de mise en œuvre de ces activités sont quelquefois limités. C'est dans ce contexte que nous mettons un point d'honneur à accompagner les projets à travers le renforcement des capacités et la mise à disposition de ressources financières pour les activités de suivi-évaluation.

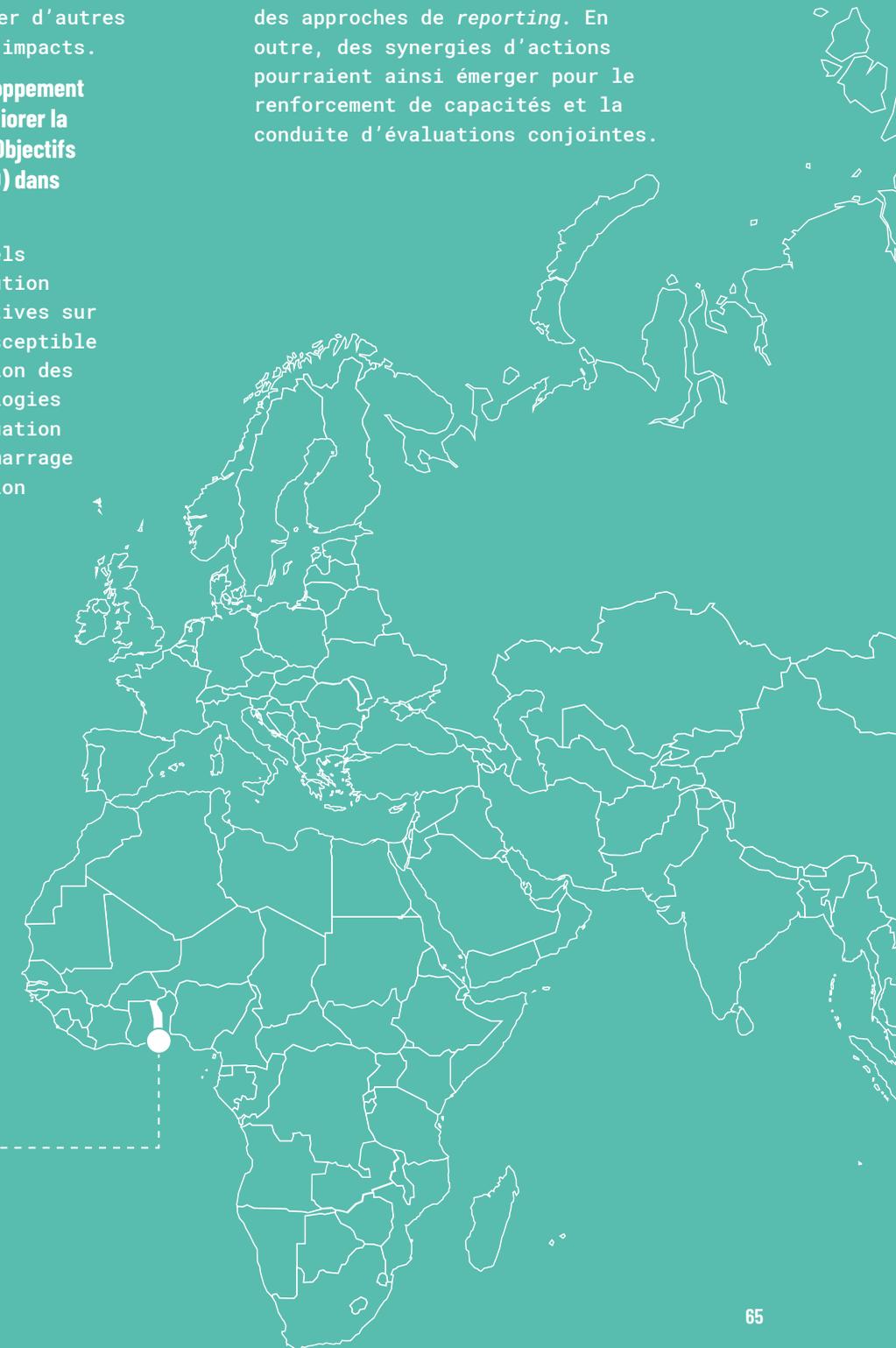
D'autre part, la COVID-19 et l'insécurité dans certaines zones de projets ne permettent pas une collecte optimale des données permettant d'évaluer les impacts. Cette situation nous a conduit à utiliser des plateformes de collecte des données à distance comme Kobo Toolbox, mais également à explorer les apports des images satellitaires.

Nous espérons notamment que le partenariat avec l'AFD permettra d'introduire et de financer d'autres formes d'évaluations des impacts.

Comment les banques de développement pourraient collaborer pour améliorer la prise en compte et le suivi des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans les projets qu'elles financent ?

