

Evaluation de la qualité des prestations de la Coopération Technique Belge

Rapport d'étude, volet analyse de la qualité des prestations de la CTB

Version finale, 30 juin 2010

Client: Service public fédéral Affaires Etrangères, Commerce Extérieur et Coopération au Développement, Direction Générale de la Coopération au Développement, Service Suivi - Evaluation

South Research



En collaboration avec ECORYS Nederland et IDEA



South Research
Leuvensestraat 5/2
3010 Leuven
België

T +32 (0)16 498310
F +32 (0)16 498319
info@southresearch.be
www.southresearch.be

Table de matières

Table de matières	4
Abréviations	6
1. Introduction	7
1.1 Mandat et objectif de l'évaluation	7
1.2 Base méthodologique, couverture et étapes de mise en oeuvre	7
1.3 But et structure du rapport.....	9
2. Conclusions provisoires de l'analyse des projets	10
2.1 Introduction	10
2.2 Caractéristiques globales des projets	10
2.3 Conclusions provisoires par pays.....	12
2.3.1 Bénin	12
2.3.2 Burundi.....	21
2.3.3 Maroc	28
2.3.4 Rwanda.....	39
2.3.5 Sénégal.....	50
2.3.6 Vietnam	58
2.4 Conclusions provisoires globales	66
2.4.1 Le cadre global de la coopération bilatérale.....	66
2.4.2 La pertinence des projets	67
2.4.3 L'efficacité et l'efficience des projets	68
2.4.4 La durabilité des bénéfices des projets	69
2.4.5 Les processus	70
3. Organisation et méthodologie pour les missions de terrain.....	73
3.1 Introduction	73
3.2 Structure de l'équipe d'évaluation	73
3.3 Description des activités majeures	74
3.3.1 Introduction/préparation des consultants nationaux	74
3.3.2 Briefing et discussions initiales au niveau de l'ambassade et de la représentation de la CTB.....	75
3.3.3 Collecte et analyse de données (niveau projets)	75
3.3.4 Collecte et analyse de données: niveau contrats de gestion	76
3.3.5 Debriefing.....	76
3.4 Produits majeurs	77
3.5 Timing des missions de terrain et de la rédaction des rapports	77
4. Guide d'entretien pour les missions de terrain	78
4.1 Cadre global de la coopération belge.....	78

4.2 Analyse des projets (au sens strict)	79
4.2.1 Pertinence.....	79
4.2.2 Efficacité	80
4.2.3 Efficience	80
4.2.4 Durabilité	81
4.2.5 La formulation.....	82
4.2.6 L'accompagnement et la supervision stratégique	83
4.2.7 Le suivi et l'évaluation	84
4.2.8 Expériences du projet avec le troisième contrat de gestion	84
4.3 Questions pour la discussion 'focus group'	85
 5. Analyse de la durée des différentes phases des projets	86
5.1 Analyse du cycle de projet.....	86
5.1.1 Introduction	86
5.1.2 Informations techniques	89
5.2. Analyse statistique.....	90
5.2.1 Analyse de la durée entre le premier point de mesure et le dernier point de mesure	90
5.2.2 Durée entre deux points de mesure	95
5.2.3 Analyse des trois phases de cycle de projet	97
5.6 Conclusions.....	108
 6. Les lignes directrices pour la phase de terrain	110
 Annexe 1 : Termes de référence (partie technique seulement).....	115
 Annexe 2 : Cadre d'analyse	138
 Annexe 3: Analyse prenant le cycle à partir du point de mesure 3 (approbation fiche d'identification)	143
 Annexe 4 : Analyse de la durée des phases des projets: données spécifiques des projets de l'étude documentaire et de terrain.....	145

Abréviations

AT	Assistance Technique (ou Assistant Technique)
CCQ	Comité de Contrôle de Qualité
CG	Contrat de Gestion
CTB	Coopération Technique Belge
DGCD	Direction Générale de la Coopération au Développement
DTF	Dossier Technique et Financier
ONG	Organisation(s) Non-Gouvernementale(s)
PIC	Programme Indicatif de Coopération
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
S&E	Suivi et Evaluation
UGP	Unité de Gestion du Projet

1. Introduction

1.1 Mandat et objectif de l'évaluation

Le Service Suivi et Evaluation (D0.2) du Service public fédéral des Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement a établi un cahier spécial des charges pour une évaluation indépendante de la qualité des prestations de la Coopération Technique Belge (CTB).¹ L'évaluation est réalisée dans le cadre du troisième contrat de gestion entre l'Etat belge et la CTB. Celui-ci stipule que la qualité des prestations de la CTB doit être évaluée chaque année sur la base d'une sélection d'au moins dix projets choisis par l'Etat. La présente évaluation est la quatrième dans ce contexte et les trois évaluations précédentes ont eu lieu en 2007, 2008 et 2009.

Les objectifs de l'évaluation de la qualité des prestations de la CTB sont les suivants :

- rendre compte à l'Etat de la qualité des prestations de la CTB ;
- déterminer si les prestations de la CTB se sont améliorées par rapport aux évaluations précédentes ;
- formuler des recommandations dans la perspective du quatrième contrat de gestion en ce qui concerne les tâches de service public de la CTB visées à l'article 5 de la Loi portant création de la CTB.

Différente par rapport aux évaluations précédentes, cette évaluation est censée se pencher sur les possibilités d'amélioration par rapport au troisième contrat de gestion.

Tout en ligne avec les objectifs de l'évaluation, le cahier spécial de charge fait une distinction au niveau des résultats à produire : un premier résultat constitue le rapport sur la qualité des prestations de la CTB tandis que le deuxième rapport porte sur les recommandations pour le quatrième contrat de gestion. Pour chaque volet, deux rapports synthétiques sont à produire : un rapport d'étude et un rapport final.

Ce document présente le rapport d'étude du premier volet de l'évaluation qui concerne l'analyse de la qualité des prestations de la CTB.

1.2 Base méthodologique, couverture et étapes de mise en oeuvre

Cette partie de l'évaluation peut profiter des expériences acquises lors des évaluations précédentes et notamment du cadre d'évaluation développé progressivement lors des évaluations précédentes². Ce cadre contient des critères de jugement et des indicateurs liés aux quatre critères d'évaluation (pertinence,

¹ Uniquement les prescriptions techniques, voir annexe 1.

² Voir annexe 2.

efficacité et impact, efficience et durabilité) et aux trois processus (formulation, accompagnement et supervision, et suivi et évaluation) qui ont été opérationnalisés lors des évaluations précédentes et maintenus pour cette évaluation afin, entre autres, de permettre une comparaison entre les résultats des différentes évaluations.

Pour ce volet de l'évaluation, 24 projets ont été sélectionnés dont l'identification (et donc la formulation et la mise en oeuvre) ont (eu) lieu après l'entrée en vigueur du troisième contrat de gestion. Ces 24 projets se situent dans six pays: le Bénin, le Burundi, le Maroc, le Rwanda, le Sénégal et le Vietnam. Dans chaque pays, deux projets doivent être évalués en profondeur moyennant le cadre d'évaluation de 2009, tandis que les douze autres projets (deux par pays) doivent être évalués sur base d'une étude documentaire complétée avec des interviews à Bruxelles et sur le terrain. Le choix des projets s'est basé sur les critères suivants: une certaine répartition géographique entre les régions, une répartition sectorielle, des projets se trouvant déjà en phase d'exécution et, dans la mesure du possible, des projets se trouvant dans un même secteur par pays bénéficiaire (afin de permettre une analyse plus ciblée).

La phase d'étude, dont les résultats sont présentés de façon synthétique dans ce rapport, a connu les étapes suivantes :

- *une réunion de démarrage* avec le comité de pilotage pendant laquelle la méthode de travail de l'évaluation a été présentée et validée, et des arrangements pratiques faits devant permettre un démarrage et une mise en oeuvre adéquats de l'évaluation ;
- *la mise en oeuvre d'activités de préparation* comme une étude du contexte de la coopération belge (évolutions récentes), une première analyse des différences entre le troisième contrat de gestion et les contrats précédents, une opérationnalisation des critères de jugement du cadre d'analyse, des interviews avec des décideurs et cadres de haut niveau au sein de la DGCD et la CTB et une journée de travail interne de l'équipe d'évaluation ;
- *l'analyse des 24 projets sélectionnés* ; cette activité était la plus importante de cette phase d'étude. Elle a consisté de plusieurs actions portant sur la collecte de l'information (au niveau du projet, du cadre de la coopération avec le pays, du pays même, ...), l'étude documentaire au sens stricte, des interviews avec des personnes clés, l'élaboration de rapports de pays provisoires qui résument les résultats de l'analyse et, surtout, l'identification des points à approfondir davantage dans la phase de terrain ;
- *la préparation des missions de terrains* ; cette activité a connu un aspect organisationnel et logistique important devant permettre de bien planifier les missions dans une période souvent difficile (vacances de personnes ressources clés, élections). D'autre part, la méthodologie et les instruments clés pour ces missions ont été définis (voir plus tard dans ce rapport) ;
- *l'analyse de la durée des différentes phases des projets du troisième contrat de gestion* ; cette partie de la phase d'étude a concerné l'analyse statistique de la durée des différentes phases de tous les projets démarrés après le début du troisième

contrat de gestion³ sur base de onze points de mesure différents dans le cycle de projet ;

- *la rédaction de ce rapport de la phase d'étude* qui sera présenté au comité de pilotage pendant sa réunion du 14 juin et finalisé par la suite.

Tout au long de cette phase, qui a effectivement démarré fin mars 2010, les deux sous-équipes d'évaluation ont pris soin de s'informer mutuellement de façon continue et de prévoir des rencontres d'échange et de réflexion. L'équipe veut ainsi réaliser son ambition d'assurer une bonne cohérence globale entre les deux volets de l'évaluation et un enrichissement mutuel des deux processus.

1.3 But et structure du rapport

Ce rapport a comme but de présenter aux membres du comité de pilotage les résultats du travail fait jusque maintenant, tout en ligne avec les exigences du cahier de charge et de l'offre émise par l'équipe des évaluateurs. Plus globalement, le rapport vise à établir un cadre et une base plus étoffés pour les missions de terrain qui, cette année, seront légèrement différentes de celles des années précédentes malgré le fait que le même cadre d'analyse sera utilisé. En effet, les missions de terrain se voient confrontées à deux nouveaux défis majeurs qui sont liés au fait qu'il s'agit de projets qui, généralement, ne viennent de commencer, et que le travail de terrain doit, à notre avis, incorporer les soucis et acquis de l'autre volet de l'évaluation qui s'occupe de la réflexion sur le quatrième contrat de gestion.

Ce rapport constitue ainsi un moment charnier dans le processus où les acteurs clés peuvent se mettre ensemble afin de réfléchir sur l'optimisation de l'articulation entre les deux volets et les priorités pour la phase suivante.

La structure de ce rapport reflète ces ambitions et répond également aux exigences du cahier spécial des charges. Il contient les chapitres suivants. Le deuxième et plus volumineux chapitre de ce rapport présente les conclusions provisoires par projet (avec des petits résumés par pays et de façon globale) qui doivent être confirmées sur le terrain, le troisième chapitre décrit l'organisation et la méthodologie pour les missions de terrain. Le quatrième chapitre présente le guide d'interview pour les missions de terrain, tandis que le cinquième chapitre décrit les résultats de l'étude sur la durée des différentes phases des projets du troisième contrat de gestion. Le sixième chapitre décrit notre proposition de ligne directrices pour la phase de terrain, à valider par le Comité de Pilotage

Quelques annexes complètent ce rapport : le cahier spécial des charges et le cadre d'analyse ainsi que des données statistiques concernant la durée des phases des 24 projets à évaluer. Les six rapports provisoires des études documentaires des six pays (24 projets) sont présentés dans des volumes différents.

³ Pour des raisons différentes, seulement 122 projets ont été retenus des 140 projets identifiés en premier lieu. Voir le chapitre 5 pour des informations complémentaires.

2. Conclusions provisoires de l'analyse des projets

2.1 Introduction

Ce chapitre présente les conclusions provisoires de l'analyse des 24 projets sélectionnés pour cette évaluation. L'étude documentaire a constitué la source d'information la plus importante pour cette analyse. De façon globale, les parties concernées (CTB à plusieurs niveaux, DGCD à Bruxelles, Attachés, équipes des projets concernés) ont permis les évaluateurs à avoir accès à la quasi-totalité des documents clés pour chaque projet. Les quelques lacunes restantes seront probablement résolues avant le démarrage effectif de la phase de terrain.

L'étude documentaire a été complétée par des interviews avec des personnes clés au niveau de la CTB et de la DGCD. Dans quelques cas, certaines personnes ressources n'ont pas encore été contactées ; c'est notamment le cas pour le Rwanda, où, pour des raisons pratiques, le consultant international a dû être changé afin de permettre une mise en oeuvre de la mission de terrain au moment le plus opportun. Ainsi, l'étude documentaire de ce pays n'a pas encore la même profondeur que celle des autres pays.

L'étude documentaire n'a pas pu permettre de donner déjà des réponses complètes concernant les critères de jugement des quatre critères d'évaluation et des trois processus. En effet, comme il s'agit de projets qui dans beaucoup de cas ne viennent que de démarrer (il y a même quelques projets qui, à notre connaissance, n'ont pas encore démarré), le jugement provisoire portant sur certains critères et processus a été très partiel voir même impossible. Il s'agit notamment des critères de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité, et des processus d'accompagnement et de supervision, et de suivi et évaluation. Très probablement les missions de terrain ne résoudront que partiellement cette contrainte.

Le sous-chapitre suivant présente quelques caractéristiques globales des 24 projets retenus. Ensuite, pour chaque pays les conclusions provisoires portant sur chaque projet et le pays dans sa totalité, seront présentés, pour finir avec des conclusions globales qui serviront de guide pour les missions de terrain.

2.2 Caractéristiques globales des projets

La caractéristique la plus importante des 24 projets sélectionnés pour cette évaluation est qu'ils ont débuté après l'entrée en vigueur du troisième contrat de gestion, à la différence des projets sélectionnés pour les évaluations des années précédentes (2007

à 2009). Au total environ 140 projets ont été initiés depuis le démarrage du troisième contrat de gestion, ce qui implique qu'environ 17% de ces projets sont intégrés dans cette évaluation. L'option de se limiter aux projets du troisième contrat de gestion se justifie à la lumière d'un des objectifs de cette évaluation qui est de pouvoir identifier les effets des changements intervenus au niveau des projets lors de la mise en vigueur du troisième contrat de gestion. Ces constats doivent à leur tour aider à fournir la base pour la formulation de recommandations pour le quatrième contrat de gestion.

Comme mentionné dans le cahier spécial des charges, les autres critères retenus pour la sélection de projets ont surtout visé à assurer une représentativité relative au niveau géographique et sectorielle, tout en tenant compte des impératifs au niveau méthodologique et pratique liés, notamment, aux missions de terrain (choix pour plusieurs projets dans un secteur par pays bénéficiaire).

Le tableau suivant présente un aperçu de la répartition géographique et sectorielle des projets, tout en indiquant la méthode d'évaluation respective : évaluation en profondeur par une mission de terrain (T) ou évaluation documentaire (D).

Tableau 1.1 : Aperçu de la répartition géographique et sectorielle des projets

Pays	Secteur					
	Education	Santé	Eau & assainiss.	Agriculture	Economie sociale	Renforcem. institution.
Benin				2 (T) 2 (D)		
Burundi	2 (T)	2 (D)				
Maroc	1 (D)		2 (T)	1 (D)		
Sénégal					2 (T) 2 (D)	
Rwanda	1 (T)	1 (T) 1 (D)				1 (D)
Vietnam			2 (D)			2 (T)
Total	4 (3T et 1D)	4 (1T et 3D)	4 (2T et 2D)	5 (2T et 3D)	4 (2T et 2D)	3 (2T et 1D)

Le tableau ci-dessus permet de conclure qu'au moins trois projets sont évalués dans chaque secteur et qu'avec l'exception du secteur 'économie sociale' chaque secteur est représenté dans au moins deux pays. Chaque secteur compte également des projets analysés en profondeur et des projets 'analyse documentaire'.

Le tableau suivant fournit quelques indications complémentaires qui nous semblent importantes au regard de l'analyse de terrain : le budget du projet et la date de son démarrage effectif.

Tableau 12. : Aperçu du budget et de la date de démarrage des projets

Pays	Budget total			Date du démarrage effectif		
	> 1 Mio €	1 Mio € < X < 3 Mio €	> 3 Mio €	2008	Semestre 1 2009	Plus tard
Bénin (°)	0	1	2	2	0	2
Burundi	1	1	2	2	1	1

Maroc	0	0	4	1 (°°)	2	1
Sénégal	0	3	1	2	1	1
Rwanda	0	0	4	3	0	1
Vietnam	0	0	4	2	0	2
Total	1	5	17	12	4	8

(°) Un projet n'a pas encore été entièrement formulé ; les données financières concernent ainsi trois projets seulement.

(°°) Démarrage en décembre 2007

Le tableau permet de conclure qu'au niveau financier, beaucoup de grands projets ont été retenus ; le fait que dans trois pays (Maroc, Rwanda et Vietnam), tous les 4 projets se situent dans cette catégorie est assez remarquable ; dans certains cas (p.ex. au Rwanda), il s'agit d'un appui sectoriel plutôt que d'un appui par un projet classique. Quant à la date du démarrage effectif du projet, on peut constater que la moitié des projets n'a démarré qu'en 2009 ou plus tard. A cela il faut ajouter que quatre projets uniquement ont démarré avant le deuxième semestre de 2008 ; seulement ces projets auront donc deux ans d'activité au moment de la visite de terrain. Il est clair que cette donnée aura des répercussions au niveau de l'évaluabilité quant à certains critères et processus d'évaluation.

2.3 Conclusions provisoires par pays

Ci-dessous sont présentées les conclusions provisoires par pays.

2.3.1 Bénin

Cadre global

La coopération bilatérale entre le Royaume de Belgique et la République du Bénin remonte à la fin des années 70. La coopération s'exerce à travers les canaux suivants :

- La coopération bilatérale directe
- La coopération bilatérale indirecte passant par les instances non gouvernementales
- La coopération multilatérale et
- Les financements octroyés par le Fonds belge de Survie

En 2000, l'année de reprise par la CTB des projets de coopération bilatérale au Bénin, les dépenses dans le cadre de la coopération bilatérale étaient 399.260 Euro. Les dépenses en 2006-2007 stationnent autour de 4 millions d'euros, et les prévisions avoisinent 8 millions d'Euro en 2008. Il faut noter que le taux d'exécution des projets était faible (fin 2007 le taux d'exécution est de 6%, 2 projets du PIC 1999-2002 ont pris fin en 2007, 3 projets du premier PIC ne sont pas encore terminés) car il est estimé que les capacités institutionnelles pour assurer le rôle attendu du partenaire dans la conduite du processus sont insuffisantes.