L'un des leviers potentiels pourrait être la constitution de plateformes collaboratives sur la thématique des ODD susceptible d'induire une harmonisation des indicateurs, des méthodologies (détermination d'une situation de référence avant le démarrage du projet, suivi-évaluation

durant l'exécution des opérations, évaluations rétrospectives) et des approches de reporting. En outre, des synergies d'actions pourraient ainsi émerger pour le renforcement de capacités et la conduite d'évaluations conjointes.



LES ENJEUX DU SUIVI DES RÉSULTATS ET DES IMPACTS POUR LES BANQUES PUBLIQUES DE DÉVELOPPEMENT

Le suivi des résultats^[1] de l'ensemble des projets de l'AFD est un enjeu car l'Agence doit être en mesure d'apprécier les effets de ses interventions, pour en rendre compte et les améliorer.

La capitalisation réalisée sur 12 opérations en faveur de 6 Banques publiques de développement (BPD) montre que les objectifs de résultats quantitatifs initiaux (nombre de bénéficiaires finaux, volumes d'investissements financés, résultats développementaux, etc.) sont, d'après les informations recueillies par les évaluateurs, globalement atteints.

Au-delà de ces résultats, les évaluations mettent en évidence les effets positifs des interventions en matière de renforcement des capacités des partenaires, notamment sur les questions de développement durable. Ils ont été obtenus via des critères d'éligibilité spécifiques concernant les investissements à financer, des dispositifs d'accompagnement dédiés prenant la forme de formations, d'ateliers, d'outils, ou au travers d'exigences en matière environnementales et sociales.

Les freins existants

La plupart des évaluations soulignent toutefois les difficultés récurrentes à suivre, de manière fiable et pertinente, l'ensemble des résultats des interventions. L'une des raisons tient aux spécificités des projets en intermédiation financière. Ceux-ci impliquent, en effet, pour l'AFD de se reposer sur le partenaire financier,

bénéficiaire direct – les BPD en l'occurrence –, pour suivre les résultats des projets financés *in fine*.

Ce double niveau de collecte (voire triple quand les BPD financent elles-mêmes des intermédiaires financiers) augmente les risques de manque de fiabilité des informations remontées (cf. infographie ci-contre). Les autres raisons identifiées tiennent aux limites des dispositifs de suivi mis en place dans le cadre des interventions de l'AFD et à la faiblesse de ceux de la plupart des banques évaluées.

Renforcer les dispositifs et les capacités

Afin de pallier ces difficultés, les évaluateurs ont proposé deux recommandations opérationnelles principales.

La première est relative au renforcement des dispositifs de suivi des interventions. Pour être plus pertinents, ils doivent pouvoir s'appuyer sur des indicateurs clairement définis dès le départ, en lien avec les objectifs à atteindre, et accompagnés d'une méthodologie adaptée pour les mesurer. L'établissement d'une situation de référence et de valeurs cibles est en outre indispensable pour évaluer les progrès réalisés. Par ailleurs, au sujet des impacts quantitatifs, l'AFD et les autres bailleurs gagneraient à renforcer et à harmoniser leurs pratiques, notamment en termes méthodologiques, pour mieux suivre les résultats de leurs interventions sur des thématiques telles que le climat ou les Objectifs de développement durable (ODD).

La deuxième concerne le renforcement des capacités des BPD à mesurer les résultats de la mise en œuvre de leur

mandat de développement. Les exigences de l'AFD en matière de suivi de ces interventions doivent être adaptées aux capacités internes des partenaires (à la fois banques et porteurs de projet) qui, quand cela s'avère nécessaire, devraient pouvoir bénéficier d'un appui technique dédié.

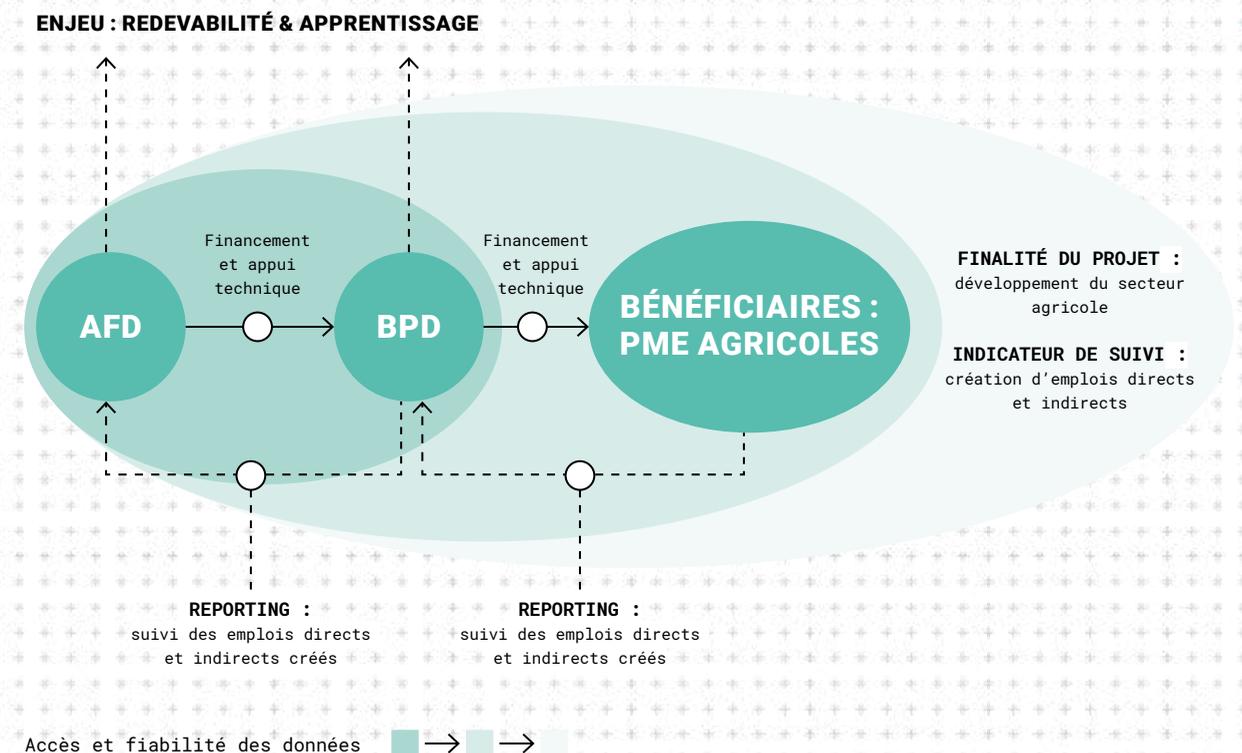
Les difficultés de suivi des résultats ne sont pas une spécificité des projets en faveur des BPD, ni des projets de l'AFD en général, puisque ce constat est relevé dans beaucoup d'autres évaluations et qu'il est partagé par l'ensemble des bailleurs de fonds. Il revêt toutefois une importance particulière dans le cadre des projets en faveur des BPD dans la mesure où, partenaires de l'AFD

sur l'atteinte des ODD, elles sont également des acteurs du développement, qui doivent rendre compte de leurs actions et de leurs performances.

Ceci encourage à développer les échanges entre BPD autour des outils de suivi, non seulement dans une démarche de redevabilité mais également pour développer leur utilisation dans une perspective de capitalisation, d'amélioration des interventions et d'aide à la décision.

[1] La notion de résultats employée dans cet article recouvre l'ensemble de la chaîne de résultats d'une intervention, des résultats intermédiaires jusqu'aux impacts de long terme

Exemple de suivi des résultats en termes d'emplois d'un projet en faveur d'une Banque publique de développement dans le secteur agricole



CONCLUSION

Dans un contexte politique porteur, qui réaffirme la solidarité internationale comme une des priorités françaises, l'évaluation fait une entrée

remarquée comme maillon indispensable de pilotage, d'aide à la décision et de redevabilité citoyenne.



CONCLUSION

L'ÉVALUATION FACE À SES DÉFIS

Au moment où la nouvelle loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales créait une commission indépendante de l'évaluation dédiée à cette grande politique publique, il a paru pertinent de prendre un temps de recul pour questionner la place et la nature de l'évaluation à l'AFD.

L'évaluation de la politique d'évaluation de l'AFD a vocation à nourrir les débats qui se dérouleront fin 2021 - début 2022, pour redéfinir les ambitions et les modalités de mise en œuvre de la politique d'évaluation du groupe AFD.

Cette évaluation a constitué un moment privilégié de dialogue non seulement en interne mais également avec les parties prenantes, les maîtrises d'ouvrage et l'ensemble de ceux qui contribuent aux évaluations – Organisations de la société civile, chercheurs, professionnels de l'évaluation du Nord et du Sud.

Car le dialogue est bien au cœur de la nature même de toute évaluation, qu'il s'agisse d'évaluations de projets, d'évaluations stratégiques ou d'évaluations d'impacts. C'est ce qu'a cherché à illustrer ce rapport des évaluations qui prend le parti d'incarner à travers plusieurs exemples d'évaluations, en quoi celles-ci contribuent à l'enrichissement des projets et des stratégies développés par l'AFD, au renforcement de la gouvernance des projets et des politiques publiques menées par nos contreparties, et, *in fine*, à l'amélioration des conditions de vie des populations du Sud.

Contribuer au débat et à la décision publique sur le développement

Dans un monde en évolution permanente, où les problématiques de développement doivent pouvoir concilier la réponse rapide aux besoins essentiels des populations et les objectifs de développement durable qui se situent davantage sur le moyen et le long terme, l'évaluation peut constituer un outil de gouvernance pertinent. Elle est un outil d'apprentissage et d'aide à la décision avec un rôle important à jouer pour montrer les effets des interventions et des politiques publiques dans des environnements complexes. Ainsi, elle contribue au débat public et au dialogue de politique publique.