En mars 2008 un nouveau Programme Indicatif de Coopération entre le Bénin et la Belgique pour un montant de 52 millions d'euros a été conclu en appui à :

- La diversification de l'économie (domaine prioritaire du 1^{er} axe de la SCRP qui couvre la période 2007-2009) ;
- L'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services de santé («3ième axe de la SCRP)

Il a été décidé de continuer à consolider le processus de déconcentration et de décentralisation comme thème transversale et dans ce sens les programmes financés par la Belgique conjugueront des appuis au niveau central, au niveau intermédiaire et au niveau périphérique et en confiant les exécutions des interventions aux institutions béninoises responsables et dans le PIC il est mentionné d'évoluer progressivement de la cogestion vers une gestion nationale.

Il a été décidé de concentrer la coopération le plus que possible dans les départements du Mono, du Couffo, de l'Atacora et de la Donga. Dans le secteur Santé 5 projets sont en cours ainsi qu'un appui institutionnel au Ministère de la Santé. Dans le secteur agricole la collaboration se concentre sur le renforcement des filières agricoles (2 projets en cours et un appui au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche dans le domaine de renforcement des filières).

Les 4 projets repris dans cette évaluation et décrits plus loin dans ce rapport se situent tous dans le secteur agricole spécifiquement dans l'appui au renforcement des filières. La Belgique est chef de file de groupe de travail filières agricoles. Les nouveaux projets sont basés sur une longue expérience de la Belgique dans le domaine agricole dans les départements Atacora, Donga, Couffo et Mono et il y a une forte volonté d'harmoniser et coordonner les approches des différents projets en vue d'augmenter l'impact de chaque projet sur le renforcement des filières dans sa globalité et à tous les niveaux.

Conclusions provisoires sur les projets analysés

1. Projet d'appui aux filières de production agricole dans les départements du Mono et du Couffo (analyse de terrain)

Numéro d'intervention DGCD	3 004 354
Code Navision CTB	BEN 0401111
Secteurs et sous-secteurs	Agriculture et élevage DAC 31120-31161-31150
Signature de la convention spécifique	21-03-2008
Démarrage effectif du projet	01.09.2008
Durée totale de la mise en œuvre	60 mois
Contribution du partenaire	
Contribution belge	5.500.000 Euro
Institution partenaire	Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la Pêche

Contexte général du projet

La promotion des filières agricoles est devenue un axe prioritaire de la politique de relance du secteur agricole au Bénin. Le MAEP a élaboré des outils opérationnels tels que les Schéma Directeur du développement Agricole et Rural (SDDAR) et le plan

stratégique Opérationnel. En 2006 le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole fait de la promotion des filières agricoles l'un des axes majeurs.

Au sein des Centres Régionaux pour la promotion Agricole (CERPA) une direction de la promotion des filières et de la sécurité alimentaire a été créée. Ces directions sont récentes et ne jouent pas encore leur rôle faute d'un appui d'une instance centrale capable de concevoir et d'orchestrer ce nouveau processus. En 2008 la mise en œuvre d'une politique de promotion des filières s'est heurtée à l'inexistence d'un cadre de référence commun et d'instruments correspondants et au manque d'adéquation de certaines structures d'encadrement telles que celles existant actuellement.

Au Mono/Couffo, il existe un potentiel considérable pour l'intensification des cultures à travers un aménagement des bas-fonds et une meilleure maîtrise de l'eau. Le potentiel des terres irrigables et utilisables pour la culture maraîchère et le riz est estimé à 29.400 hectares. Le projet aborde les trois axes complémentaires ci-après en vue de la promotion des filières riz et maraîchage:

- la dynamisation et l'articulation des marchés (commercialisation et approvisionnement en intrants et en équipements)
- le renforcement de la compétitivité des systèmes de production (renforcer la capacité du système agricole à mieux répondre aux exigences du marché)
- la mise en place d'un cadre approprié de gouvernance de filières (l'articulation des acteurs guidée par des instruments de pilotage et négociée dans les cadres de concertation appropriés et un appui et encadrement qui répondent aux nécessités)

Une spécificité de ce projet est qu'on n'a pas installé une Unité de Gestion de Projet mais une équipe de facilitation qui est responsable de faciliter l'exécution du projet. Le projet met l'accent sur le renforcement et le développement des capacités des acteurs. D'où l'importance de l'approche de facilitation et de partenariat, et l'utilisation des instruments d'intervention spécifiques comme les conventions de financement de partenariat, le financement de Micro-projets, le financement d'Investissements publics, le financement d'études et d'appui conseil, un budget d'appui au financement (micro-crédit), les prestations de services stratégiques et l'AR permanent.

Conclusions provisoires. *La pertinence* du projet semble bonne. Le projet semble répondre à des problèmes réels que connaissent les producteurs dans les départements de Mono et de Couffo. Il s'inscrit bien dans la politique du gouvernement. L'approche filière devient de plus en plus une approche partagée par les bailleurs de fonds.

Le projet a démarré effectivement avec une mise en place de l'équipe de facilitation en septembre 2008. Le projet a investi dans la concrétisation des actions sur le terrain et la négociation avec les différents acteurs pour que ceux-ci s'approprient le projet et dans l'élaboration des conventions spécifiques avec chacune des parties concernées. Un travail a été fait pour concrétiser les indicateurs et le rapport d'activités contient des indicateurs plus détaillés et basés sur une base-line (à vérifier). Les indicateurs sont plus opérationnels mais on constate une difficulté dans la formulation des indicateurs dans le domaine de renforcement des capacités et le lien entre les conventions négociées avec les parties concernées et les indicateurs globaux.

Quant à l'efficacité le rapport d'activités 2009 montre que plusieurs activités ont été exécutées comme prévues et que le retard se situe essentiellement entre la signature de la convention de mise en œuvre et l'installation de l'équipe de facilitation sur le terrain.

Les modalités de l'organisation sont complexes mais aussi innovantes. On a installé une équipe de facilitation qui a comme rôle de faciliter et qui travaille en étroite collaboration avec le SMCL, le Comité technique d'orientation et la plate-forme technique. Le budget de l'AT s'élève à 13% du budget.

La *durabilité* semble être assurée par l'approche du projet (équipe de facilitation, convention avec les parties prenantes), et le fait qu'il est intégré dans les structures existantes (ancrage institutionnel), par ses efforts accordés aux dimensions de renforcement institutionnel et sa bonne connaissance du milieu rural. Aussi le lien entre ce projet et le projet d'appui institutionnel au MAEP augmente les chances de durabilité des effets de ce projet.

Le processus de préparation a été long et a intégré les expériences des projets précédents dans la zone. Deux courtes missions ont eu lieu durant le processus de formulation. La question est de savoir si ce processus de formulation permettait une vraie approche multi-acteurs qui constitue la base d'une approche filière.

La documentation disponible ne permet pas de se prononcer sur *l'accompagnement et la supervision*, ni sur *le suivi et l'évaluation*.

2. Evaluation du projet appui institutionnel au MAEP dans le cadre du programme d'appui au développement et à la diversification des filières agricoles (analyse de terrain)

Numéro d'intervention DGCD	3 004 909
Code Navision CTB	BEN 0160811
Secteurs et sous-secteurs	Agriculture et élevage-développement agricole (CAD 31120-31161-31150)
Signature de la convention spécifique	29/12/2008
Démarrage effectif du projet	Septembre 2009
Durée totale de la mise en œuvre	48 mois
Contribution du partenaire	201.600 €
Contribution belge	3.500.000 €
Institution partenaire	MAEP (Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche)

Contexte général du projet

La promotion des filières agricoles, définie comme un défi multi-acteurs et plurisectorielle, est devenue un axe prioritaire de la politique agricole au Bénin. Ceci a comme conséquence une réorganisation des structures actuelles du MAEP en les recentrant dans leur rôle régalién, aux côtés d'un secteur privé, en mettant en place un mécanisme de pilotage adapté, orienté vers une coordination et une surveillance rapprochée de l'efficacité globale du secteur, en prenant des mesures d'accompagnement et de soutien aux réformes et la rationalisation de tous les projets et programmes agricoles et leur intégration au plan.

L'intervention a pour objectif essentiel d'appuyer le MAEP pour la réussite de sa réforme nécessaire pour une meilleure coordination et pilotage sectoriel du système

de promotion des filières agricoles au Bénin en lien et en concertation avec ses partenaires. L'intervention inclut les différents niveaux i.e. le niveau Macro, le niveau Micro (local), Méso (régional) et la mise en place d'une autorité de régulation des filières (niveau macro). Les instruments d'intervention sont :

- un pool d'expertise (assistants techniques internationaux (2), AT issu de la région (1) et assistants techniques nationaux (2))
- des groupes de travail ad hoc formés par des membres des différentes directions concernées du ministère
- une expertise ponctuelle
- des compléments de financement par des contrats de prestations déjà mis en route
- des enveloppes régionales type fonds d'étude ou fonds de projet
- une enveloppe pour les indemnités de responsabilité

Conclusions provisoires

La pertinence de ce projet semble être grande. Le projet s'inscrit dans la politique nationale et dans la fiche d'identification le partenaire béninois exprime les besoins de renforcement des capacités de la structure pérenne chargée d'orienter et de coordonner les programmes de filières agricoles et la poursuite de la réforme des CERPA et des CECPA.

Le projet a effectivement démarré avec la mise en place des AT's en septembre 2009. Depuis la signature de la convention de mise en œuvre (décembre 2008) et le démarrage effectif des appuis sous forme de consultance ont eu lieu. Le rapport d'activités 2009 montre que l'équipe a pris beaucoup d'initiatives surtout en mettant l'accent sur l'élaboration des relations constructives avec les différentes instances avec lesquelles le projet doit travailler et la relecture et l'opérationnalisation du cadre logique et des fiches d'activités présentées dans les DTF. Pour la mise en route et l'opérationnalisation du programme une phase de mise en place (6 mois) était prévue dans le projet. Cette phase a pris fin.

La structure du projet est assez complexe avec une SMCL qui supervise le projet dans son ensemble et des groupes de travail pour chacune des trois composantes du projet qui travaillent sous la supervision du Comité d'orientation Technique. Les rapports ne permettent pas d'évaluer l'efficacité de cette structure de projet.

Le cadre logique du DTF ne décrit pas en détail les indicateurs, mais spécifie qu'ils doivent être ajustés par la suite selon l'évolution de la planification qui sera faite à l'issue de chaque phase d'évaluation participative annuelle. Dans le premier rapport d'activités des indicateurs au niveau des résultats pour chacune des trois composantes du projet sont formulés qui permettent un meilleur suivi des résultats.

Ce rapport d'activités parle aussi des problèmes d'appropriation du projet au niveau du MAEP ce qui influence la durabilité du projet et qui probablement -mais pas seulement : il y a eu aussi des changements au niveau politique- a un lien avec le processus de formulation du projet. Dans une première étape l'équipe qui a formulé le projet a investi dans la collecte d'information et les interviews individuelles. Dans une deuxième étape plusieurs ateliers de restitutions ont été organisés. Le DTF reste vague au niveau des indicateurs, mais a développé des fiches d'activités qui expliquent la justification de l'activité, l'activité même, les outputs attendus et les conditions préalables qui font le lien avec les responsabilités des autres acteurs.

3. Evaluation du projet Appui au développement des filières Halieutiques du Bénin (ADEFIH) (analyse documentaire)

Numéro d'intervention DGCD	3003204
Code Navision CTB	BEN 0601311
Programme Indicatif de Coopération	2006-2009
Secteurs et sous-secteurs	Pêche et agriculture, CAD 31320, 31310, 31391
Signature de la convention spécifique	20.12.2007
Démarrage effectif du projet	Mars 2008
Durée de la convention spécifique	48 mois
Contribution du partenaire	410.606 €
Contribution belge	2.500.000 €
Institution partenaire	MAEP

Contexte général du projet

La filière halieutique artisanale occupe environ 45.000 pêcheurs dans le Sud du Bénin. Environ 21.000 pêcheurs sont des producteurs de crevettes dont 8.500 sont répertoriés comme des véritables spécialistes.

Le gouvernement béninois et la coopération bilatérale se sont mises d'accord depuis 2004 pour investir au maximum 2,5 millions d'euro dans un programme de trois ans. La Commission Européenne avait demandé l aux pays exportateurs de crevettes à travers de ces règlements 'd'avoir une législation sanitaire jugée 'au moins équivalent' aux conditions définies dans la législation européenne. Le Bénin avait décidé d'arrêter son exportation vers l'Europe en 2003 jusqu'à l'accomplissement de certaines mesures correctives relatives à la mise en œuvre des différentes recommandations. Cette auto-suspension a été levée en 2005 après que le pays a fait des progrès dans la mise en œuvre des recommandations. Plusieurs actions qui se développent à travers l'ensemble des interventions des bailleurs devront permettre au Bénin d'asseoir un système de production et de contrôle des produits halieutiques avec des conditions conformes aux dispositions de commerce international. Le programme d'appui belge s'inscrit dans la continuité et dans la complémentarité des différentes actions.

L'objectif spécifique est que les productions de crevettes du lac Ahémé sont améliorées, sécurisées et mieux valorisées par des pratiques de pêches responsables et contrôlées avec des modalités de manutention et de conditionnement conformes à celles exigées par les normes européennes. Cet objectif contribuera à une diminution de la pauvreté au sein des communautés des pêcheurs. Les trois résultats sont :

- les conditions sanitaires de production, de collecte et de transport des produits de la pêche sont améliorées sur le lac Ahémé
- les capacités de l'autorité compétente en matière de contrôle sanitaire des produits de la pêche et de formation des acteurs à la base sont renforcées.
- des études et des activités complémentaires sont réalisées pour assurer la pérennité et la qualité des productions.

Conclusions provisoires

Le DTF décrit les problèmes dans le secteur halieutique et montre surtout le potentiel de la production des crevettes et on peut conclure, même si le lien entre les actions

planifiées (construction des infrastructures) et la description de la problématique n'est pas toujours clair, que la pertinence du projet est grande. Dans plusieurs documents, on recommande une collaboration plus étroite avec d'autres acteurs mais apparemment le projet a des difficultés à le faire ou de s'inscrire dans les démarches des autres (???) ce qui peut avoir un effet sur la pertinence (duplication des efforts, renforcement d'une politique plus globale..)

Le rapport d'activité décrit les livrables ou outputs réalisés et montre une efficacité à ce niveau. Au niveau des résultats peu d'information est disponible ce qui peut être expliqué par le fait qu'ils ne sont pas spécifiés sous formes d'indicateurs SMART mais comme la somme des outputs des activités.

Une remarque importante donnée dans le rapport d'activités est que le projet dont 50% du budget sont des investissements dans des infrastructures doit être réalisé en trois ans et que peu d'accent est mis sur le renforcement des capacités des acteurs.

Le rapport d'activités mentionne un retard de toutes les activités qui nécessitent un appel d'offre public. Les procédures ont une lourdeur administrative qui engendre de longs délais. Il y a une unité de projet qui est responsable pour l'organisation, la coordination et la supervision de l'exécution des activités du projet. Le responsable du projet qui est membre du département de la pêche, encadre une équipe technique dont 2 volontaires font partie ensemble avec des cadres techniques nationaux.

La composition du SMCL est de 9 personnes dont des directeurs des ministères et des directions des ministères et 2 représentants d'organisations des pêcheurs et mareyeuses. Sur base des documents il est difficile d'évaluer la participation de chacun et la collaboration entre des acteurs aussi différents.

4. Evaluation du projet facilité d'appui aux filières agricoles dans les départements de l'Atacora et de la Donga (FAFA AD) (analyse documentaire)

Numéro d'intervention DGCD	3008321
Code Navision CTB	BEN 0902011
Secteurs et sous-secteurs	Politique agricole, CAD 31110
Signature de la convention spécifique	Pas encore (fiche d'identification approuvée le 14.05.2009, formulation en cours)
Démarrage effectif du projet	p.a.
Durée de la convention spécifique	p.a.
Durée totale de la mise en œuvre	p.a.
Contribution du partenaire	p.a.
Contribution belge	p.a.
Institution partenaire	MAEP

Contexte général du projet

Le projet s'inscrit dans le cadre de la promotion des filières agricoles qui est devenue un axe prioritaire de la politique agricole de Bénin.

Dans le PIC 2007-2009 la promotion des filières agricoles est une des axes prioritaires de la coopération belge au Bénin. Ce projet est un quatrième projet qui s'inscrit dans cette logique. Le projet 'appui au développement des filières Halieutiques du Bénin (ADEFIH)' a démarré en mars 2008, le projet d'appui aux filières de production agricole dans les départements du Mono et du Couffo a démarré en mars 2008 et le projet appui institutionnel au MAEP dans le cadre du programme d'appui au

développement et à la diversification des filières agricoles vient de démarrer en 2009. Ce quatrième projet vient d'être formulé et s'intègre et s'inspire beaucoup de la politique de développement au Bénin.

Les départements de l'Atacora et de la Donga se trouvent au Nord du pays. Il y a un potentiel à travers l'aménagement des bas-fonds pour augmenter la production de riz et de maraîchage. En plus à travers le projet PAMRAD un projet financé par la Belgique de 2003 à 2009 la filière d'anacarde est devenue une filière prometteuse.

L'identification s'est faite en mai 2009. La formulation est faite et le DTF a fait l'objet d'une réunion du Comité de Contrôle de Qualité. Le rapport final n'est pas encore à notre disposition. Il est donc difficile de se prononcer sur les critères d'évaluation.

Synthèse provisoire et points d'attention pour la mission de terrain

Constats majeurs

Le programme de la coopération bilatérale belge au Bénin s'inscrit dans un cadre géographique et sectoriel bien délimité et négocié dans le PIC. Les quatre projets analysés dans le cadre de cette évaluation se situent tous dans le secteur agricole et plus particulièrement dans le secteur de renforcement de l'approche filière. Par le fait de se concentrer sur cette niche et d'investir dans son rôle de chef de file de ce secteur la Belgique crée une réelle plus value. La volonté d'investir et de veiller à la cohérence entre les projets mérite une attention particulière dans le cadre général de cette évaluation de la qualité des prestations de la CTB.