Renforcer les capacités des gouvernements et des institutions du Sud à suivre et à évaluer leurs projets et politiques publiques est un défi d'avenir. Plusieurs initiatives du département Évaluation et Apprentissage vont aujourd'hui dans ce sens, notamment lors d'évaluations d'impact (appui aux instituts nationaux de statistiques, formations...) ou à travers le partenariat en cours avec le Bureau international du travail (BIT) relatif à la collecte de données sur l'emploi des jeunes. Il s'agit ici de diffuser la culture de l'évaluation, non seulement au sein de l'AFD, mais aussi auprès des parties prenantes de nos interventions.

Dans le moment actuel où l'AFD redéfinit progressivement sa relation avec ses contreparties, le suivi et l'évaluation ont un rôle central à jouer, en donnant davantage les rênes de ces exercices à nos partenaires de façon à promouvoir une redevabilité partagée.

Améliorer l'action et contribuer à la décision

L'évaluation s'avère un outil puissant d'amélioration de l'action, qui a vocation à éclairer la décision stratégique. Le potentiel de l'évaluation va, en effet, bien au-delà de la somme des évaluations considérées individuellement. Ce constat renvoie au besoin de mise en lien et de capitalisation, en vue d'en tirer les leçons de manière agrégée, éclairant ainsi davantage les pratiques et les décisions. Les évaluateurs constatent une montée en puissance en ce sens des évaluations à l'AFD au cours de ces dernières années, mais qui laisse encore des marges de progression importantes. Les enjeux principaux sont le timing des évaluations, leur valorisation, la prise en compte de leurs recommandations pour l'action et la décision, et enfin le besoin de renforcer encore la « culture de l'évaluation » à l'AFD.

La programmation des évaluations à cet égard doit être plus stratégique, plus partagée, tout en répondant de manière plus ciblée à la diversité des besoins en adaptant encore davantage les formats et les démarches évaluatives.

Placer l'évaluation dans le continuum des réponses à la demande de redevabilité

Le contexte actuel est aussi marqué par une réflexion croissante sur la redevabilité de l'Aide publique au développement (APD) française, qu'illustre notamment la création d'une commission indépendante d'évaluation. Cette montée en puissance de l'enjeu de redevabilité de l'APD se répercute naturellement sur l'AFD et sur les attentes vis-à-vis de l'évaluation.

Or, comme l'ensemble des bailleurs de fonds internationaux le constatent, cette demande implique que les projets soient, dès leur instruction, davantage tournés vers les résultats car l'évaluation ne constitue pas l'ensemble de la réponse. Elle en constitue certes un maillon indispensable, mais la chaîne de redevabilité, pour être solide, doit aussi assurer la mise en cohérence de toute la démarche de suivi des résultats.

Le défi pour l'AFD est donc d'ajuster au plus près la place de l'évaluation dans ce continuum de redevabilité : analyser les impacts des interventions à travers une diversité d'approches méthodologiques et analyser la cohérence des interventions de l'AFD au regard de ses engagements et des orientations politiques françaises.



Comment vous êtes-vous assurées de l'indépendance de l'évaluation de la politique d'évaluation de l'AFD ?

Nathalie Le Denmat : Nous ne pouvions pas risquer d'être juge et partie sur cette évaluation, et nous devons garantir l'indépendance des consultants ; c'est donc tout naturellement qu'est venue l'idée qu'elle soit pilotée par notre Comeva^[1], un organe composé de représentants des administrations et de personnalités qualifiées de l'évaluation, extérieures à l'AFD.



Nathalie Le Denmat, directrice du département Évaluation et Apprentissage à l'AFD

Katia Horber-Papazian, présidente du Comité des évaluations de l'AFD (Comeva), professeure honoraire d'évaluation des politiques publiques de l'université de Lausanne

[1] Le Comeva, comité des évaluations, dont les membres sont nommés par le conseil d'administration de l'AFD, a été créé en octobre 2009 pour « appuyer l'AFD dans l'exercice de sa mission de rendre des comptes et d'évaluer ses actions de manière indépendante et transparente »

Katia Horber-Papazian : Le Comeva a complètement joué son rôle de maîtrise d'ouvrage : il a posé les questions évaluatives, défini les critères de sélection des évaluateurs et les a choisis, puis il a validé tous les textes. J'ai par ailleurs personnellement, au nom du Comeva, suivi toutes les étapes de l'évaluation. Mon rôle a été facilité par l'éthique dont chacun a fait preuve.

La qualité d'un rapport d'évaluation ne peut cependant pas être jugée uniquement par le respect de son indépendance. Il doit inclure des réponses claires et fondées à l'ensemble des questions d'évaluation, mettre en évidence à la fois les points forts et à améliorer et proposer des recommandations en totale cohérence avec les constats des évaluateurs. C'est cette combinaison de facteurs qui fait de l'évaluation dont nous parlons un document de grande qualité.

Comment voyez-vous l'évolution du positionnement de l'évaluation à l'AFD ?

Katia Horber-Papazian : L'évaluation de la politique de l'évaluation à l'AFD a permis d'ouvrir un dialogue fondamental au sein de l'AFD et avec ses partenaires sur les fonctions de l'évaluation et les conditions à remplir par chacun, pour permettre au département Évaluation et Apprentissage (EVA) d'assumer pleinement son rôle. En soulignant, par ailleurs, le fait que l'AFD n'utilise que faiblement les résultats des évaluations dans les processus de décisions à la fois

stratégiques et opérationnels, elle a permis une prise de conscience qui devrait favoriser le renforcement du positionnement de l'évaluation à l'AFD.

Outre EVA, de nombreuses instances sont et seront impliquées dans les évaluations de l'AFD (conseil d'administration de l'AFD, Comeva, observatoire de la politique de développement, administrations françaises, future commission indépendante de l'évaluation) pour lesquelles il sera essentiel de clarifier la répartition des rôles et des responsabilités. Il existe également un réel enjeu de coordination entre ces instances dans le choix des objets et domaines d'évaluations afin de créer de véritables synergies et d'éviter des doublons.

Nathalie Le Denmat : Nous nous réjouissons de l'intérêt montant pour l'évaluation dans le contexte actuel de demande accrue de redevabilité et sa trajectoire de renforcement à l'AFD. Nous travaillerons en bonne intelligence avec la commission indépendante.

L'évaluation de notre politique d'évaluation a effectivement suscité beaucoup d'intérêt en interne, notamment à travers la mobilisation d'un « groupe d'accompagnement » très transversal. Celui-ci nous a permis de mettre l'accent sur les principaux axes de progrès à envisager pour renforcer la culture de l'évaluation au sein de notre institution, mais aussi auprès des parties prenantes des projets de développement sur le terrain qui ont pu s'exprimer à travers plusieurs focus groups

et interviews. Cette analyse évaluative à 360°, si je peux m'exprimer ainsi, représente une richesse inestimable pour alimenter la mise à jour de notre politique d'évaluation.

Dans la perspective de la nouvelle politique d'évaluation, comment intégrer davantage les partenaires et les bénéficiaires ?

Nathalie Le Denmat : L'AFD associe déjà les parties prenantes des projets à toutes les étapes de leur évaluation, mais nous devons aller plus loin, et évaluer ensemble dans une optique de redevabilité partagée. Trop souvent encore, nos bénéficiaires voient l'évaluation comme un exercice centré sur les bailleurs, et ne se l'approprient pas comme un élément de leur propre gouvernance.

Katia Horber-Papazian : Il est effectivement fondamental de mener les évaluations en étroite collaboration avec les partenaires et les bénéficiaires des projets, avec pour objectifs de s'assurer que ces projets répondent à leurs besoins et sont aussi en adéquation avec les politiques publiques de leurs pays. Ceci renforcera certainement l'intérêt porté aux évaluations, leur utilisation et par là, l'efficacité des interventions.

LISTE DES ÉVALUATIONS 2019-2020

ÉVALUATIONS DE PROJETS

AFRIQUE

BÉNIN

- × Promouvoir des exploitations familiales performantes et durables et renforcer la structuration des organisations de producteurs de coton.

BURKINA FASO

- × Sécuriser l'approvisionnement en énergie propre et améliorer l'accès des populations au réseau d'électricité
- × Améliorer la santé maternelle et infantile et accompagner le pays dans sa dynamique de transition démographique.
- × Améliorer la qualité du service électrique – Projet de centrale solaire photovoltaïque de Zagtoui.
- × Appuyer le Programme de développement stratégique de l'éducation de base au Burkina Faso (PDSEB) avec une subvention déléguée du partenariat mondial pour l'éducation.

- × Appuyer le Programme de développement stratégique de l'éducation de base au Burkina Faso (PDSEB) avec subvention déléguée du partenariat mondial pour l'éducation. Phase 2.

CAMEROUN

- × Améliorer la santé de la population de dix régions du Cameroun à travers l'augmentation de la capacité hospitalière et la progression de la qualité des soins dispensés.

CENTRAFRIQUE

- × Favoriser la reconstruction économique, sociale et urbaine de deux quartiers précaires de Bangui dans un contexte de sortie de crise.
- × Appuyer le renforcement des capacités des maîtrises d'ouvrages publiques chargées de projets de développement.
- × Poursuivre la réhabilitation du réseau de drainage des eaux pluviales de la ville de Bangui.