La pertinence des quatre projets est grande dans la mesure où ils répondent aux besoins de la population et s'inscrivent bien dans la politique du pays et de la politique de coopération belge. Il semble évident mais à vérifier sur le terrain que la recherche d'une cohérence et même d'une synergie entre les projets augmente sa pertinence car il permet de créer une vraie plus value avec des moyens limités (aussi des aspects d'efficacité et d'efficience).

Les analyses documentaires ne permettent pas encore de formuler des conclusions même provisoires au niveau de l'efficacité et de l'efficience, surtout à cause du fait que deux des quatre projets avaient moins de deux années de mise en œuvre, une moins d'une année et le quatrième n'avait pas encore démarré au moment du démarrage de notre analyse. Cela dit, globalement chaque projet semble mettre en place au début de la mise en œuvre, un cadre devant permettre un bon suivi axé sur les outcomes. Les cadres logiques des DTF ne spécifient pas les indicateurs des résultats mais mettent l'accent sur l'élaboration des fiches d'activités qui décrivent les axes de travail et les types d'activités à mettre en œuvre. Le raisonnement est que, dans le cadre d'un renforcement des filières, il faut prévoir suffisamment de temps pour des échanges et des négociations avec les parties concernées ce qui ne peut pas être garanti si la durée du processus de formulation est courte. Les fiches de projets donnent un cadre suffisamment large pour élaborer en concertation des conventions avec les parties prenantes. La question est de savoir si ces conventions s'inscrivent dans une approche gestion axée sur les résultats ?

Les projets multi-acteurs demandent par définition des structures de gestion assez complexe. Les quelques indications sur le fonctionnement de ces structures ne

permettent pas de tirer des conclusions sur la qualité de son travail et, de façon plus globale, sur l'implication des acteurs locaux. Au niveau de la durabilité, les stratégies des projets semblent préconiser un bon ancrage dans les structures locales et le renforcement de celles-ci.

L'analyse des processus de préparation des projets fournit l'image suivante. Le fait de se concentrer sur une niche bien spécifique permet une intégration des connaissances et des 'lessons learned'. Il facilite également la négociation au niveau macro car on se connaît mais on se heurte au problème de la participation de tous les acteurs surtout au niveau méso et micro (approche multi-acteurs) et au problème des exigences d'une évaluation ex-ante sur la base d'un degré de détail au niveau des résultats à atteindre et au niveau des budgets qui ne sont pas faciles à garantir dans le délai court prévu pour la formulation.

Points d'attention et défis pour la mission de terrain

La synthèse ci-dessus permet de dégager les points d'attentions clés suivants (de façon non exhaustive) pour la mission de terrain:

- *Le cadre global de la coopération.* Le renforcement des filières agricoles est une niche intéressante mais assez nouvelle. Il serait intéressant d'étudier si tous les partenaires impliqués interprètent les concepts de la même façon et si on respecte les rôles et les responsabilités de chacun dans la filière sans se faire la concurrence ou se battre pour les fonds mis à disposition à travers le programme. La contribution de la CTB dans le développement des concepts et des politiques mais aussi des approches constitue pour nous un point d'attention. Un deuxième aspect qui nous intéresse est de voir comment la CTB avec la DGCD arrivent à formuler une approche programme cohérente entre les différents projets dans le secteur et l'éventuel impact de cette approche au niveau de la niche 'approche filière' et comment cette approche programme peut influencer les processus d'identification, de formulation et de suivi et évaluation. Cette réflexion nous permettra aussi de peaufiner le concept de pertinence en mettant l'accent sur un choix délibéré de la stratégie qui aura le plus d'impact i.e. qui est le plus pertinent.
- *Efficacité et efficience.* Comme il s'agit de projets relativement nouveaux : où sont-ils avec la mise sur pied d'un système adéquat de suivi. Les cadres logiques dans les DTF sont peu détaillés au niveau des indicateurs mais chaque fois il était prévu que dans la première phase du projet des indicateurs seraient formulés. Où on est-on avec cette idée, quelle est la qualité des indicateurs formulés en cours de route et quelles précautions sont prises pour garantir la qualité du système de suivi ?
Le concept de mise à disposition d'une équipe de facilitateurs est nouveau. Comment fonctionnent-ils et comment on garde la spécificité du rôle de facilitateur sans devenir des unités de gestion classique?
- *Durabilité.* Au niveau macro et méso un ancrage institutionnel et l'approche de renforcement des capacités est décrit dans les documents. La durabilité se situe à un niveau plus bas i.e. les effets et les services au niveau des bénéficiaires i.e. les producteurs agricoles. Au niveau des bénéficiaires le rôle des acteurs locaux comme les OPs, le secteur privé, le CeCPA devient important mais le projet ne

maîtrise pas ces acteurs même si des efforts de renforcement des capacités de ces acteurs sont prévus dans le projet. Ceci est aussi un élément clé de l'approche filière : chaque acteur joue son rôle. Il est intéressant d'étudier comment entre autre le mécanisme des conventions avec ces acteurs contribue à cette durabilité.

- *Processus* : la participation de tous les acteurs d'une filière dans des prises de décisions et des réflexions présente un défi majeur. Les théories des processus multi-acteurs disent qu'il faut être conscient que chaque acteur y participe avec ses propres visions, ses propres idées et attentes. Il faut trouver un agenda commun dans lequel chaque acteur trouve son compte et créer un climat de confiance et responsabilisation. Comment se déroulent les processus d'identification, de formulation et de suivi et évaluation qui selon les documents nous semblent classiques tenir compte de ces nouveaux défis ?

Au niveau pratique et logistique, aucun défi majeur ne semble se poser. Les activités de la mission se dérouleront surtout à Cotonou et dans les départements du Mono et du Couffo.

2.3.2 Burundi

Cadre global

La Belgique occupe une position particulière au Burundi. Ses liens historiques en font un partenaire naturel et expliquent que la coopération bilatérale entre le Burundi et la Belgique a une très longue histoire. La Belgique a été un des rares pays à continuer sa coopération lors de la longue période de crise qu'a traversée le pays. Comme c'est le cas dans d'autres pays, la coopération bilatérale est réglée par des programmes indicatifs de coopération qui fixent les objectifs, les contenus sectoriels et thématiques, la durée et le budget estimatif de la coopération. Le Plan Indicatif de Coopération (PIC) 2004-2006 n'était en effet pas un document officiel dans la mesure où il n'a pas été adopté par une Commission Mixte, mais plutôt d'une liste de projets planifiés et en exécution qui était annuellement revue en fonction de l'évolution de la situation dans le pays à un moment où une planification à moyen terme n'était pas encore vraiment possible.

Le PIC 2007-2009, adopté lors de la Commission Mixte d'Octobre 2006⁴, marque une reprise de la coopération plus structurée après des années de coopération caractérisée par l'urgence et l'humanitaire. Le PIC s'inscrit explicitement dans les efforts du Gouvernement burundais pour stimuler la croissance et réduire la pauvreté, ce qui se traduit par l'intégration des interventions dans les politiques et plans sectoriels et par la prise en compte des cadres organisationnels et institutionnels dans lesquels ces interventions sont mises en œuvre. Le PIC se veut également un cadre de référence pour les autres programmes et outils (coopération indirecte) de la coopération belge dans le pays. Ce PIC a cinq composantes majeures, dont l'appui aux services sociaux de base (santé et éducation). Dans l'attente de la finalisation du processus de formulation d'une politique concertée du secteur de l'éducation (appuyé par la Belgique), le PIC indique un choix explicite pour le renforcement de la formation technique et professionnelle. Il prévoit également une

⁴ ... qui était la première commission mixte après les années de crise.

contribution à un 'fonds collectif' qui s'inscrit dans une initiative d'appui multi-bailleurs à la politique sectorielle. Finalement, il est important de mentionner l'aide par des programmes multisectoriels (bourses, fonds d'expertise et d'études, APIP, montant non alloué) qui permettent d'appuyer, entre autres, le secteur d'éducation de façon flexible. Le PIC 2007-2009 prévoyait l'engagement de 60 Millions € dont l'appui au secteur de l'éducation entre pour 20 million € et celui à la santé pour 10 million €. Le secteur de l'appui aux services de base compte ainsi pour 50% des dépenses planifiées pour cette période. Les quatre projets étudiés dans le cadre de cette évaluation font partie de ce PIC.

Le PIC 2010-2013 a été élaboré dans le cadre des travaux de la Commission Mixte belgo-burundaise d'octobre 2009. Dans le cadre du Code de Conduite de l'Union Européenne sur la Complémentarité et la Division du Travail, la Belgique, de commun accord avec le gouvernement burundais, s'est engagée à limiter ses interventions au Burundi à trois secteurs. Ainsi, les secteurs de l'agriculture de l'éducation et de la santé ont été retenus et seront, en principe, les trois secteurs de concentration pour les 12 ans à venir. Le PIC prévoit un financement du secteur de la santé pour 25 millions € et de 22,8 millions € pour le secteur de l'éducation. Le programme du secteur de la santé se base sur les acquis du passé, mais préconise une approche plus stratégique, programmatique et intégrée devant assurer une meilleure cohérence et synergie entre les différentes actions. Le programme du secteur de l'éducation confirme le choix de la Belgique pour la formation technique et professionnelle qui doivent s'insérer dans un nouveau cadre politique et institutionnel qui n'est pas encore entièrement défini.

Conclusions provisoires sur les projets analysés

1. Le projet d'Appui à l'Enseignement Professionnel (AEP) – analyse de terrain

Numéro d'intervention DGCD	NN 3004520
Code Navision CTB	BDI 0704201
Secteurs et sous-secteurs	Education, Education Professionnelle
Modalité	Aide de projet
Signature de la convention spécifique	18.12.2008
Démarrage effectif du projet	3 septembre 2009
Durée totale de la mise en œuvre	48 mois
Contribution du partenaire	589.128 €
Contribution belge	5.000.000 €
Institution partenaire	Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (dans le DTF) ; Ministère de l'Enseignement de Métiers, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation (MEMFPA) (à partir de 07/09)

Contexte et caractéristiques. Ce projet fait partie du programme du secteur de l'éducation et s'insère dans la longue tradition de coopération dans le domaine de

l'éducation et de la formation professionnelle. Le projet AEP appuie le sous-secteur de l'enseignement professionnel dit 'non formel' qui prépare les élèves à l'entrée directe dans le marché de l'emploi et est censé renforcer le sous-secteur professionnel et plus spécifiquement quatre centres de métiers (CEM) dans 5 filières. Il inclut également un volet d'appui institutionnel aux structures partenaires. Sa gestion est initialement intégrée dans la Direction Générale de l'Enseignement Professionnel du MENRS qui a désigné le directeur de l'intervention ; celui-ci est assisté par un assistant technique (AT) international qui assume la fonction de délégué à la co-gestion. Après la création du MEMFPA, le projet a été implanté dans ce nouveau ministère.

Conclusions provisoires. *La pertinence* du projet est jugée bonne. Celui-ci démontre une préoccupation réelle à reformer l'approche traditionnelle de l'enseignement professionnel en fonction des besoins et réalités des bénéficiaires. Il s'inscrit très clairement dans la politique de l'éducation du pays et la stratégie de coopération belge avec le pays. En voulant reformer l'approche traditionnelle de ce sous-secteur, le projet s'inscrit également dans les évolutions internationales à cet égard.

Le projet ne vient que de démarrer, ce qui implique qu'une appréciation de *l'efficacité* et de *l'efficience* n'est pas encore possible. Un travail de précision important reste à faire au niveau des indicateurs repris dans le DTF et une étude *baseline* n'a pas encore été réalisée.

Le souci explicite de vouloir adapter le projet aux réalités du terrain et exigences et potentialités du marché de l'emploi ainsi que la bonne concordance avec la politique du pays sont des points forts en vue de *la durabilité* future. D'autre part peut-on constater le manque d'attention pour la durabilité financière, qui est pourtant un aspect vital.

Le processus de *formulation* s'est déroulé de façon normale et s'est pu baser sur de bons termes de référence. Le DTF est fort sur certains points, mais manque une analyse sur quelques points clés comme la relation du projet avec la réduction de la pauvreté, les défis au niveau de la durabilité et l'analyse des risques.

Le fait que le projet ne vient que de démarrer fait qu'aucune analyse de la qualité de *l'accompagnement* et *la supervision*, et du *suivi* et *l'évaluation* a pu être faite.

2. *Projet Appui Institutionnel au Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (AIM) – étude de terrain*

Numéro d'intervention DGCD	NN 3004474
Code Navision CTB	BDI 0704411
Secteurs et sous-secteurs	Education, Politique et Gestion Administrative de l'Education
Modalité	Aide de projet (dans le cadre d'une approche sectorielle)
Signature de la convention spécifique	30.10.2008
Démarrage effectif du projet	Avril 2008
Durée totale de la mise en œuvre	36 mois
Contribution du partenaire	Néant ou 150.000 € ???
Contribution belge	800.000 €
Institution partenaire	Ministère de l'Education et de la Recherche Scientifique

Contexte et caractéristiques. Ce projet fait partie d'un ensemble d'actions dans le secteur de l'éducation et s'insère dans la longue tradition de coopération dans ce domaine. Il a commencé à intervenir de fait après la restructuration du Ministère. Le projet envisage un appui au Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (AIM) pour améliorer la planification, la coordination et le suivi-évaluation de la mise en oeuvre du Plan Sectoriel de l'Education et de la Formation (PSDEF). Il est issu du constat d'une absence de plan d'action pour faire face aux défis du secteur, notamment après l'introduction de la gratuité de l'éducation au primaire qui a généré une augmentation du flux d'élèves très considérable occasionnant une forte pression sur les infrastructures et institutions de l'éducation. Le projet est ainsi de nature institutionnelle. Le bureau de la Planification du MENRS est responsable de la mise en oeuvre technique de l'intervention. L'insertion d'un assistant technique international constitue le moyen le plus important du projet à réaliser ses objectifs.

Conclusions provisoires. Dans un cadre institutionnel caractérisé d'une volonté et engagement croissants des partenaires à adopter une démarche programmatique et cohérente, l'analyse initiale du projet démontre clairement le bien fondé – et donc *la pertinence* – d'un appui au niveau central pour améliorer la planification, la coordination et le suivi-évaluation de la politique sectorielle.

La décision de réécrire une partie du plan sectoriel adopté par le gouvernement a impliqué qu'il a été impossible de mettre en oeuvre le projet comme initialement prévu. Une partie du travail de l'AT a en effet constitué à appuyer la réécriture du plan. Cette activité est, certes, pertinente mais implique que *l'efficacité* du projet ne peut pas encore être jugée. Dans le même ordre d'idées, *l'efficience* ne peut guère être jugée à ce moment.

Le DTF reste assez vague sur la démarche devant assurer *la durabilité* institutionnelle des résultats du projet ; d'autres part, l'insertion du projet au sein du Ministère constitue un atout important au regard de l'ancrage éventuel de ses résultats.

Le processus de la *formulation* s'est apparemment déroulé sans difficultés majeures et a permis la rédaction d'un DTF de bonne qualité ; certaines lacunes ont cependant été constatées au niveau de l'analyse des risques et l'argumentation du besoin d'une AT internationale dont le coût constitue en effet plus que la moitié du projet. Finalement, la question peut se poser dans quelle mesure la mission de formulation aurait dû (ou pu) prévoir la restructuration du MENRS.

L'état d'avancement du projet ne permet pas de déjà se prononcer sur *la supervision et l'accompagnement*, et sur *le suivi et l'évaluation*.

3. Evaluation du projet Appui à la Réforme des Formations Paramédicales (ARFP) – étude documentaire

Numéro d'intervention DGCD	NN 3004521
Code Navision CTB	BDI 0704101
Secteurs et sous-secteurs	Santé, Santé publique, Formation médicale
Modalité	Aide de projet
Signature de la convention spécifique	03.10.2008
Démarrage effectif du projet	Février 2009

Durée totale de la mise en œuvre	24 mois
Contribution du partenaire	371.455.926 FBU
Contribution belge	2.000.000 €
Institution partenaire	Ministère de la Santé Publique et de la Lutte contre le SIDA

Contexte et caractéristiques. Le PIC de 2007 – 2009 mentionne, en quelques mots, que la Belgique appuiera la formation de paramédicaux. Ce projet s’inscrit dans le secteur de la santé qui est un des secteurs de concentration de la coopération bilatérale. Le projet est complémentaire à d’autres projets dans le secteur et fait partie d’une démarche programmatique qui se concrétise davantage à partir du nouveau PIC 2010-2013. Le projet veut s’occuper des problèmes de qualité des prestations du personnel de santé qui sont très grands. Il envisage un renforcement de la politique des ressources humaines dans le secteur et du service chargé des formations paramédicales. Il veut également améliorer la qualité de l’enseignement paramédical public et l’organisation de trois écoles publiques paramédicales.

Conclusions provisoires. La formulation du projet est basée sur une bonne analyse des évolutions dans le secteur ainsi que de son cadre politique et institutionnel qui fait ressortir le manque de personnel paramédical comme une contrainte majeure. Le projet semble ainsi répondre à un problème réel et sa *pertinence* peut donc être jugée bonne, d’autant plus qu’il s’inscrit dans les politiques des deux pays.

Le rapport de 2009 ne permet pas de déjà dégager des conclusions en ce qui concerne *l’efficacité*, mais indiquent quelques contraintes majeures qui peuvent l’entraver (nombre trop grand d’élèves, durée du projet trop limité).

Plusieurs contraintes, qui caractérisent souvent le démarrage d’un projet, ont fait que celui-ci a accusé un retard ; apparemment certains erreurs dans la conception du projet ont compliqué davantage la situation. Ainsi, le projet ne semble pas encore arriver à une *efficacité* acceptable. La définition d’indicateurs doit d’ailleurs permettre à terme un meilleur suivi et un jugement plus fondé de l’efficacité, entre autres.

Le projet travaille entièrement au sein du Ministère compétent et ses cadres clés sont associés étroitement au projet, ce qui constitue une garantie pour sa *durabilité*, comme son appui politique. D’autre part est-il question d’hypothèses lourdes et délicates (au niveau de la continuité financière, de la volonté du gouvernement à limiter le nombre d’écoles et élèves) qui peuvent entraver sa réussite et certainement la durabilité de ses résultats.

Le processus de préparation et suivi de la phase de *formulation* a été globalement bonne, avec des interventions d’un part et d’autre qui ont permis de l’améliorer. Les délais de mise en oeuvre de cette phase ont été respectés. Le DTF contient quelques faiblesses importantes au niveau de son cadre logique, l’analyse des risques, l’argumentation du besoin d’une AT internationale, les défis et stratégies au niveau de la durabilité (surtout politique) et l’appropriation des acquis par les structures (écoles) locales. Le DTF a dû être soumis à des changements budgétaires importants, ce qui laisse supposer un manque de qualité du processus de formulation.