CÔTE D'IVOIRE

- × Redynamiser les capacités du système éducatif, répondre aux besoins de compétences de l'économie en vue d'une meilleure insertion des jeunes et délivrer à la population un accès équitable à divers niveaux de scolarisation.
- × Renforcer les ressources consacrées au Programme national de santé de la reproduction et de planification familiale, soutenir la sensibilisation communautaire à la planification familiale et renforcer les moyens de distribution de produits contraceptifs.
- × Relancer plusieurs filières agricoles stratégiques et contribuer à la mise en place de la loi sur le foncier rural.
- × Renforcer la durabilité économique des filières agricoles, proposer des outils innovants pour la préservation des ressources naturelles et renforcer les capacités de pilotage et de contrôle de l'État notamment en matière de sécurité sanitaire des aliments.

DJIBOUTI

- × Créer un centre de formation professionnelle dédié aux métiers portuaires en partenariat avec la Chambre de commerce de Djibouti.

GUINÉE

- × Contribuer au développement d'un système éducatif inclusif de qualité.
- × Contribuer au financement des dépenses prioritaires de l'État guinéen dans le domaine de l'éducation.
- × Accompagner le processus de décentralisation et de développement local en donnant aux communes les moyens de devenir les principaux auteurs et acteurs des stratégies de développement de leurs territoires.
- × Améliorer l'accès aux services sociaux de base et appuyer les communes dans le développement économique de leur territoire.

- × Contribuer au financement du Programme sectoriel de l'éducation et de la formation afin de renforcer le capital humain nécessaire au développement économique et social de la Guinée.

KENYA

- × Réhabiliter l'aire protégée de Meru afin de préserver la biodiversité et de contribuer au redémarrage de la fréquentation touristique du parc.
- × Améliorer des services d'eau et d'assainissement de Mombasa.

MALI

- × Appuyer le développement d'une offre éducative post-primaire privée de qualité.
- × Réhabiliter les installations de production et de distribution d'électricité de la société Énergie du Mali dans la ville de Mopti.
- × Favoriser le financement par la banque publique de développement (BNDA) de PME-PMI et du secteur agricole.
- × Contribuer, grâce à des ressources de long terme, au financement du plan à moyen terme 2016-2020 de la BNDA et à l'équilibre financier de la banque.

MAROC

- × Améliorer les réseaux de collecte et d'épuration des moyennes et petites communes marocaines.
- × Appuyer la création d'entreprises pour les populations défavorisées de la province de Fahs-Anjra.
- × Financer le réseau de tramway et l'aménagement durable de l'axe Rabat-Salé.

MAURITANIE

- × Améliorer la situation éducative de la population mauritanienne en vue de contribuer à une croissance économique durable et à la réduction des inégalités et de la pauvreté.

- × Améliorer les capacités et la gouvernance des communes mauritaniennes et contribuer à l'élaboration par celles-ci de projets de développement cohérents au niveau régional.
- × Rendre le système judiciaire plus efficace grâce au renforcement des capacités du personnel judiciaire et des acteurs de la société civile.

MOZAMBIQUE

- × Conserver la diversité, l'abondance et l'intégrité écologique des ressources du parc national des Quirimbas.

NIGER

- × Appuyer la mise en œuvre du Plan de développement sanitaire en vue d'améliorer la santé de la population, notamment maternelle et infantile.

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

- × Améliorer la santé de la population en République démocratique du Congo, en particulier celle des mères et des enfants, à travers le développement d'une offre de soins de qualité accessible aux plus démunis.

SÉNÉGAL

- × Contribuer à la construction du nouvel aéroport international Blaise-Diagne à Dakar.
- × Réhabiliter le parc de production d'électricité exploité par Senelec et améliorer le comptage des grands consommateurs dans un contexte de sortie de crise du secteur électrique.
- × Prolonger l'autoroute à péage de Dakar, de Diamniadio jusqu'à l'aéroport international Blaise-Diagne.
- × Financer le programme d'éclairage public de la ville de Dakar.
- × Soutenir la restructuration financière et institutionnelle de Senelec.
- × Appuyer la Gestion intégrée des ressources en eau de l'Organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS).

TANZANIE

- × Promouvoir l'hôpital Aga Khan de Dar es-Salaam comme centre d'excellence du pays en matière de soins et étendre son offre sur le territoire grâce à la création de 30 centres périphériques.

TCHAD

- × Contribuer à la sécurisation de l'économie pastorale par le financement d'infrastructures hydrauliques, de pistes de transhumance et d'un passage pastoral sécurisé du fleuve Batha.
- × Contribuer à la diminution de la mortalité maternelle, infantile et néonatale.
- × Soutenir l'accès et le maintien des filles à l'école dans le cycle primaire en zone rurale.
- × Améliorer les soins prodigués à la population grâce au renforcement de la formation initiale des personnels paramédicaux et de la gestion des ressources humaines.

TUNISIE

- × Appuyer l'insertion des jeunes, renforcer leur employabilité et soutenir la création d'entreprises dans la région de Médenine.