La documentation disponible ne permet pas encore de se former une idée sur la qualité de *l’accompagnement et de la supervision*, tandis que le rapport de 2009 présente un cadre qui doit permettre un bon *suivi et évaluation* de la réalisation des résultats du projet à partir de 2010.

4. Evaluation du projet Appui à la Province Sanitaire de Kirundo (APSK) – étude documentaire

Numéro d'intervention DGCD	NN 3003198
Code Navision CTB	BDI 0703411
Secteurs et sous-secteurs	Santé, Santé de base
Modalité	Aide de projet
Signature de la convention spécifique	25.01.2008
Démarrage effectif du projet	Octobre 2008
Durée totale de la mise en œuvre	36 mois
Contribution du partenaire	448.112 € (estimation)
Contribution belge	5.000.000 €
Institution partenaire	Ministère de la Santé Publique (MSP)

Contexte et caractéristiques. Ce projet s'inscrit dans le secteur de la santé qui est un des secteurs de concentration de la coopération bilatérale. Le projet est complémentaire à d'autres projets dans le secteur et fait partie d'une démarche programmatique qui se concrétise davantage à partir du nouveau PIC 2010-2013. Il veut s'occuper de la mise oeuvre des politiques nationales dans le domaine de la santé publique à travers trois axes d'intervention : l'appui aux structures d'encadrement dans une politique de décentralisation vers les districts sanitaires, l'appui à l'offre de soins via la contractualisation et le développement d'une politique globale d'amélioration de l'offre de soins de qualité, et l'appui à la demande de soins. Le projet est mis en oeuvre par une unité de gestion de projet qui, à côté du Directeur de l'Intervention et le délégué à la cogestion, combine du personnel CTB avec des cadres du ministère au niveau intermédiaire et périphérique.

Conclusions provisoires. Le projet s'occupe d'un besoin de base de la population rurale et sa formulation est basée sur une bonne analyse des évolutions dans le secteur, de son cadre institutionnel et politique. A cette analyse cette ajouté un travail en profondeur sur l'action des autres bailleurs et sur la situation dans la province de Kirundo. Le projet peut ainsi être considéré comme *pertinent*, d'autant plus qu'il s'inscrit bien dans les politiques nationale et belge.

Le projet vient d'effectuer une étude de base qui permet d'établir la situation de référence et une amélioration du cadre logique initial. Le rapport de 2009 ne décrit cependant pas encore les réalisations du projet (moyennant les indicateurs), ce qui implique que peu de choses peuvent être dites sur son *efficacité*.

La mise en oeuvre du projet pendant sa première année a connu apparemment un retard important, surtout au niveau budgétaire ; le rapport annonce cependant une amélioration nette de la situation en 2010. Peu de données sont disponibles sur la gestion du projet jusque maintenant, ce qui fait que son *efficience* ne peut guère être appréciée.

Le projet travaille entièrement au sein des structures du ministère, mais le niveau de son appropriation par ces structures, indice important de la *durabilité*, n'est pas encore clair. D'autres questions importantes à approfondir sont les dimensions financières et socioculturelles de la durabilité, très peu documentées.

Le processus de formulation a entrepris des efforts à associer au processus, à certains moments importants, les acteurs clés, tant au niveau national que dans la province de Kirundo. Le processus s'est bien déroulé, ses étapes de validation incluses. Il a pu se

baser sur des termes de référence de bonne qualité, mais le DTF souffre de quelques manques souvent rencontrés : peu d'indications sur le processus d'appropriation au niveau local notamment et une analyse des risques et hypothèses peu profonde ; le besoin de l'AT internationale n'est pas argumenté.

La documentation disponible ne permet pas encore de se former une idée sur la qualité de *l'accompagnement et de la supervision*, tandis que le rapport de mise en oeuvre de 2009 présente des données liées aux indicateurs des résultats intermédiaires et de l'objectif spécifique qui doivent en principe permettre un bon *suivi et évaluation* de la réalisation des résultats du projet.

3. Synthèse provisoire et points d'attention pour la mission de terrain

Constats majeurs

Le programme de la coopération bilatérale belge au Burundi s'inscrit dans un cadre sectoriel bien défini et de plus en plus délimité qui, en principe, doit favoriser une coopération efficiente et efficace. Les quatre projets analysés dans le cadre de cette évaluation se situent tous dans les secteurs de services sociaux de base, retenu comme secteur de concentration pour le PIC 2007-2009 et figurant également parmi les trois secteurs de concentration du PIC 2010-2013.

La pertinence des quatre projets est grande dans la mesure où ils répondent aux besoins de la population et des structures et institutions qui jouent un rôle clés ces secteurs. Ils font d'ailleurs partie d'une démarche qui devient progressivement plus programmatique et essaye de combiner des appuis à la base à ceux au niveau central et de développer des synergies.

Les analyses documentaires ne permettent pas encore, à une exception partielle près, de formuler des conclusions même provisoires au niveau de l'efficacité et de l'efficience, surtout à cause du fait que trois des quatre projets n'avaient, dans les faits, pas encore une année de mise en oeuvre au moment du démarrage de notre analyse. Cela dit, globalement chaque projet semble mettre en place un cadre devant permettre un bon suivi axé sur les résultats (indicateurs opérationnalisés, entre autres moyennant un *baseline* et/ou un diagnostic institutionnel) ; le projet qui a démarré le plus tôt fournit à cet effet un exemple intéressant dont on peut espérer qu'il sera suivi par les autres projets. Les quelques indications sur le fonctionnement des SMCL et des unités de gestion de projet (ainsi que de leur articulation avec les ministères dans lesquels elles sont implantées), ne permettent pas de se former une idée claire sur l'implication des structures locales. Au niveau de la durabilité, les stratégies des projets semblent préconiser un bon ancrage dans les structures du pays et le renforcement de celles-ci au niveau central comme décentralisé ; très peu de données sont cependant disponibles sur les aspects financiers qui sont cependant vitaux à plus long terme.

Les processus de formulation se sont globalement déroulés de façon adéquate et semble ainsi témoigner du rodage du système au sein de la CTB. Les DTF de façon quasi générique contiennent cependant quelques faiblesses, surtout au niveau du cadre logique, de l'analyse de la durabilité, des risques et des hypothèses, de l'argumentation du besoin d'une AT internationale et du processus d'appropriation du projet, notamment au niveau décentralisé. Souvent, l'implication des structures locales au processus et le niveau de son appropriation des résultats ne sont pas clairs non plus.

A quelques exceptions fragmentaires près, trop peu de données sont disponibles pour se prononcer sur la qualité de l'accompagnement et de la supervision, et sur celle du suivi et de l'évaluation.

Points d'attention et défis pour la mission de terrain

La synthèse ci-dessus permet de dégager les points d'attentions clés suivants (de façon pas exhaustive) pour la mission de terrain:

- *Le cadre global de la coopération.* Les projets cadrent clairement dans les politiques du pays. Cependant, il est également clair que les bailleurs internationaux jouent un rôle prépondérant dans leur définition. Quel est alors le degré d'*ownership* local de ces politiques, au niveau central comme décentralisé ? Un autre point d'attention concerne le développement d'un cadre programmatique dans les deux secteurs ; quels mécanismes sont appliqués et comment influencent-ils et sont-ils influencés par les quatre projets évalués et leurs acquis ?
- *Efficacité et efficience.* Comme il s'agit de projets relativement nouveaux : où sont-ils avec le mise sur pied d'un système adéquat de suivi ; quelles en ont été les conséquences pour le cadre logique du projet ; comment fonctionnent les unités de gestion de projets (articulation et insertion au sein des structures partenaires, relations avec les acteurs décentralisés, rôle de l'AT internationale, ...) et leurs structures/mécanismes de supervision?
- *Durabilité.* Quelles sont les chances d'arriver à des bénéfices durables (au niveau des institutions comme à la base)? Quel est le niveau d'ancrage et d'appropriation par les structures locales, et leur capacités à assurer la continuité des services ? Comment les projets s'insèrent-ils dans une perspective à plus long terme ? Comment assurer la durabilité financière sachant qu'il s'agit des projets dans des secteurs sociaux ; quelle est la stratégie à moyen terme à cet égard ?
- *Processus :* quelle a été l'articulation entre l'identification et la formulation ; quelles sont les conséquences d'une démarche plus programmatique sur la gestion stratégique des projets ? Quel a été le rôle des structures locales dans la formulation, sont-elles d'accord avec les résultats et veulent-elles s'approprier le projet ?

Au niveau pratique et logistique, la situation sécuritaire du pays déterminera en grande partie les modalités de mise en oeuvre de la mission de terrain. Les analyses documentaires ont fait ressortir la désirabilité de pouvoir descendre sur le terrain, notamment pour rencontrer les écoles bénéficiaires du projet d'appui à l'enseignement professionnel. Les deux projets d'analyse documentaire méritaient d'ailleurs aussi une descente sur le terrain où se situent leurs bénéficiaires majeurs. Au cas où la situation sécuritaire le permet, il devait être possible de prévoir au moins une visite à une école paramédicale. Une visite au province de Kirundo est désirable mais probablement difficile à réaliser.

2.3.3 Maroc

Cadre global

Le Maroc fut parmi les premiers partenaires de la coopération belge. La première Convention Générale de Coopération a été signée en 1965. La coopération bilatérale directe représente plus de deux tiers de l'ADP. Cette coopération porte essentiellement sur la réalisation de projets prioritaires mis en œuvre par les structures administratives marocaines dans les secteurs retenus de commun accord. Le PIC 2006-2009 a été marqué par un doublement de la contribution belge (46,5 Millions d'Euro), une plus grande concentration géographique et sectorielle, par la réduction du nombre d'interventions, par l'introduction de l'approche programme et par l'alignement accru aux politiques et stratégies, aux institutions et aux systèmes et procédures marocaines.

Durant la 18^{ème} session de la Commission Mixte de la Coopération au Développement entre la Belgique et le Maroc le programme indicatif de Coopération 2010-2013 a été approuvé. Les éléments clés de ce PIC sont :

Une concentration géographique (les zones rurales de Souss-Massa-Draa et les zones rurales des régions de l'Oriental et du Nord) et sectorielle i.e. le secteur agricole et le secteur eau. Ce PIC tient compte du statut particulier du Maroc de pays à revenu intermédiaire, tranche inférieure qui est pour une large part acteur de son propre développement.

Le secteur agricole est essentiel et incontournable pour le développement du monde rural. Le Plan Maroc Vert qui contient la nouvelle stratégie de développement de ce secteur donne un cadre fort pour gérer la collaboration. Le choix du secteur eau de base se base sur les besoins importants en terme de gestion durable de l'environnement et des changements climatiques ainsi que sur les avantages comparatifs de la Coopération belge dans ce domaine qui sont reconnus par le partenaire ainsi que par les autres bailleurs de fonds. Entre 2000 et 2007 la Belgique a financé sept projets dans le domaine eau et assainissement. Un graphique publié en 2007 qui reprend les prestations en cours et celles inclus dans le PIC 2006-2009 montre que 68 % du budget est investi dans le secteur eau et assainissement.

A l'heure actuelle douze projets sont en exécution au Maroc dont trois dans le domaine eau et assainissement et trois dans le domaine de l'agriculture. Les autres projets sont très divers : le micro-crédit, la lutte contre le IST-SIDA, la formation professionnelle par apprentissage. La migration des Marocains vers la Belgique influence la coopération au développement entre les deux pays.

La nouvelle stratégie dans le domaine agricole s'articule autour de deux piliers. Un premier qui vise à développer davantage une agriculture déjà performante, compétitive à haute valeur ajoutée et adaptée aux règles de marché et en facilitant des investissements privés, un deuxième pour lequel l'aide belge est sollicitée qui vise à relancer l'agriculture en milieu rural par une professionnalisation des petites exploitations agricoles. Dans ce deuxième pilier la Belgique contribue aux axes d'interventions suivantes : des interventions selon l'approche filière (60% du budget), l'appui institutionnel visant le renforcement des capacités (10% du budget) et un appui aux actions transversales (30% du budget).

La raréfaction des ressources en eau, la surexploitation des nappes d'eaux souterraines, la pollution des ressources en eau, l'érosion des sols et l'envasement des barrages, la faible valorisation de l'eau mobilisée et le développement de nouvelles sources d'énergie sont les problèmes avec lesquels le secteur eau est confronté. L'approche pour y faire face est une approche holistique et une

coordination entre les multiples acteurs du secteur. L'appui de la coopération maroco-belge dans le secteur eau portera sur la gestion intégrée des ressources eau pour un montant de 33,5 millions d'Euro qui est reparti entre un appui institutionnel et opérationnelle aux Agences de Bassins Hydrauliques, un appui au PNA par l'assainissement liquide des centres de petites et moyennes tailles avec une composante de renforcement des capacités au niveau décentralisée et une troisième composante qui vise la mise à niveau environnementale des écoles. Pour le deuxième pôle la Coopération belge a créé un *basket fund* mise à disposition de l'ONEP.

Les deux projets retenus pour l'évaluation des qualités de prestation de la CTB avec une étude de terrain se situent dans le domaine eau et assainissement. Les projets qu'on doit apprécier sur la base des études de documents sont un projet agricole dont la formulation vient d'être achevée et un projet de formation professionnelle par apprentissage

Conclusions provisoires sur les projets analysés

1. Evaluation du programme d'approvisionnement en eau potable en milieu rural (analyse de terrain)

Numéro d'intervention DGCD	NN 3003945
Code Navision CTB	MOR 07 034 11
Secteurs et sous-secteurs	Eau et assainissement (DAC 14030)
Démarrage effectif du projet	17 décembre 2007
Durée totale de la mise en œuvre	60 mois (?)
Contribution du partenaire	5.773.800 €
Contribution belge	16.500.000 €
Institution partenaire	Office National de l'Eau Potable (ONEP)

Contexte général du projet du programme

Ce programme s'inscrit dans l'objectif spécifique du Programme Indicatif de Coopération maroco-belge pour la période 2006-2009 qui vise une amélioration du bien être de la population rurale dans les régions du Souss-Massa-Draa et du Talifat. 1.560.000 personnes habitent dans la zone, réparties sur 3.400 localités. Le taux d'accès moyen à l'eau était en 2005 de 71%. Au niveau de l'assainissement le taux d'équipement en dispositifs d'évacuation des excréta est d'environ 39%.

Ce programme complète utilement les réalisations faites dans le cadre du projet maroco-belge d'Approvisionnement en eau potable en milieu rural dans la Wilaya d'Agadir. Il multiplie les efforts de ce programme dans d'autres Wilayas. Les communes rurales, représentants locaux du gouvernement sont maître d'ouvrage en matière d'approvisionnement en eau potable mais n'ont que très peu de moyens. Leur participation à qui s'ajoute une participation d'environ 5 % par la population bénéficiaires s'élève à 15 % des coûts. Le reste vient des budgets d'investissements de l'état marocain et des bailleurs de fonds.

L'objectif spécifique de l'intervention est : 'les populations rurales des régions du Souss-Massa-Draa et du Tafikat ont accès d'une manière durable à l'eau potable en

quantité en qualité suffisantes. Cet objectif contribue à une amélioration des conditions de vie de la population rurale.

Le premier résultat est que 45.000 personnes sont alimentées en eau potable à partir des projets structurants. Le deuxième résultat est que 25.000 personnes sont alimentées en eau potable à partir de systèmes d'AEP autonomes et le troisième résultat vise le renforcement des capacités des services décentralisés de l'ONEP dans la région de Souss Massa pour la mise en œuvre des systèmes d'AEP en milieu rural.

Conclusions provisoires

La pertinence du projet est grande car le projet s'inscrit dans la politique nationale, répond à un besoin réel et se concentre sur une zone pauvre du pays où les capacités financières sont limitées.

Le projet a démarré fin 2008 et le rapport d'activités 2009 parle des activités d'élaboration des TdR et le lancement des appels d'offres. En 2009 seulement la mise en œuvre de quelques infrastructures avait démarré. Dans le DTF des indicateurs sont données qui sont SMART pour les résultats 1 et 2 mais pour le résultat 3, renforcement des capacités, les indicateurs ne sont pas utiles i.e. une répétition des indicateurs pour les résultats 1 et 2. Le rapport mentionne que sur la base d'un base-line des indicateurs plus spécifiques seront formulés. Les femmes sont les acteurs principaux en ce qui concerne l'eau. Dans le DTF un chapitre sur le genre le mentionne mais n'est pas traduit dans les indicateurs ni dans les structures mise en place par le projet.

L'ONEP est un acteur bien rodé avec beaucoup des capacités. Dans le projet un AT international et des AT volontaires travaillent ensemble avec les structures de l'ONEP. Une analyse de leur plus value nous semble important.

Le rapport d'activités 2009 mentionne un retard assez considérable dû au fait de difficultés dans les procédures d'avis de non objection et la passation de marché.□□

Ce qui concerne la durabilité les hypothèses suivantes sont formulées et doivent être vérifiées sur le terrain:

- au niveau de l'ONEP' les capacités et la pérennité des personnes responsables et compétentes
- les conséquences de différences de traitement entre le personnel des équipes mixtes (ONEP : CTB)
- l'incertitude sur la pérennité du BAGL
- un manque d'appropriation par les bénéficiaires d'une vision ONEP à cause d'une majorité du personnel CTB
- les capacités des communes et des comités d'usagers
- Dans les documents on trouve peu d'information des capacités de l'ONEP en ce qui concerne la maintenance et les réparations des AEP

La formulation est faite par une équipe de 4 personnes CTB dont 3 de Bruxelles et un consultant marocain. Dans le processus des réunions avec les acteurs ont eu lieu ainsi que des restitutions mais il apparaît que la durée et la manière de faire ne permettait pas une vraie appropriation par les acteurs à tous les niveaux. La formulation et le DTF fait une analyse du fonctionnement de l'ONEP, décrit des critères de choix des infrastructures à construire et prévoit un budget global pour les études et l'exécution des travaux.

Il existe un comité de pilotage (SMCL) qui s'est réuni trois fois. Les rapports sont succincts, mais montrent une participation et une prise de décision. Il apparaît que l'ATi joue un rôle important dans la préparation et l'animation.