MULTIPAYS

- × Augmenter les financements de la banque publique de développement (BOAD) en faveur du développement agricole et rural des pays de l'UEMOA et améliorer les capacités d'instruction et de supervision de la BOAD notamment en matière de développement agricole et rural.
- × Financer l'activité de la BOAD en matière de prêts directs au secteur privé.
- × Soutenir le financement par la BOAD de projets dans le cadre de l'Initiative régionale pour l'énergie durable (IRED) de l'UEMOA (Union économique et monétaire ouest-africaine).
- × Soutenir le plan régional de lutte et de contrôle des mouches des fruits en Afrique de l'Ouest.
- × Consolider les acquis du Réseau international formation agricole et rurale et son rôle dans la rénovation des dispositifs nationaux de formation agricole et rurale des jeunes face aux enjeux démographiques et d'emploi en Afrique.
- × Permettre à la BOAD de consolider ses capacités d'intervention et de renforcer son pilotage financier.
- × Appuyer la gestion des ressources halieutiques et des aires marines protégées en Afrique de l'Ouest.

AMÉRIQUE CENTRALE ET LATINE

BRÉSIL

- × Soutenir le financement par la banque publique de développement (BNDES) de projets locaux dans les domaines de l'efficacité énergétique, des énergies renouvelables et de l'innovation énergétique.
- × Soutenir le financement par la banque publique de développement (BDMG) de projets liés à la lutte contre le changement climatique développés par des municipalités de la région du Minas Gerais.

MEXIQUE

- × Accompagner la politique publique de conservation de la biodiversité.
- × Appui à la définition et à la mise en œuvre d'une politique publique sur la connectivité écologique.

PÉROU

- × Soutenir le développement par la banque publique de développement (FMV) d'un portefeuille de prêts dans le secteur du logement durable.

TROIS OCÉANS ET OUTRE-MER

RÉPUBLIQUE DOMINICAINE

- × Construire et équiper un centre de référence en cardiologie.

HAÏTI

- × Sécurisation de la production vivrière approvisionnant Port-au-Prince et soutien du micro-entrepreneuriat rural dans la région du plateau central.
- × Accompagner l'Institut national de formation professionnelle (INFP) dans l'amélioration et la modernisation de son offre de formation.
- × Augmenter la production agricole dans les communes d'Arcahaie et de Saint-Marc grâce à une meilleure utilisation des ressources en eau disponibles.

COMORES

- × Appuyer la politique nationale en matière de santé notamment à destination des mères et des enfants.
- × Renforcer le cadre institutionnel et les capacités des ministères de la Santé et améliorer la disponibilité et la qualité des soins, en visant en particulier la santé maternelle et néonatale et les îles d’Anjouan et de Mohéli.

ORIENTS

CHINE

- × Restaurer deux zones humides dans les villes de Panjin et de Kangping dans la province du Liaoning.

INDONÉSIE

- × Développer le financement par la banque publique de développement (PT-SMI) de projets d’infrastructures vertes.

JORDANIE

- × Renforcer les performances techniques et financières du secteur de l’eau.

LAOS

- × Améliorer et sécuriser les revenus agricoles des populations rurales et soutenir la formulation de politiques et de cadres d’interventions de développement rural.

LIBAN

- × Valoriser les rendements et la qualité de l’huile produite et améliorer les conditions de vie des populations rurales de la région du sud.
- × Renforcer l’employabilité des populations vulnérables.

TERRITOIRES AUTONOMES PALESTINIENS (TAP)

- × Améliorer les conditions de vie et la situation sanitaire des populations du nord de la bande de Gaza grâce à l’aménagement d’un dispositif d’assainissement des eaux usées.
- × Soutenir des actions en faveur de l’efficacité énergétique et de la maîtrise de l’énergie dans les Territoires palestiniens.

- × Soutenir l’investissement dans l’efficacité énergétique par le secteur public et le secteur privé.
- × Construire une station d’épuration dans le nord de la bande de Gaza.

VIETNAM

- × Améliorer la gestion des ressources en eau afin de soutenir la croissance durable des zones rurales, urbaines et industrielles de Hô Chi Minh-Ville et des provinces environnantes.
- × Renforcer la gestion des ressources en eau et réhabiliter les infrastructures hydro-agricoles dans le périmètre de Bac Hung Hai.
- × Développer les écoles supérieures de formation professionnelle de Dung Quat et de Nghi Son.
- × Développer les infrastructures de transport et l’écotourisme dans la province de Lào Cai.

MULTIPAYS

- × Soutenir trois ONG qui travaillent sur l’accès aux services sociaux, de santé et de soutien psychosocial des populations de réfugiés syriens au Liban, en Jordanie et au Kurdistan irakien.

ÉVALUATIONS THÉMATIQUES, SECTORIELLES ET STRATÉGIQUES

MULTIPAYS

- × Évaluation de la contribution française à la facilité de financement internationale pour la vaccination (IFFIm).
- × Bilan et capitalisation des programmes renforcement de capacités et de dialogue entre les Organisations de la société civile des pays partenaires et françaises et les pouvoirs publics des pays partenaires et français (PCPA : Programmes concertés pluri-acteurs).
- × Évaluation de l’instrument FISONG (Facilité d’innovation sectorielle pour les ONG).
- × Revue analytique transversale des projets de financement d’investissements hospitaliers dans le secteur privé non lucratif.