Le premier rapport d'activités (2009) donne un bon aperçu du déroulement de projet et des problèmes rencontrés. Le rapportage est fait sur base du cadre logique et pour le R 3 l'équipe s'efforce de formuler des bons indicateurs. Des efforts pour la mise en place d'un bon système de suivi et évaluation se manifestent.

2. Evaluation du projet d'assainissement liquide des villes de Zagora et de Tinghir (analyse de terrain)

Numéro d'intervention DGCD	NN3003945
Code Navision CTB	MOR 0703411
Secteurs et sous-secteurs	Eau et assainissement (DAC 14030)
Signature de la convention spécifique	22/12/2008
Démarrage effectif du projet	Mars 2009
Durée totale de la mise en œuvre	48 mois
Contribution du partenaire	
Contribution belge	14 500 000 Euro
Institution partenaire	Office National de l'Eau Potable (ONEP)

Contexte général du projet

Ce programme s'inscrit dans l'objectif spécifique du Programme Indicatif de Coopération maroc-belge pour la période 2006-2009 qui vise une amélioration du bien être de la population rurale dans les régions du Souss-Massa-Draa et du Talifat. Ces régions sont depuis longtemps une zone de concentration géographique privilégiée des actions de coopération en particulier dans le secteur eau. Le taux d'accès moyen à l'eau était en 2005 de 71%. Au niveau de l'assainissement le taux d'équipement en dispositifs d'évaluation des excréta est d'environ 39%.

Les deux villes Zagora et Tinghir sont incluses dans ce programme et sont sélectionnées sur la base des critères bien définis par l'ONEP. A part les travaux d'infrastructures (réseaux d'assainissement et stations d'épuration), le projet prévoit un volet de renforcement des capacités d'acteurs concernés i.e. un appui institutionnel à la direction centrale de l'ONEP ainsi qu'à ses directions Régionale d'Agadir et provinciales de Zagora et Ouarzazate au même titre que la municipalité de Zagora et celle de Tinghir. Cet appui sera mis en œuvre par un consultant en appui ponctuel et le recrutement d'un Assistant Technique National.

Conclusions provisoires

La pertinence du projet est grande. Le projet cadre dans une stratégie nationale qui est mise en œuvre par l'ONEP, une institution renommée et qui applique des critères de choix de projets bien définis. Dans la formulation on a bien analysé la stratégie nationale et une analyse de ce que les autres bailleurs de fonds font dans le domaine de l'eau et de l'assainissement pour garantir une harmonisation d'approche et une complémentarité des actions. Les deux villes Zagora et Tinghir ont des indices de pauvretés élevés.

Le projet a démarré en mars 2009. Le rapport d'activités 2009 montre que pour les résultats 1 et 2 plusieurs initiatives ont été prises mais que l'engagement du personnel dans le cadre du troisième résultat a pris beaucoup de temps (le AT

National n'a commencé son travail qu'en avril 2010). Pour le résultat 1 et 2 les indicateurs sont d'ordre technique qui sont traduits dans le rapport d'activités, en lot d'infrastructures à réaliser. Par lot on mentionne où on est dans le processus (étude, appel d'offre, lancement des travaux....)

Pour le R3 les indicateurs sont moins précis et utilisables

Plusieurs organes sont établis pour garantir une bonne mise en œuvre du projet. Il y a un Comité de Pilotage qui assure le pilotage et la mise en œuvre du projet et qui est composé des directeurs de la DFI et de la DAE de l'ONEP, les présidents du conseil municipal des deux villes, le Représentant Résident de la CTB et le représentant de la DGCL/DEA. Au niveau des villes il y a un comité de suivi composé du président de la commune, un représentant du directeur général de l'ONEP et d'un représentant du directeur général des collectivités locales. Ces comités font le suivi des résultats des études, des travaux, des définitions de modalités de financement des travaux, la réception des installations etc.

Les rapports à notre disposition ne permettent pas de s'exprimer sur la durabilité du projet. On parle d'une cotisation par les bénéficiaires et l'aspect des capacités des structures impliquées dans le projet (ONEP, Municipalité et autres) est pris en compte dans le résultat 3 mais ces aspects doivent être analysés plus en profondeur durant la mission sur le terrain.

L'accord de principe pour l'identification date de 2005. L'identification du projet a été approuvée fin octobre 2007, la formulation a eu lieu en août 2008 et le DTF accepté en novembre 2008. La convention de mise en œuvre a été signée le 26 janvier 2009. Il est étonnant de voir qu'une organisation forte comme l'ONEP tarde aussi longtemps avec l'identification.

Le suivi se concentre sur l'efficacité de l'exécution. Dans le premier rapport d'activités 2009 on trouve de l'information d'ordre technique et d'ordre financier mais peu sur les problèmes rencontrés, les résultats à atteindre les suppositions mentionnées dans le cadre logique.

3. Evaluation du projet de développement Agricole intégré des communes rurales d'IKNIOUN et AIT EL FERSI (PDAI) (analyse documentaire)

Numéro d'intervention DGCD	3008290
Code Navision CTB	MOR 09037111
Secteurs et sous-secteurs	Développement agricole (31120)
Signature de la convention spécifique	
Démarrage effectif du projet	Janvier 2010 ??
Durée totale de la mise en œuvre	48 mois ?
Contribution du partenaire	310.000 Euro
Contribution belge	3.007.866 Euro
Institution partenaire	Office Régionale de Mise en valeur agricole de Ouarzazate

Contexte général du projet

Le projet s'inscrit dans les orientations stratégiques déjà validées par les autorités marocaines (INDH, Objectifs du Millénaire..) et tient compte du document d'orientation de politique agricole du Plan Maroc Vert. Le projet couvre deux communes rurales i.e. Iknioun et Ait el Fersi situé dans la province de Ouarzazate, zone de concentration des interventions belges au Maroc. La superficie de la zone

d'intervention s'élève à 1572km² pour la commune de Iknioun et 332 km² pour celle de Ait el Fersi. La population s'élève à près de 20,300 habitants. Les revenus obtenus de l'agriculture sont environ 1.700 Dhs par habitant par an. Le seuil de pauvreté est estimé à 3.270 Dhs/an/habitant, donc il y a un grand déficit même si on estime que 35% des revenus viennent des transferts par les émigrés.

Le projet est un projet agricole 'classique' dans le sens qu'il vise à améliorer plusieurs composantes du système agricole, qu'une équipe de projet, composé par un responsable désigné par l'ORMVAO (Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Ouarghazate), un co-responsable désigné par la CTB, un responsable administratif et financier recruté par la CTB un secrétaire et 4 techniciens tous recrutés par la CTB, sera responsable de l'exécution sous la responsabilité de l'ORMVAO (co-gestion avec la CTB). Un assistant technique international perlé jouera un rôle important dans le projet (sans être décrit clairement).

Quatre résultats intermédiaires sont formulés :

- les capacités locales et les synergies entre acteurs sont renforcées
- les ressources en eau sont mobilisées moyennant une bonne efficacité énergétique et financière
- les filières agricoles sont améliorées et diversifiées
- la condition des troupeaux et la gestion des parcours sont améliorés

Les activités sont très diverses comme des formations, des visites d'échanges, un accompagnement, financier des infrastructures et des équipements, améliorer plusieurs filières agricoles et pour chacun des résultats il est mentionné une valorisation des expériences locales au niveau national.

Conclusions provisoires

Entre l'accord de principe et l'approbation de l'identification (mars 2009) plus de trois ans se sont écoulés, le DTF a été validé par le SMCL le 10 novembre 2009, et la convention de mise en œuvre a été signée le 23 décembre 2009 avec une notification à la CTB le 7 janvier 2010. La mise en œuvre vient de démarrer donc on ne peut pas analyser l'efficacité du projet. Aucun rapport d'activités n'est à notre disposition.

La pertinence : selon l'identification et la formulation le projet s'inscrit complètement dans les politiques et les stratégies de développement et si on compare la description de la zone avec la proposition de projet il nous semble que le projet correspond aux besoins des bénéficiaires.

Le DTF n'argumente pas le choix des différentes stratégies reprises dans le projet. Le projet s'occupe de beaucoup de choses et le danger existe que les efforts seront éparpillés et que le projet ne se concentre pas sur les stratégies les plus pertinentes. En plus on investit 3.300.000 millions d'Euro pour une population de 20.000 personnes et on peut se demander si ce qui est proposé est l'investissement le plus pertinent.

Les indicateurs sont d'ordre général et nécessite d'être concrétisés durant le projet. P.e. des indicateurs dans le CL se limitent à 'nouvelles techniques de mobilisations de l'eau diffusées et utilisées, volumes d'eau économisés, nombre des producteurs utilisant les techniques appropriées etc. Il manque dans le DTF une description détaillée de la situation de départ qui permet de mieux cibler les changements voulus par le projet.

Il s'agit d'un projet en co-gestion avec une équipe de projet composé d'un responsable de projet désigné par l'ORMVAO, un co-responsable recruté par la CTB et du personnel d'appui. Cette équipe sera appuyée par un AT international perlée et des assistants techniques nationaux en cas de besoin. L'ancrage institutionnel de cette équipe n'est pas bien décrit dans le DTF. Trois organes de gestion sont prévues : un comité de pilotage, un comité technique et une cellule de coordination et d'appui. Il est difficile d'apprécier l'efficacité de ces organes de gestion.

Le rapport de formulation ne donne pas un agenda détaillé, seulement une liste des personnes contactées qui sont plutôt des techniciens et des responsables de services. Au niveau de l'ORMVOA une réunion plénière de restitution a été organisée. Il est difficile de conclure si les acteurs locaux ont participé aux processus de formulation. Des représentants du partenaire ORMVAO n'étaient pas inclus dans l'équipe de formulation.

4. Evaluation du projet FORAD Nord (analyse documentaire)

Numéro d'intervention DGCD	3004258
Code Navision CTB	MOR0703511
Secteurs et sous-secteurs	Education-formation professionnelle (CAD 11330)
Signature de la convention spécifique	19 novembre 2008
Démarrage effectif du projet	Mars 2009
Durée totale de la mise en œuvre	72 mois
Contribution du partenaire	3.396.000 euro
Contribution belge	3.000.000 Euro
Institution partenaire	Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle

Contexte général du projet FORAP

Selon les statistiques du Ministère de l'Education Nationale l'effectif des déscolarisés de l'enseignement primaire, collégial et secondaire est estimé en 2004/2005 à 419.998 abandons dont 47% des filles. Avec un programme de formation par Apprentissage (mFA) le Ministère veut donner des nouvelles chances à ces abandons. Le mFA se déroule essentiellement en entreprise (80% du temps) et en centre de formation par apprentissage (CFA) pour au moins 10 %. Les objectifs à ce mode de formation sont :

- faire acquérir aux jeunes un savoir-faire par l'exercice d'une activité professionnelle leur permettant d'avoir une qualification favorisant leur insertion dans la vie active ;
- contribuer à l'amélioration de l'encadrement du tissu économique des PME/PMI
- contribuer à la sauvegarde des métiers de l'artisanat ;
- assurer aux jeunes ruraux une formation adaptée aux spécificités de leur milieu.

Le projet se situe dans les quatre provinces du Nord du pays et veut se concentrer sur 6 secteurs économiques i.e. le secteur de l'agriculture, le secteur de la pêche maritime ; le secteur de l'artisanat, le secteur du tourisme, le secteur de formation (apprentissage d'éducatrices et d'éducateurs d'enfant) et le secteur social (formations des animateurs et agents de développement). Il vise à améliorer l'employabilité et

l'insertion des jeunes déscolarisés dans les 4 provinces du Nord de Maroc. Pour atteindre son objectif quatre résultats intermédiaires sont formulés :

- l'orientation et le suivi des apprentis sont renforcés
- le perfectionnement du personnel encadre le MFA
- des référentiels du MFA selon l'ACP sont élaborés et implantés
- les CFA sont renforcés en équipements

Une direction de projet constitué d'un responsable du projet, un co-responsable CTB du projet et le délégué de la Formation Professionnelle de Tétouan travaille en étroite collaboration avec le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle et son service extérieur de la formation professionnelle de Tétouan.

Conclusions provisoires

Le projet s'inscrit à 100 % dans les politiques du ministère et des institutions au niveau national ?. Le rapport de formulation donne des chiffres sur l'abandon scolaire qui montrent clairement le problème et la pertinence d'investir dans la mFA mais il est difficile à évaluer si une amélioration de l'employabilité des jeunes va vraiment garantir leur insertion dans les 6 secteurs économiques pour lesquels le projet veut former des apprentis.

Entre l'identification et la signature de la convention, 16 mois ont passé. Toutes les phases se sont suivies d'une manière efficace mais on peut se demander pourquoi la période entre l'accord sur le DTF et la signature de la convention spécifique a pris 5 mois.

La convention de mise en œuvre a été signée en décembre 2008, le premier comité de pilotage a eu lieu le 24 mars 2009 et la direction du projet a été mise en place en octobre 2009. Nous ne disposons pas des rapports (seulement un rapport annuel 2009 très sommaire) qui permettent d'apprécier l'efficacité et même l'efficacité du proje

Les indicateurs pour l'OS sont assez spécifiques. Pour l'objectif spécifique, il est spécifié que fin 2012 6.600 apprentis dont au moins 40% des filles soient formés et qu'au moins 80 % sont insérés dans le tissu économique. En fait on a ici deux objectifs spécifique i.e. l'employabilité et l'insertion dans le tissu économique. L'un dépend de l'autre mais il n'est pas prouvé que si on améliore l'employabilité des jeunes ils sont automatiquement intégrés dans le tissu économique. D'autres facteurs l'influencent comme le développement économique de la zone.

Les indicateurs des résultats sont dans beaucoup de cas des indicateurs des activités p.e les formateurs formés, l'équipement livrés, une stratégie de communication est élaborée. On n'arrive pas à bien spécifier les changements qu'on veut atteindre par les formations ou autres activités et spécifier la qualité qu'on veut atteindre de l'orientation et le suivi des apprentis ; les compétences et les performances du personnel encadrant le MFA, la qualité d'un CFA.

Des risques pertinents ont été formulés mais leur analyse et la décision prise (comment faire face à ces risques) ne sont pas suffisamment élaborés et on constate qu'on propose des activités spécifiques pour faire face aux risques que ne sont pas repris dans le CL

La formulation est faite par une équipe de 8 personnes dont 3 de la CTB Bruxelles, 2 de la CTB au Maroc, une personne du ministère et 2 consultants nationaux. La mission a visité et discuté avec la plupart des parties concernées et eu surtout des discussions individuelles avec des responsables des institutions visitées. Une

restitution a eu lieu où ont participé surtout des représentants des ministères et des responsables d'autres projets / bailleurs de fonds

Le DTF propose la mise en place d'une équipe de projet avec un co-responsable CTB. Les tâches de cette équipe sont bien décrites et concernent la gestion quotidienne du projet. On ne trouve pas une argumentation claire pour défendre la mise en place d'une telle équipe, mais on peut supposer que c'est lié à l'approche projet qui impose l'installation d'une équipe de projet.

Il existe deux structures i.e. un comité de pilotage au niveau central et un comité de suivi au niveau local qui assure le suivi des réalisations des activités prévues, la concertation avec les partenaires, la vérification de l'atteinte des résultats. Les documents décrivent en détail leur composition et leurs responsabilités.

Il est prévu dans le DTF que l'équipe de projet soumet un rapport annuel de suivi évaluation au début de l'année et un rapport d'exécution accompagné d'un rapport financier entre avril et août.

Synthèse provisoire et points d'attention pour la mission de terrain

3.1. Constats majeurs

Les deux projets à évaluer avec des missions sur le terrain se situent dans le secteur eau et assainissement, un secteur dans lequel la Belgique a une longue expérience. Aussi le partenaire l'ONEP est un acteur bien établi qui dispose d'un plan stratégique à long terme et des moyens i.e. des ressources humaines et des moyens financiers et matériels considérables. La collaboration avec la Belgique leur permet d'investir dans des infrastructures d'approvisionnement en eau et d'assainissement dans des zones défavorisées du pays.

Le projet de formation professionnelle par apprentissage se trouve dans le Nord du pays -la zone d'origine de beaucoup des migrants marocains en Belgique - et se situe dans un secteur qui n'est plus repris dans le PIC 2010-2013. Ce projet est basé sur les expériences d'un projet dans le Sud du pays.

Le quatrième projet à apprécier sur la base d'une étude de documents est un projet agricole 'classique' situé dans deux communes dans le Sud du pays . Ce projet vient de démarrer et peu de documents sont disponibles.

La pertinence des projets est grande : ils contribuent à résoudre des problèmes majeurs de la population et s'inscrivent dans les politiques d'état marocaines.

Les analyses documentaires ne permettent pas encore de formuler des conclusions même provisoires au niveau de l'efficacité et de l'efficience vu le fait que les projets ont démarré récemment. Mais mêmes pour ces projets les rapports montrent des efforts non seulement dans la mise en œuvre mais aussi dans la concrétisation du projet et l'investissement dans des études de terrain.

Les projets « eau et assainissement » sont plutôt d'ordre technique et le suivi se fait au niveau des activités et les outputs (la publications des offres, l'analyse des offres, les contrats signés et si applicable la mise en œuvre). Les deux projets ont une composante de renforcement des capacités, mais à ce niveau les indicateurs sont moins spécifiques et utiles.

Pour chaque projet plusieurs structures de gestion sont mises sur pieds : un comité de pilotage au niveau central et des structures au niveau local qui permettent une prise de décision plus efficace.

Un constat pour tous les projets est la longue durée entre l'accord de principe sur l'identification et l'approbation du rapport d'identification. Ceci est encore plus remarquable car on travaille avec une institution qui a des capacités et des ressources pour élaborer des identifications.

3.2. Points d'attention et défis pour la mission de terrain

La synthèse ci-dessus permet de dégager les points d'attentions clés suivants (de façon non exhaustive) pour la mission de terrain.

Le cadre général de coopération : la Belgique a une longue historique de collaboration avec l'ONEP. Avec le programme d'approvisionnement en eau potable en milieu rural on évolue partiellement vers une approche de 'basket funding' à l'ONEP mais en mettant une équipe de projet et un AT international comme responsable du programme. Il pourrait être intéressant d'approfondir la question pourquoi la relation entre la Belgique et le Maroc, pays à revenu intermédiaire avec des structures compétentes et efficaces n'évolue pas vers une responsabilisation plus grande des partenaires comme prévu dans les accords de Paris.

Dans le même sens il semble être difficile de responsabiliser et d'obtenir des engagements des partenaires en dehors des cadres de projets ou des programmes. Les autorités marocaines sont intéressées à des relations bi-latérales qui sont traduites dans des projets 'classiques' sans chercher des synergies avec d'autres intervenants. Le PIC décrit les deux secteurs de concentration et les zones de concentration mais on constate qu'on reste actif dans plusieurs secteurs (décisions prises dans l'ancien PIC) mais on a agrandi la zone d'intervention pour garantir que la Belgique soit présent dans les zones d'origine des migrants marocains qui résident en Belgique avec des interventions qui bénéficient les ressortissants de ces zones. Ceci va à l'encontre de la politique de concentration géographique et sectorielle.

Efficacité et efficience. Comme il s'agit de projets relativement nouveaux il est difficile d'approfondir ces aspects sur le terrain. Néanmoins les éléments suivants nous semblent intéressants à développer :

- la plus value des AT et des équipes de projet pour une structure comme l'ONEP
- l'efficience des structures mises sur pied pour la gestion des projets
- les indicateurs dans les projets eau et assainissement sont d'ordre technique. Pour les aspects de renforcement des capacités et l'ingénierie sociale de ces types de projets peu d'éléments sont donnés dans les documents.

Les thèmes transversaux sont décrits d'une manière très succincte dans les DTF mais pas traduits dans des actions concrètes ni dans des indicateurs. On pourrait attendre que pour le secteur eau le genre et l'environnement soient des aspects fondamentaux pour garantir la durabilité des interventions.

Les processus d'identification et de formulation doivent être analysé plus en détail une fois sur le terrain. Après lecture des documents on a l'impression que les partenaires ne participent pas tellement et ne s'approprient pas ce processus et qu'ils

restent dans une approche de projet bilatéral dans lequel le bailleur de fonds joue un rôle important.

Au niveau pratique et logistique, aucun défi majeur ne semble se poser. Les activités de la mission se dérouleront pour une partie à Rabat et dans la région d'Agadir. Dans la région d'Agadir des contacts avec les responsables de l'ONEP régional sont prévus et des visites dans des communes ou des infrastructures en eau prévues dans le programme d'approvisionnement en eau potable en milieu rural sont en cours. Ensuite nous visiterons la province de Ouarzazate et la ville de Zagora. Vu les distances il est impossible d'inclure une visite à la ville de Tinghir. Une bonne gestion de temps sera nécessaire pour garantir la qualité de la mission.

2.3.4 Rwanda

Introduction

In 1996 Belgian cooperation with Rwanda resumed with projects in various sectors (health, education, agriculture, justice and others), based on Rwandan priorities and requests. Characteristics of Belgian cooperation were the pre-eminence of bilateral over multilateral assistance and the adoption of the 'cogestion' model instead of 'régie'.

By the late '90s the programme had gained momentum and the volume of ongoing projects had increased. In certain areas follow-up projects were being identified. In the area of economic governance, a Belgian technical assistant based at CEPEX (Ministry of Finance) was at that time supporting the preparation of the public investment programme (PIP). Also at this time attention was growing internationally for improved planning and budgeting, integration of recurrent and development spending, and the adoption of new tools: poverty reduction strategies (PRSP) and medium term expenditure frameworks (MTEF). At this point the future support to **'Institutional strengthening of the strategic process'** was identified, with MINECOFIN as beneficiary.

In the justice sector, three projects were implemented between 1997 and 2000 in support of the Ministry of Justice (MINIJUST), the Parquet and the national training centre. A second phase took place from 2000 to 2004, where a first attempt was made at increasing the coherence by bringing together the support interventions in the sector. This resulted into two projects: support to the Ministry of Justice and support to the Supreme Court. A follow-up to these two projects was formulated in 2005 on the basis of the initial identification (1999).

The justice sector in Rwanda faces, in a context of socio-economic and institutional fragility, the double challenge to guarantee judicial security and to deal with the aftermath of the war. By 2005 significant strides had been made in the sector. The new Constitution adopted in 2003 was the starting point of a vast reform of the organisation of the sector, which modified the roles of many actors and institutions. The movement towards more comprehensive sector wide policy making was reflected in the first strategic plan for the Justice sector presented in November 2004.

The Justice cluster was slower to develop in comparison to other clusters such as health or education. The large number of institutions (14) with administrative and/or financial autonomy characterises the sector. The needs of these organisations are vast and exceed the combined national and foreign resources for the sector, which enhances the importance of a comprehensive perspective and clear priority setting.

The project '**Support to rule of law and justice sector in Rwanda**' formulated in 2005 followed the recommendation made in the identification report from 1999 to bring together the various interventions in the justice sector into one project with several components, thus intending to support the sector's move towards a Sector Wide Approach to be supported eventually by the harmonised donor community. The project was formulated jointly with the Netherlands, who also had been and continue to be involved in support to institutions of the sector.

For this evaluation, four projects have been selected to be evaluated on the basis of the 2009 evaluation framework. Two of these projects (health and education-related) will be evaluated via both a documentary study and field visits. The two remaining projects (capacity building and health-related) are being assessed via a documentary study completed with a few interviews in the field. More in particular, the following projects will be studied:

1. Support to joint education sector support - JESS- phase II (documentary study and field visit);
2. Support to joint health sector support (SWAP) - JHSS (documentary study and field visit);
3. Support to capacity building development (document study); and
4. Institutional support to the Ministry of Health - phase IV (document study).

To add information on the projects, how they are linked, total budget and % share of total support to Rwanda en at what levels the projects are carried out, etc.:

JESS and JHSS similar set up and content: budget support, only in other sector (educ and health)

Preliminary conclusions on the projects studied

1. Joint education sector support - JESS- phase II (documentary study and field visit)

BTC Navision code - project:	RWA 0604912
Indicative Cooperation Programme:	xxx
Sectors and sub-sectors of intervention:	11110- Education policy and administrative management
Aid Modality:	Multi year budget support
Duration identification period: start date and approval identification report	Not applicable
Date Specific Agreement signed:	6 December 2007
Planned Duration:	2008-2010
Effective start of project:	xxx

Project budget:	€ 8,000,000
Partner Agency:	Ministry of Education and Culture (MINEDUC)

In line with the Government of Rwanda's preferred modality for budget support over the classical project approach, DGOS, together with DFID (lead donor), the WB, SIDA, Unicef, and GTZ signed an MoU with the Government of Rwanda to cooperate in the education sector. The MoU sets out a common approach to support the sector-wide approach to the development of the education sector in Rwanda within the framework of the Education Sector Strategy Plan 2006-2010 (ESSP). The purpose of the ESSP is to assist the poverty reduction process by enhancing Rwanda's human resource through the development of a learning society and provision of knowledge and skills.

In 2007 Belgium contributed €3.5 million Euro to the Joint Education Sector Support Programme (JESS) to implement the ESSP. Under the ICP 2008-2010, Belgium pledged a second commitment of 8 million Euro. This second commitment under the latest ICP is included in the evaluation.

JESS comprises the following 2 components

1. Education sector budget support (ESBS), aiming at efficient channeling of development partner resources to help finance the ESSP
2. Education sector capacity building pooled fund (ESCBPF), to help MINEDUC to plan, implement, monitor and evaluate the ESSP.

The Belgian contribution is to the 1st component (ESBS) only. In addition, BTC seconded one Belgian adviser to DFID to follow-up on JESS policy dialogue and sector budget support. This position was funded outside the Indicative Co-operation Programme. The adviser started work in Kigali on 1 August 2007. The secondment came to an end in July 2010. The TA fully joined BTC from August 2009 onwards.

Relevance: Contributing to the implementation of a government owned Education Strategy has the advantage of direct political commitment. Education is an explicit government priority which has been highlighted in the Rwanda Poverty Reduction Strategy (PRS).

Effectiveness: due to the chosen aid modality of sector budget support, the effectiveness of the Belgium support can of course not be isolated. Yet major reviews, such as the FTI assessment of late 2006, the Joint Review of the Education Sector (JRES) 2007 and the PER 2007 report an overall positive progress in the education sector. Data systems need however to be strengthened to monitor performance indicators.

Efficiency: Close collaboration with other donors and pooling resources towards one joined agreed objective creates efficiency gains. On the other hand it also requires coordination efforts. More information is needed to assess the efficiency of the chosen structures. According to the Mid Term Review, the remaining challenges relate to efficiency, equity, quality and management of the sector, especially since the sector is growing so rapidly.

Sustainability: The Joint Education Sector Support programme (JESS) covered the ESSP 2006-2010 planning period. It is therefore soon coming to an end. MINEDUC requested development partners for an extension of JESS in order to help them realize their ambitious new ESSP (2010-2015). The 2009 progress report states that only DFID has tentatively committed extended support. The Netherlands have committed support until 2012-2013. If other development partners fail to come on board, or if the estimated domestic resources show too optimistic, the sector will suffer from shortages of resources and will hence have to cut down on its ambitions.

Process: As a budget support intervention, there has not been a classical formulation phase including the writing of a formulation report and TTF. The budget support is arranged through the existing document "Joint Education Sector Support (JESS)" which has been considered as the formulation document. The JESS document was annexed to the Specific Agreement, thereby also incorporating the conditions and implementation arrangements of the Belgium support.

2. Appui sectoriel santé - Joint health sector support (SWAp) - JHSS (documentary study and field visit)

BTC Navision code - project:	RWA0705711
Indicative Cooperation Programme:	Insert date
Sectors and sub-sectors of intervention:	12110- Health, general health policy and administrative management
Aid Modality:	Multi-annual budgetary support
Duration identification period: start date and approval identification report	Not applicable
Date Specific Agreement signed:	06-12-2007
Planned Duration:	2008-2010
Effective start of project:	01-01-2008
Project budget:	€8,000,000 and additionally €5,000,000 in case of a positive evaluation
Partner Agency:	Ministry of Health

The Rwanda health sector receives 12% of official donor assistance from 16 donor partners (DPs), including Belgium. In 2007 a Memorandum of Understanding (MoU) was signed by the major DPs which officially launched the Sector Wide Approach (SWAp) in the health sector. The Belgian Government, German Cooperation and DFID signed an agreement with the Ministry of Health to provide sector budget support (SBS). These three DPs and the Swiss Development Cooperation also made financial commitments to install a pooled fund for technical assistance.

The JHSS project includes three partners: DFID, Belgium, and RFA. The Swiss Development Cooperation would contribute from 2009 onwards.

The JHSS project consists of two main parts:

- Health Sector Budget Support (HSBS)
- Capacity Development Pooled Fund (CDPF)

The total budget of Belgian aid towards the Health Sector Budget Support is €8 million for three years (2008 -2010). In 2010 a third instalment of €5 million will be done in 2010 based on a positive evaluation. The Belgians are not yet involved in the Capacity Development Pooled Fund. Only DFID contributed €1 million in 2008.

BTC seconded one specialist in public finance management and one specialist in health to strengthen harmonized support and monitoring of the health sector in Rwanda, with the overall aim of ensuring that joint development assistance is used effectively and efficiently in reaching the Health Millennium Development Goals with the health SWAp. The tasks of both experts are to act as support to the Belgian Embassy and to implement the Belgian contribution to JHSS. [Not sure if TA is part of the €8 million budget. Not sure what time period he or she has been or still is based in Kigali.]

The general objective of the project “Appui sectoriel santé” is to improve the Rwandan national health system through SWAp.

The project has several specific objectives:

- To improve the availability of human resources;
- To improve the availability of quality drugs, vaccines and consumables;
- To expand the geographical access to health services;
- To improve the quality and demand for services in control of disease;
- To strengthen national referral hospital and treatment and research centres; and
- To strengthen the sector’s institutional capacity to improve financial access to health services.

Relevance: Contributing to the implementation of a government owned Health Strategy has the advantage of direct political commitment. Health is an explicit government priority, which has been highlighted in the Economic Development and Poverty Reduction Strategy (EDPRS).

This project is however not well embedded in an overall Belgian cooperation strategy. Belgian wishes to operate in Rwanda through a portfolio approach: linking up several health care projects and creating a double-anchoring model. This is however, as yet, not working as the BTC authorities see to be internally divided on what is meant with a portfolio approach. In addition, since each project has its own logic independent from the other project designs those who do not wish to cooperate within this approach can do so. The link to international cooperation is strong as the project involved the cooperation of the Belgian Government, German Cooperation, DFID, and later on the Swiss Development Cooperation as well. It is hoped that more donors will join the SWAp set up in the near future.

Effectiveness: Due to the chosen aid modality of sector budget support, the effectiveness of the Belgium support can of course not be isolated. Yet major reviews, such as the Joint Health Sector Review of 2008 and 2009 report remarkable positive progress in the health sector.

Efficiency: Close collaboration with other donors and pooling resources towards one joined agreed objective creates efficiency gains. On the other hand it also requires coordination efforts. It seems that the Ministry of Health is suffering from capacity problems. From several reports it appears that appointments have not always been

filled, people occasionally do not show up at meetings and that there is a lack of focus on implementation and evaluation. One reports states that questions about planning are typically answered with new plans. One reason for this is the high ambition of the Ministry of Health focusing simply on too many things at the same time with a lack of manpower. The impression that is given is that of “emergency management”.

The Ministry of Health is aware that it needs to coordinate much more strongly since there are many players involved in the Rwandese health sector. In the fifth report it was therefore stated that the Ministry of Health wishes to create a new coordinating body restructuring the different technical working groups (TWGs) and task forces. Proposals have been made, but these do not seem to respond to the real problems. Therefore the final outcome was not clear yet at the time of writing (end of 2009).

Sustainability: In the last quarter of 2009 two uncertainties concerning the basic conditions of JHSS appeared from unexpected sites. First of all, the vision of BTC representation on the future of Belgian participation in the Rwandan health sector has become unclear. An exit strategy was mentioned by the BTC Representation during the Forum de Synthèse on the period 2011-2014. Secondly, it was agreed between the governments of Rwanda and Belgium that the existence of the annual audit report of the previous year would be a pre-requisite for disbursement of the tranches. The content of the report or audit opinion was not mentioned as pre-requisite. Now the Belgian Ministry of Finance has requested an approving audit opinion of the Office of the Auditor General (OAG) on the Ministry of Health in 2008.

Processes: As a budget support intervention, there has not been a classical formulation phase including the writing of a formulation report and TFF.

3. Support to capacity building development (document study)

BTC Navision code - project:	RWA0705411
Indicative Cooperation Programme:	xxx
Sectors and sub-sectors of intervention:	43081- Multi-sector education and training
Aid Modality:	Mixed
Duration identification period: start date and approval identification report	2005-2006
Date Specific Agreement signed:	20-09-2007
Planned Duration:	2008-2012: 60 months
Effective start of project:	March 2008
Project budget:	€5,000,000
Partner Agency:	Rwandan Ministry of Public Service and Labour (MIFOTRA)

The Rwandese government decided in 2005 to launch a multi sector capacity building programme (MSCBP) to improve coherence, consistency and coordination of capacity building interventions in the public and private sectors and civil society organisations. It was meant to provide a national framework in which all capacity building initiatives would be designed, implemented, monitored, and evaluated. The

MSCBP is an ambitious plan and the total costs for the period 2005-2009 is estimated to be approximately 78 million USD. The Ministry of Public Service and Labour (MIFOTRA) is responsible for the implementation of MSCBP. The daily responsibility of implementation of MSCBP is mandated to the Institutional Capacity Development Agency (HIDA) set up (through an act of Parliament) in 2004 for this specific purpose. The first partners to support the MSCBP were the Worldbank⁵ and the African Capacity Building Foundation (ACBF)⁶. Also a Multi Donor Trust Fund (MDTF) supports the MSCBP with pooled resources from the European Union, DFID and Worldbank. This fund is managed by the Worldbank and coordinated by HIDA.

In 2006 (at the Joint Commission of 23 October) Belgium and Rwanda adopted a new Indicative Cooperation Programme (ICP) for the period 2007-2010. It was agreed to implement – among other- a Capacity Building Facility from 2007 onwards. In April 2007 the BTC organized a formulation mission of four days to Kigali to discuss how this capacity support should be shaped. The initial idea in the identification phase was to offer capacity support as a financing facility for capacity building initiatives with implementation modalities similar to a study and consultancy fund. However, during the formulation mission it became clear that this proposed set-up was not appropriate and a project approach was preferred. It became clear that the management of the agency HIDA first needed to develop its capacity to be able to play an effective role in this project. For this reason the name of the planned intervention was changed into “Support to Capacity Development in Rwanda (SCD)” and instead of only offering a financing facility, the project became a “co-gestion” or “co-management” project where during the first part of the project technical assistance was to be offered within the project team.

The general objective of this project is to contribute to the realization of the economic development and poverty reduction strategy in the framework of Rwanda’s Vision 2020. The specific objective of this project is to strengthen the capacity of public institutions and civil servants to improve service delivery in Rwanda. The project will finance capacity building activities to be implemented through the system that HIDA has set up under the MSCBP. No parallel system will be created. It is important to note that HIDA is later changed in an exchange of letters in the Public Sector Capacity Building Secretariat (PSCBS) due to the dissolution of the HIDA office in 2008 as a result of institutional instability. Exact reasons of this instability or unknown. This needs to be examined in further detail, included the consequences to this date. An annual progress report of 2009 is missing with further details.

The project has a duration of 5 years and is carried out in 3 phases:

- Phase 1: Inception phase (first six months, March-August 2008)
- Phase 2: Implementation of the activities (four years, August 2008-August 2012)
- Phase 3: Closure (last 6 months, April 2012-September 2012)

Beneficiaries of the project are all Rwandan public institutions (ministries, public administrations at local level, autonomous government agencies, and parliament),

⁵ Provided funds to prepare the programme, and financed \$20 million to support the implementation of the programme through a public sector capacity building project (PSCBP) specifically designed in the spirit and framework of the MSCBP.

⁶ Financed \$4 million to support the implementation of the programme.

the Human Resources and Institutional Capacity Development Agency (HIDA), and indirectly the whole Rwandese population (through improved performance of public institutions).

Belgium contributes €5 million to the implementation of this project and Rwanda €100.000 through the financing of some operational costs (offices, electricity, water, maintenance). The project management team is based at the HIDA offices. One international advisor –employed by BTC for 3 years- assists the director of HIDA and acts as co-manager of this project. Another person acts as co-manager for the first six months of the project and the final 1,5 years of implementation. Other contracted experts by BTC are one national expert for 5 years and one financial officer for 5 years. Both are contracted as HIDA staff members.

Relevance: This project is directly linked to the multi sector capacity building programme (MSCBP) of the Rwandese government to improve coherence, consistency and coordination of capacity building interventions in the public and private sectors and civil society organisations. It needs to be checked who this project is linked to existing Belgian cooperation strategies and how it links to the context of international cooperation.