- × Évaluation de l’objectif d’intégration de la biodiversité dans les politiques de développement du Cadre d’intervention transversal (CIT) Biodiversité (2013-2017).

- × Évaluation rétrospective de l’intervention de l’AFD dans le secteur de l’irrigation de 1983 à 2017.

- × Analyse transversale de la contribution de quatre projets d’énergie à l’amélioration des performances des opérateurs électriques nationaux au Sénégal et au Burkina Faso.

- × Évaluation de la contribution française à l’amélioration de la gouvernance financière dans les pays bénéficiaires de l’aide publique au développement (2006-2016).

- × Évaluation et capitalisation des innovations issues de la Facilité d’innovation sectorielle pour les ONG (FISONG) pour l’assainissement (2012-2017).

- × Évaluation rétrospective d’une grappe de projets Muskoka (engagements du G8 en faveur de la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants de moins de cinq ans).

- × Étude sur les modalités d’évaluation des projets ultra-marins de l’AFD.

NOUVELLE-CALÉDONIE

- × Évaluation de dix ans d’action de l’AFD en Nouvelle-Calédonie.

ÉVALUATIONS SCIENTIFIQUES D’IMPACT

CONGO

- × Évaluation scientifique d’impact des modes de gestion forestière sur le couvert forestier dans le bassin du Congo.

MAROC

- × Évaluation des impacts de la phase 1 du tramway de Rabat-Salé et de la ligne 1 du tramway de Casablanca.

MAURITANIE

- × Impact du Forfait obstétrical (FO) en Mauritanie – effets sur l’offre de soins, sur le recours aux soins et sur les inégalités d’accès aux soins.

Coordination AFD : Magali Campana, Charlotte Durand, Nathalie Le Denmat, Agnès Matha, Marie-Odile Waty

Comité éditorial : Cassilde Brenière, Jérémie Daussin-Charpantier, Xavier Frison, Nathalie Le Denmat, Élodie Martinez, Thomas Mélonio, Marie-Odile Waty

Rédaction : Agnès Matha

Ont également contribué à ce rapport : Claire Bernard, Sabrina Guérard, Maud Hazan, Sylvène Laborie-Roussel, Camille Laporte, Sylvie Margat, Bruno de Reviers, Karen Rousseau, Claire Zanuso

Nos remerciements à ceux qui ont accepté de participer à cette édition : Komlavi II Adjegan, Damit Serge Didier Amany, Amel Chaouachi, Alex ChUNET, Yatma Diao, Elisabeth Hofmann, Katia Horber-Papazian, Abdelkadre Mahamat Hassane, David de Monbrison, Dr Abaché Ranaou, Philippe Renault, Pierre Sawadogo, Adama Siri et Zakaria Zongo

Crédits photos : Couverture : Andrew Murray/AFD, page 2 : Emmanuel Lafay, page 4 : ministère de l’Economie, des Finances et de la Relance, Judith Litvine/MEAE, page 7 : Sameer Kermalli/AFD, page 10 : Rodrig MBOCK/AFD, pages 13 et 42 : Didier Gentilhomme/AFD, page 14 : David de Monbrison, Komlavi II Adjegan, pages 16 et 47 : iStock/Getty Images, page 18 : Oliver Petrie/AFD, page 19 : Claire Zanuso, page 21 : Amel Chaouachi, pages 22 et 26 : Yann Macherez/AFD, page 23 : Chantal Regnault/AFD, page 27 : Linda Kadiogo, page 30 : REVEAL/AFD, page 34 : Gabriel Fouokalbo Kada via sa structure Maya’s prod, page 35 : Dr Abaché Ranaou, pages 36 et 39 : Cyril Le Tourneur d’Ison/AFD, page 43 : Abdelkadre Mahamat Hassane, page 44 : Fabien Dubessay, page 48 : Bordelaises Mag, page 52 : Marc Le Chélard/AFD, page 54 : ESA/NASA, page 55 : Alex ChUNET, page 58 : Emmanuelle Andrianjafy/AFD, page 64 : Florent Banissa, page 68 : Felix Vigne/AFD, page 71 : Kibuuka Mukisa Oscar/AFD, page 72 : Patrick Sordoillet, Katia Horber-Papazian

Conception éditoriale et graphique, réalisation et fabrication : Luciole **Conception éditoriale et graphique, réalisation et fabrication** : Luciole

Pour un monde en commun

Découvrez nos trois data wall sur afd.fr
rubrique actualités : le bilan chiffré
des évaluations, le focus Afrique, le Genre.



www.afd.fr Twitter : @AFD_France Instagram : afd_France

5, rue Roland-Barthes - 75598 Paris Cedex 12 - France - Tél : +33 1 53 44 31 31