Effectiveness: Effectiveness has not yet been fully assessed, but information shows that more emphasis should be put on quality and that ways must be sought to optimize the impact at institutional level (now mostly the individual benefits). HIDA's own effectiveness was negatively influenced by institutional instability.

Efficiency: Overall efficiency is fair, but improvements are further possible through anticipating problems to avoid delays and improving coordination between similar activities funded by different partners through HIDA. Increased harmonization and alignment should be sought and delays have been caused as a result of various practical issues and more importantly institutional changes. It is recommended in the annual report 2008 that a dialogue is established between the Rwandese government and the Belgian government with regard to the institutional anchorage of this project and to seek ways to increase coordination between the project and other projects coordinated by HIDA. Other donors should for example be able to join the Steering Committee meetings.

Resources can be better utilised by ensuring that support provided (including training) has an impact on organisational level. Request for support for training are mainly based on an individual staff member's desire to receive training instead of being derived from a need assessment at institutional level. The established funding mechanism makes such an organizational need assessment compulsory and encourages collective training, but the first months of operation of the project shows that this is not sufficient to make sure that the organizational needs are put at the core of any request.

Sustainability: The changing institutional framework (as a result of HIDA's instability) has impacted sustainability. Support to partner institutions has been made available, but this was not based on a institutional needs assessment. Respective roles and responsibilities of the partners are not always clear and some conditions remain determined by donor-specific procedures.

The intention is that the project will be continued once Belgian funding comes to an end with resources from a pooled fund mechanism.

Process: No comments with regard to the formulation process. This seems to have gone well with good quality products (formulation report and technical dossier).

It is mentioned that BTC should be more clear about the division of labour between partner institutions and technical assistance and take initiative/follow up to ensure commitments are translated into practice. Institutional changes should be followed up and project anchorage reassessed accordingly.

Monitoring and evaluation: Not all indicators are formulated SMART and not all indicators are monitored. There is no baseline available to compare indicator achievements.

4. Institutional support to the Ministry of Health – phase IV (document study)

BTC Navision code - project:	RWA0806611
Indicative Cooperation Programme:	xxx
Sectors and sub-sectors of intervention:	12110-Health, general policy and administrative management
Aid Modality:	Xxx
Duration identification period: start date and approval identification report	April 2008 date identification report
Date Specific Agreement signed:	Not yet signed
Planned Duration:	4 years
Effective start of project:	15-05-2009
Project budget:	€12,000,000
Partner Agency:	Ministry of Health

Rwanda is one of the poorest countries in the world. Poverty reduction is therefore one of its main priorities through the Economic Development and Poverty Reduction Strategy (EDPRS) (2008-2012).

Decentralisation forms (since 2006) an important part of the Poverty Reduction Strategy. Health is an important subject of the Poverty Reduction Strategy. In 2005, a national health policy was formulated followed by a health sector strategic plan (HSSP-I or Plan stratégique du secteur de la santé- PSSS-I) which translated the overall objectives in an action plan for the period 2005-2009 and subsequently 2009-2012. The global objective for the period 2009-2012 is the adoption of healthier lifestyles and rational utilization of health services at all levels.

The general objective of this project is to put in place a health system which is capable to respond appropriately to the needs of the Rwandan population.

The specific objectives of this project are the following :

- Objective 1: strengthening of the health system at district level by ensuring better functioning of its decentralized institutes and interaction among them.
- Objective 2: at central level assurance of health sector quality by improving planning, coordination, management, and monitoring and evaluation.

Objective 1 is embedded in the decentralization process currently going on in Rwanda (see above) and the health sector strategic plan (HSSP-I or Plan stratégique du secteur de la santé- PSSS-I) (see above) is used as departing point for both objective 1 and objective 2.

With regard to the first objective 1 three districts (Bugesera, Rulindo and Gakenke) are chosen as location for this project on the basis of the following criteria:

- Already in operation
- Continuing on the basis of previous support
- Accessible geography
- Synergy with other interventions especially those linked to the decentralization process

A fourth district might be chosen by the CDC (Le Comité de Concertation)

With regard to the second objective, action is undertaken within the Ministry of Health and at district level.

The Ministry of Health is responsible for the execution of the project. The implementation is co-managed by the BTC, represented in Rwanda by a representing resident.

The indirect and direct beneficiaries are the following :

- Management and staff of Ministry of Health
- Management and staff of Ministry of Local Government
- Management and staff of Ministry of Finance
- Management and staff of health professional training organizations
- Health agents
- Health committee
- Civil society participating in the improvement of sanitary and who wish to collaborate actively in the programme, including local leaders
- All partner organizations of the Rwanda government who are involved in the implementation of the health sector strategic plan
- International experts hired by BTC
- Short term consultants involved in the project
- National and international partner organizations involved in education, training and research
- The Rwandese population

Belgium contributes €12 million and Rwanda contributes €300.000 and infrastructure (office buildings) and local staff to the implementation of this project. For the first objective (see below) €4.675.000 will be used for the strengthening of the health system at district level and €5.938.750 will be used for strengthening of the central health system. The remaining €2.258.400 of the budget is to be used for general means.

The project management team consists of 3 international experts:

- A master in public administration with an economics background who is attached to the permanent secretariat of the project and works in close

collaboration with planning/monitoring evaluation officer and with regard to economic aspects with the Health Financing Unit Coordinator.

- Two public health experts, of which one local expert. One is delegated to work directly with the permanent secretariat of the project and the other works at district level.

At the moment, this project seems to be on hold (appears to be the case from other project documentation and the fact that the agreements have not yet been signed). The exact reason for this needs to be explored.

During the formulation phase, three missions (in February, March and June) have been carried out. In the identification report one integral result was mentioned including central and decentralized support. During the formulation phase it became clear that a separate district result should be developed to ensure that this level will not be neglected. In addition, during the formulation mission the large (6) number of specific objectives was reduced to two objectives because the former list was much more a checklist to ensure integration instead of being realistic.

Relevance: This project fits with the Economic Development and Poverty Reduction Strategy (EDPRS) (2008-2012) of Rwanda and related health strategic plans (HSSP-I or Plan stratégique du secteur de la santé- PSSS-I which translated the overall objectives in an action plan for the period 2005-2009 and subsequently 2009-2012). Decentralisation takes up an essential role in the Poverty Reduction Strategy (since 2006) and this project specifically focuses in the first phase on putting in place decentralized institutions and procedures and in the second phase on the development and strengthening of the districts to ensure involvement of local actors in decision making; better resource allocation; and better performance of services.

Although it is mentioned that this project builds on the work undertaken by 5 previous Belgian project in the period 2004-2006 and 3 projects in the period 2007-2010, the exact details are missing. It is mentioned that this project integrates all previous Belgian programmes into one unique integrated programme, but it remains unclear what this exactly means. One of the mentioned projects is exactly this project, which adds to the confusion.

It is stated that this project is carried out in the context of two important initiatives (Health Sector Cluster Group-HSCG and the HIV-AIDS cluster group but how it is directly linked or embedded remains unclear and needs to be clarified.

No statements can be included with respect to process, effectiveness, efficiency and sustainability since this project seems to be on hold for the moment due to unclear reasons.

Issues and challenges for the field mission

Three projects are health-related and one project is related to the education sector. The value of the four projects selected for this evaluation equals €38,000,000 although it is important to state that the largest project (Institutional support to the Ministry of Health-phase IV) seems to be on hold for the moment (€12,000,000). [reason not known]

The health-related projects all three have a strong link with Rwanda's Vision 2020 and the Economic Development and Poverty Reduction Strategy (EDPRS) of Rwanda and related Health strategies and plans (2005-2009 and 2009-2012). The education related project is strongly linked to the Education Sector Strategy Plan 2006-2010 (ESSP).

In line with the Government of Rwanda's preferred modality for budget support over the classical project approach, two of the projects (JESS and JHSS) concern budget support and include a sector-wide approach (SWAp). The third project concerns capacity building development to strengthen the capacity of public institutions and civil servants to improve service delivery in Rwanda. The fourth project is related to the third and specifically deals with strengthening the health system at district level by ensuring better functioning of its decentralized institutes and interaction among them and at central level assurance of health sector quality by improving planning, coordination, management, and monitoring and evaluation.

It is important to note that in 2009 it was stated for one specific project (health SWAp) that the vision of BTC representation on the future of Belgian participation in the Rwandan health sector has become unclear. An exit strategy was mentioned by the BTC Representation during the Forum de Synthèse on the period 2011-2014. It is unclear how this has further developed in 2010 but it could be related to the fourth project which seems to be presently still unhold.

The impact of the interventions is strongly linked with the overall performance of the sector and the sector dialogue between the GoR and the development partners. More information is needed during the field visit on the organization, efficiency and effectiveness of the donor coordination. During the mission attention should also be given to the following aspects:

- Future of both SWAps (health and education) remains unclear: will other/more donors come on board?
- Unclear situation with respect to future Belgian support in the Rwandese health sector (sustainability);
- The statement that Belgian support should be arranged through a portfolio approach. At present this seems to not have operationalised yet due to unclarity what this exactly entails;
- The Ministry of Health seems to be suffering from under-capacity and mostly involved in crisis management;

2.3.5 Sénégal

Cadre global

La coopération sénégal-belge a débuté officiellement par la signature de l'Accord Général en 1968. Une nouvelle Convention Générale de Coopération a été signée en 2001 et a comme objectif prioritaire de favoriser le développement humain durable. Sa mise en oeuvre se réalise au travers de Conventions Spécifiques qui définissent les programmes indicatifs de coopération bilatérale. D'autres canaux de coopération se sont également développés au Sénégal, comme la coopération indirecte passant par des ONG et des initiatives interuniversitaires, la coopération multilatérale, le Fonds

de Survie Belge et les prêts aux petites et moyennes entreprises octroyés par la BIO. L'assistance de la Belgique au Sénégal, dons et prêts confondus, a connu une nette tendance à la hausse au cours des dix dernières années, passant en moyenne annuelle de 5 millions € dans les années '90 à 16 millions € depuis 2005. En 2007-2008, le Sénégal était au quatrième rang des 18 pays partenaires de la coopération belge.

Le programme indicatif de coopération (PIC) de 2007-2009 a été adopté lors de la onzième Réunion Technique Mixte de novembre 2006. Ce PIC se caractérise par une concentration géographique et sectorielle pertinente par rapport aux priorités nationales et favorisant l'efficacité de la coopération. Son objectif était *'L'amélioration du bien-être de la population rurale, dans les trois régions de Diourbel, Fatick et Kaolack, au travers des interventions en hydraulique rural et assainissement rural, d'une part, et en économie sociale (micro-finance et micro-assurance-santé), d'autre part'*. Les deux secteurs de concentration arrêtés lors de la commission mixte sont ainsi l'hydraulique et l'assainissement rural (55%) et l'économie sociale (micro finance et micro assurance santé, pour 45%). Ce choix était moins le fruit d'une analyse exhaustive de la situation, que d'un certain pragmatisme, dans lequel l'expérience et l'engagement de la coopération belge (directe comme indirecte) dans la durée dans ces deux secteurs était une considération importante. Par contre l'abandon, à ce moment, du secteur de santé pouvait être considéré comme un risque pouvant compromettre la mise en oeuvre des interventions ciblées sur la micro assurance santé en rompant le lien avec les projets qui avaient soutenu la dimension 'offre de soins' dans le passé.

Les quatre projets évalués dans cette évaluation font partie du PIC 2007 – 2009 qui mettait un montant de 24 millions à la disposition du Sénégal pour les nouveaux engagements en 2007-2009. Un montant estimatif de 6 millions € était prévu pour la micro finance (deux projets), et de 4 millions € pour la micro assurance santé (deux autres projets). Dans les deux sous-secteurs, la contribution belge a envisagé un appui en trois formes : en matière institutionnelle au niveau central (renforcement des organes de coordination et politique), un renforcement des capacités au niveau des régions concernées (niveau méso et de base) et en appui en matière de financement (développement de mécanismes de garantie et de développement de programmes de prévention et de prise en charge de soins de santé).

Pour le PIC de 2010 – 2013, l'option a été prise, après une analyse approfondie et un processus participatif de concertation, de maintenir la concentration géographique mais de modifier les secteurs de concentration. Le secteur de l'hydraulique et d'assainissement rural a été maintenu, tandis que le deuxième secteur est celui de la santé pris au sens large (l'offre et la demande de soins), tout en étendant la zone géographique d'intervention à la région de Thies. Cependant, dans un souci de consolidation des appuis en cours dans le secteur de la micro finance, une réserve de 2 millions € a été inscrite dans le PIC. D'autre part, les interventions dans le domaine de la micro assurance santé du PIC précédant devaient s'intégrer dans le programme santé du nouveau PIC.

2. Conclusions provisoires sur les projets analysés

1. Programme d'Appui au développement de la micro-assurance santé au Sénégal – Appui Institutionnel à la Cellule d'Appui au Financement de la Santé et au

Partenariat du Ministère de la Santé et de la Prévention (CAFSP) et renforcement des mutuelles ainsi que de leur structures de Coordination Régionale dans les régions de Diourbel, Fatick, Kaolack et Kaffrine (PAMAS 1) – étude de terrain

Numéro d'intervention DGCD	NN 3003272
Code Navision CTB	SEN 0701911
Programme Indicatif de Coopération	2007 - 2009
Secteurs et sous-secteurs	Intermédiaires financiers du secteur informel et semi formel ; Services sociaux ; Politique de la santé et gestion administrative
Modalité	Aide de projet
Signature de la convention spécifique	21 octobre 2008
Démarrage effectif du projet	Avril 2009
Durée totale de la mise en œuvre	48 mois
Contribution du partenaire	113.224 €
Contribution belge	2.500.000 €
Institution partenaire	Ministère de la Santé et de la Prévention (MSP)

Contexte et caractéristiques. Ce projet fait partie du programme du secteur 'économie sociale' et vise l'appui institutionnel et technique aux structures sanitaires et mutualistes afin d'améliorer l'accès aux soins de santé et la protection sociale des ménages à travers l'extension de mutuelles de santé. Les résultats du projet visent le renforcement de la CAFSP, le renforcement des régions médicales en faveur du développement du mouvement mutualiste, le renforcement des institutions mutualistes et l'amélioration de l'efficacité et l'efficience de la gestion des systèmes de micro assurance et l'élargissement de leurs bases d'adhésions et paquets de prestations. Une unité de coordination du projet est mise au niveau de la CASFP, tandis que le Ministère de la Santé et de la Prévention est le maître d'ouvrage du projet.

Conclusions provisoires. *La pertinence* du projet semble bonne. Le projet semble répondre à des problèmes réels que connaît la population dans ces régions appauvries (bassin arachidière). Il s'inscrit bien dans la politique du gouvernement et ses stratégies, ainsi que dans les stratégies existantes de la coopération belge. Cependant, le nouveau PIC (2010-2013) a décidé d'abandonner le secteur d'économie sociale ; cette décision ne devait pas avoir des conséquences négatives pour le projet dans la mesure où celui-ci fera partie du nouveau programme pour le secteur de santé.

Comme le projet n'a démarré que mi 2009, peu est à signaler au niveau de *l'efficacité*. Cela dit, le rapport annuel de 2009 contient une section bien étoffée sur le suivi des indicateurs, tout en indiquant qu'un nombre d'indicateurs reste à être précisé et/ou revu par un comité ad hoc qui se basera à cet effet entre autres sur une étude de l'état des lieux.

Quant à *l'efficience*, certaines indications seulement peuvent être données. Dans son année de démarrage, le projet a réussi à mettre en oeuvre la plupart des activités prévues pour 2009 malgré un retard dans son commencement. Le projet prévoit l'insertion d'un AT dont le coût s'élève à 27% du budget ; son implication se semble justifier au regard des très importantes tâches de renforcement des capacités. Les

rapports des réunions de la SMCL ne permettent pas encore de se prononcer sur la qualité de son travail.

Peu est à signaler sur la *durabilité* à l'exception du constat que le projet, par sa priorité accordée aux dimensions de renforcement institutionnel et sa bonne connaissance du milieu rural, semble bien assis pour arriver à des acquis durables. La continuité de l'appui politique ne semble cependant pas assurée à terme.

Le processus de préparation a été long et complexe (deux fiches d'identification, passage difficile à la formulation), avec une décision assez tardive de consolider deux volets du programme dans une intervention, ce qui a retardé *la formulation*. Cela dit, le rapport de formulation et le DTF sont de bonne qualité, mais la qualité du cadre logique comme de l'analyse des risques reste à désirer.

La documentation disponible ne permet pas de se prononcer déjà sur *l'accompagnement et la supervision*, ni sur *le suivi et l'évaluation*.

2. *Projet d'Appui au Renforcement des Capacités des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) des régions de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack (PAMIF 2) – étude de terrain*

Numéro d'intervention DGCD	NN 3004295
Code Navision CTB	SEN 0702012
Programme Indicatif de Coopération	2007 – 2009
Secteurs et sous-secteurs	Systèmes financiers informels/semi formels
Modalité	Aide de projet
Signature de la convention spécifique	22.12.2008
Démarrage effectif du projet	Mai 2009
Durée totale de la mise en œuvre	42 mois
Contribution du partenaire	16.031 €
Contribution belge	4.400.000 €
Institution partenaire	Ministère Chargé de la Micro-finance et de la Coopération Décentralisée Ministère de l'Economie et des Finances

Contexte et caractéristiques. Ce projet fait partie du programme du secteur 'économie sociale' et vise l'appui aux SFD dans quatre régions du pays, ainsi qu'une extension qualitative et quantitative de l'offre en milieu rural. Ses résultats visent une accessibilité adaptée de l'offre des services financiers, un renforcement des capacités institutionnelles des SFD, en renforcement de l'offre de refinancement au profit de ces SFD et la mise en place d'un cadre de concertation. Du côté sénégalais le Ministère en charge de la Microfinance est l'entité responsable du projet dont l'exécution journalière est assurée par une cellule d'appui et de coordination.

Conclusions provisoires. *La pertinence* du projet est bonne. Celui-ci répond clairement aux besoins des bénéficiaires et des SFD et s'inscrit dans la politique du gouvernement, notamment de sa Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance. Le projet fait également partie de la stratégie belge pour le pays. Cependant, le PIC suivant a décidé de discontinuer son appui au secteur de la micro-finance, ce qui fait que ce secteur n'a été qu'une période un secteur de concentration. Cette évolution

peut évidemment influencer à terme la performance du projet, même si une allocation a été prévue pour assurer la durabilité de ses bénéfices.

Comme le projet n'a démarré que mi 2009 et que la mise en oeuvre des activités pour cette année a accusé un retard par rapport au planning, aucune indication ne peut déjà être fournie sur *l'efficacité et l'efficience* du projet. Un nombre d'indicateurs doit ailleurs encore être précisé après une étude de base et diagnostic des institutions partenaires.

Certaines options prises dans le DTF, comme la place centrale qu'occupe le renforcement institutionnel dans le projet et l'attention à bien engranger le projet au niveau du partenaire, doivent en principe jeter la base pour assurer *la durabilité* des bénéfices du projet.

Le processus de préparation du projet n'a pas été sans souci, surtout à cause de divergences sur la stratégie du projet (place du Fonds de Contrepartie Belgo-sénégalais et du fonds de garantie du projet). Ainsi le processus de *formulation* a pris beaucoup plus de temps qu'initialement prévu. Le DTF et le rapport de formulation donnent un bon aperçu du secteur, mais contiennent d'autres défis importants ;

La documentation disponible ne permet pas de se prononcer déjà sur *l'accompagnement et la supervision*, ni sur *le suivi et l'évaluation*.

3. *Projet d'Appui au Développement de la Micro-Assurance Santé (PAMAS 2), volet Financement des mécanismes de garantie favorisant l'accès aux soins des populations vulnérables dans les régions de Diourbel, Fatick, Kaolack et Kaffrine – étude documentaire*

Numéro d'intervention DGCD	NN 3005551
Code Navision CTB	SEN 0802211
Secteurs et sous-secteurs	Intermédiaires financiers du secteur informel et semi formel ; Services sociaux ; Politique de la santé et gestion administrative
Modalité	Aide de projet
Signature de la convention spécifique	21 octobre 2008
Démarrage effectif du projet	Début 2010 (probablement)
Durée totale de la mise en œuvre	36 mois
Contribution du partenaire	448.500 €
Contribution belge	1.500.000 €
Institution partenaire	Ministère de la Santé et de la Prévention Médicale (MSP)

Contexte et caractéristiques. Ce projet, comme son pendant PAMAS 1, fait partie du programme du secteur 'économie sociale'. Il vise de contribuer à l'accessibilité financière des populations aux soins de santé et à la protection sociale par la mise sur pied de mécanismes de garantie permettant aux mutuelles de santé de contribuer à la prise en charge des démunis et des groupes vulnérables de manière à contribuer à couvrir les soins préventifs et curatifs. Les résultats envisagés du projet sont la définition des processus de mise en place, de gestion et de pérennisation d'un fonds de garantie, l'extension de couverture des paquets de soins et de mise en commun des gros risques et la mise en place des mécanismes de garantie. Une unité de

coordination du projet est mise au niveau de la CASFP, tandis que le Ministère de la Santé et de la Prévention est le maître d'ouvrage du projet.

Conclusions provisoires. *La pertinence* du projet semble bonne. Le projet semble répondre à des problèmes réels au niveau de l'accès aux soins de santé que connaît la population dans ces régions appauvries (bassin arachidière). Il s'inscrit bien dans la politique du gouvernement et ses stratégies, ainsi que dans les stratégies existantes de la coopération belge. Cependant, le nouveau PIC (2010-2013) a décidé d'abandonner le secteur d'économie sociale ; cette décision ne devait pas avoir des conséquences négatives pour le projet dans la mesure où celui-ci fera partie du nouveau programme pour le secteur de santé.

Comme le projet n'a démarré que fin 2009 ou début 2010, peu est à signaler au niveau de *l'efficacité* et de *l'efficience* du projet.

Peu est à signaler sur la *durabilité* à l'exception du constat que le DTF a posé clairement les risques financiers liés au fonds de garantie.

Le processus de préparation a pu profiter de l'expérience acquise avec le PAMAS 1. La mission de formulation semble, de façon plus consistante que dans les autres cas, avoir fait des efforts à inclure les structures à la base dans la démarche. Le processus a été bouclé dans un délai court, probablement à cause de l'expérience acquise avec le PAMAS 1. Le rapport de formulation est de bonne qualité mais, comme c'est aussi le cas dans d'autres rapports, reste trop superficielle au niveau de l'analyse des risques liés à la durabilité.

Le niveau d'avancement de la mise en oeuvre du projet ne permet pas de se prononcer déjà sur *l'accompagnement* et la *supervision*, ni sur le *suivi* et *l'évaluation*.

4. *Projet d'Appui au Secteur de Micro-finance, phase 1 : appui institutionnel – étude documentaire*

Numéro d'intervention DGCD	NN 3003271
Code Navision CTB	0702011
Secteurs et sous-secteurs	Systèmes financiers informels/semi formels
Modalité	Aide de projet
Signature de la convention spécifique	18.12.2007
Démarrage effectif du projet	Juillet 2008 (estimation)
Durée totale de la mise en œuvre	48 mois
Contribution du partenaire	442.318 €
Contribution belge	1.600.000 €
Institution partenaire	Ministère de la Micro-finance et de la Coopération Décentralisée Ministère de l'Economie et des Finances

Contexte et caractéristiques. Le projet vise l'appui institutionnel et technique aux structures d'encadrement au niveau macro et meso du secteur de la micro-finance au Sénégal. Cet appui se cadre dans la mise en œuvre du Plan d'Actions de la Lettre de Politique sectorielle micro-finance. Les quatre résultats du projet concernent le renforcement de quatre institutions clés du niveau macro et meso du secteur : la Direction de la Microfinance, la cellule d'Appui Technique aux Caisses Populaires

d'Epargne et de Crédit, l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance et le Comité National de Coordination.

La *pertinence* du projet est bonne. Par son appui à des organismes clés du secteur, le projet facilite, au moins de façon indirecte, l'accès au micro-crédit jugé crucial pour la croissance économique dans la zone. Il répond également aux besoins de ces organismes qui se voient confrontés à un défi de professionnalisation après une période de forte croissance. Le projet s'inscrit clairement dans la politique du gouvernement (notamment la Lettre de Politique sectorielle) et les stratégies de la coopération belge pour le pays.

Il est assez tôt de se prononcer sur l'*efficacité* du projet. Le rapport de 2009 permet cependant de conclure que les targets fixés ont été atteints ou dépassés pour deux des quatre résultats, partiellement pour un troisième et peu pour le dernier résultat.

Au niveau de l'*efficience*, le projet note un retard dans la mise en oeuvre par rapport à la planification, surtout au niveau financier. Les quelques rapports disponibles des réunions de la SMCL laisse supposer que cette structure joue bien son rôle.

L'analyse provisoire de la *durabilité* laisse voir des points positifs (surtout liés au fait que l'appui institutionnel se situe au cœur du projet ; d'autre part peut-on constater peut d'attention pour la dimension financière de la durabilité ; en outre, l'appui du monde politique en matière de microfinance ne semble pas acquise une fois pour toujours.

Le processus de *formulation* s'est déroulé sans problèmes particuliers. Il a pu se baser sur des termes de référence assez bons. Le DTF et le rapport de formulation décrivent bien le cadre de la micro-finance du pays, les objectifs à atteindre et les activités. Certains aspects (comme les défis au niveau de la durabilité) sont insuffisamment développés.

Les rapports fournissent peu d'indications sur l'*accompagnement stratégique et la supervision*, tandis que le rapport de mise en œuvre de 2009 fournit des informations qui permettent un *suivi* de la mise en œuvre du projet qui est axé sur les résultats.

3. Synthèse provisoire et points d'attention pour la mission de terrain

Constats majeurs

Le programme de la coopération bilatérale belge au Sénégal s'inscrit dans un cadre géographique et sectoriel bien délimité qui, en principe, doit favoriser une coopération efficiente et efficace. Les quatre projets analysés dans le cadre de cette évaluation se situent tous dans le secteur de l'économie sociale, retenu comme secteur de concentration pour le PIC 2007-2009. La pertinence des quatre projets est grande dans la mesure où ils répondent aux besoins de la population et des structures de micro finance et micro santé bénéficiaires, et qu'ils s'inscrivent bien dans la politique du pays et la politique de coopération belge. D'autre part, la décision d'abandonner, à partir du PIC 2010-2013, le secteur de l'économie sociale comme secteur de concentration, risque évidemment de compromettre la durabilité des bénéfices des quatre projets, même si pour les projets de micro-finance une période de transition est prévue, et même si les projets d'assurance peuvent s'intégrer dans le nouveau secteur de concentration de la santé. Cette décision invite d'ailleurs à se poser des questions sur la qualité du processus et de la prise des décisions qui ont précédé le PIC 2007-2009.

Les analyses documentaires ne permettent pas encore de formuler des conclusions même provisoires au niveau de l'efficacité et de l'efficience, surtout à cause du fait que trois des quatre projets n'avaient pas encore une année de mise en oeuvre au moment du démarrage de notre analyse. Cela dit, globalement chaque projet semble mettre en place un cadre devant permettre un bon suivi axé sur les résultats (indicateurs opérationnalisés, entre autres moyennant un *baseline* et/ou un diagnostic institutionnel). Les quelques indications sur le fonctionnement des SMCL ne permettent pas non plus de tirer des conclusions sur la qualité de son travail et, de façon plus globale, sur l'implication des structures locales. Au niveau de la durabilité, les stratégies des projets semblent préconiser un bon ancrage dans les structures locales et le renforcement de celles-ci ; très peu de données sont cependant disponibles sur les aspects financiers.

L'analyse des processus de préparation des projets fournit une image mixte, avec des projets où ce processus s'est bien déroulé et d'autres avec un parcours plus difficile. Apparemment l'articulation entre l'identification et la formulation a été laborieuse dans certains cas, ce qui a souvent retardé le processus de formulation, mais a permis aussi d'arriver finalement à des compromis. Les discussions dans cette étape étaient d'ailleurs surtout belgo-belge (pas entre les deux pays partenaires). Par rapport aux précédents contrats de gestion, le processus de formulation semble mieux structuré et géré, et semble aboutir à des produits de meilleure qualité. L'implication des structures locales dans ce processus et, dès lors, le niveau de leur appropriation restent cependant des soucis importants. Trop peu de données sont disponibles pour se prononcer sur la qualité de l'accompagnement et de la supervision, et sur celle du suivi et de l'évaluation.

Points d'attention et défis pour la mission de terrain

La synthèse ci-dessus permet de dégager les points d'attentions clés suivants (de façon pas exhaustive) pour la mission de terrain:

- *Le cadre global de la coopération.* Comment les décisions politiques des PICs 2007-2009 et 2010-2013 ont-elles été prises (y inclus processus de préparation) ; quelles sont-les conséquences de l'abandon du secteur de l'économie sociale en tant que secteur de concentration ? Est-ce que la stratégie de désengagement est appropriée ? Quel a été (est, sera) le rôle des acteurs locaux dans ce processus ?
- *Efficacité et efficience.* Comme il s'agit de projets relativement nouveaux : où sont-ils avec le mise sur pied d'un système adéquat de suivi ; quelles en ont été les conséquences pour le cadre logique du projet ; les projets, parviennent-ils à vraiment décoller ; comment fonctionnent les unités de gestion de projets (articulation et insertion au sein des structures partenaires, rôle de l'AT internationale, ...) ? Point d'attention spécifique : progrès au niveau des fonds de garantie.
- *Durabilité.* Quelles sont les chances d'arriver à des bénéfices durables (au niveau des institutions comme à la base)? Quel est le niveau d'ancrage et d'appropriation par les structures locales; s'agit-il des structures suffisamment soudées (même si on envisage leur renforcement) ; quel est l'appui politique à moyen terme ?

- *Processus* : quelle a été l'articulation entre l'identification et la formulation ; les compromis atteints sont-ils réellement acceptés ; quel a été le rôle des structures locales dans la formulation, sont-elles d'accord avec les résultats et veulent-elles s'approprier le projet ?

Au niveau pratique et logistique, aucun défi majeur ne semble se poser. Les activités de la mission se dérouleront surtout à Dakar et dans la zone de concentration géographique de la coopération belge (Diourbel, Kaolack, Kaffrine, Fatick). Comme les quatre projets se trouvent dans la même zone et le même secteur, la mission aura la possibilité (plus que dans les autres pays) à donner une attention relativement grande aux deux projets de l'analyse documentaire.

2.3.6 Vietnam

Introduction

The development cooperation between Vietnam and Belgium started in October 1977 when the two countries signed an agreement on economic, industrial and technical cooperation, which still provides the general framework for Belgian development cooperation in Vietnam. However, official development support to Vietnam has only effectively started in 1993 after the withdrawal of the Vietnamese forces from Cambodia.

From the fourth Joint Commission (December 2003)⁷ onwards, the Belgian Government has undertaken consistent efforts to align its cooperation with the policies of Vietnam, more precisely the country's Comprehensive Poverty Reduction and Growth Strategy (CPRGS) and the 2006-2010 SEDP (Socio-Economic Development Plan) that provides the overall policy framework for socio-economic development. Belgium has also subscribed to the Hanoi Core Statement on Aid Effectiveness (HCS), which tailored the Paris Declaration on Aid Effectiveness to the situation in Vietnam.

Currently Belgium concentrates its development cooperation on 18 partner countries. Vietnam is Belgium's only partner country in Asia. The Belgian support is small though when compared to the Vietnamese overall inflow of ODA (all donors ODA commitments 1993-2009 equals over US\$ 51 billion, while Belgian ODA in the same period of time: nearly US\$ 400 million). Historically, the cooperation between Vietnam and Belgium was characterized by a significant number of projects covering a broad spectrum of sectors and spread out over different provinces throughout the country. This situation changed after the latest ICP 2007-2010 when it was agreed to focus on two sectors: 1) water and sanitation, which would take about 60% of all new investments, and 2) public administration and good governance, on which the remaining 40% would be spend. The two concentration sectors were chosen in close

⁷ The period 2002 – 2006 is most relevant in view of the two projects to be evaluated; hence this period gets particular attention.

consultation with the Vietnamese partner and are mainly explained by historical presence and extensive experience in both sectors⁸.

For this evaluation, four projects have been selected on the basis of the 2009 evaluation framework. Two of these projects (governance-related) will be evaluated via both a documentary study and field visits, whereas the two remaining projects (water related) are being assessed via a documentary study completed with a few interviews in the field. More in particular, the following projects will be studied:

1. Strengthening of planning and budgeting reform at central and decentralised level (documentary study and field visit);
2. Poverty Reduction through Institutional Strengthening at Provincial (Nghe An) and District (Quy Chau) levels (idem);
3. Strengthening the capacity within Vietnam for the assessment and management of water resources as a basis for rural water supply for poverty reduction (mainly documentary study);
4. Capacity Development of Water Management and Services in Ninh Thuan Province (idem).

Hence, there is a strong link between the four projects and the latest ICP. For the water projects, there is also a strong governance component included. The total budget of the ICP 2007-2010 is € 37 million (initially 32 million). The value of the four projects selected for this evaluation equals 19.5 million, which is 53% of the total ICP budget. The overall trend in commitments to Vietnam is increasing and it is anticipated that under the new ICP (currently under preparation⁹) more resources will be made available.

Preliminary conclusions on the projects studied

1. Strengthening of planning reform at central and decentralised level – field study

BTC Navision code - project:	VIE 07 033 11
Indicative Cooperation Programme:	March 2007
Sectors and sub-sectors of intervention:	Government & Civil Society – public management and Development Planning
Aid Modality:	Project Aid (phase 1) / Multi donor Project aid (phase 2)
Duration identification period: start date	Start 23-05-2007
Date Specific Agreement signed:	21-12-2007
Planned Duration:	48 months (Phase 1: 2007-2009; Phase 2: 2009-2010)
Effective start of project:	01-11-2008
Project budget:	Total € 3.3 million (Belgian government contribution: € 3 millions; with a maximum budget of € 1.5 million for the Phase 1)
Partner Agency:	Ministry of Planning and Investment

⁸ Sector justification needs elaboration.

⁹ No copy yet - to be studied

The general objective of the project “Strengthening of planning reform at central and decentralised level” (SPR) is a pro-poor economic growth and sustainable development through the establishment of a new sound approach to sub-national delivery of goods and services and policy making.

The project has one specific objective: Improvement of the service delivery to the poor through strengthening capacity of the national and sub-national government to plan, finance and monitor/evaluate pro-poor and pro-growth policies and interventions.

The initial US\$ 15 mln proposal for a five-year SPR project (funded by DFID with technical assistance UNCDF and CIEM, 2006) did not go ahead because some of the potential participating donors were unhappy with the proposed approach. MPI indicated a preference to cooperate with Belgium rather than WB or other partners - probably because of BTC’s involvement in sub-national planning by a number of other BTC provincial projects (and probably because of the role of the grant offer as compared to the WB loan?). The identification report provided for a € 3 million down-scaled approach with two phases: first one under a form of a classical bilateral cooperation project on a central level with a maximum budget of € 1.5 million provided by Belgium; a second broader phase in the province with a different implementation modality, i.e. in a form of a basket funding (budget support) of MPI or of a trust fund with multiple donors, managed and executed by MPI.

The project seems relevant in the overall context of Vietnam’s development goals and is in line with the ICP 2007-2010 and the SEDP 2006-2010. The project’s principal but indirect beneficiaries are the ordinary citizens of Vietnam with focus on the poor and marginalized. It should be noted that this link is very indirect and will be hard to measure. The direct target group of the intervention are the officials from the MPI and more generally from central institutions participating in the development planning, monitoring and evaluation, and budgeting system. Further the relevant elected administrative bodies and organizations at provincial, district and commune levels, as well as key training institutions at national and provincial levels will receive capacity building in various forms. On this stage of the project and with the existing documentation it is very difficult to assess if the needs of all the groups of beneficiaries have been met and to what extent.

The relevance in broader terms is not questioned given the need for a comprehensive programme of reform with a holistic approach to all the needs in this area. The relevance is underlined by the fact that almost half of the public expenditure in Vietnam is being managed at sub-national levels and is characterised by weaknesses in spatial planning, limited coordination between the provinces or with the socio-economic plans.

One point of attention is the scope of the project. Initially, the project aimed at the strengthening of planning *and budgeting* reform at central and decentralized level. After the formulation mission on MPI’s request the “and budgeting” has been removed from the project because the budgeting responsibilities were planned to be transferred to the Ministry of Finance (MoF). Given the importance of linking planning and budgeting, it is relevant to see during the field visit how the project affiliates with the MoF.

MPI took a clear ownership role during the formulation process and had a strong influence on the formulation results. The above-mentioned issue is one example where the formulation team had substantial different views concerning elements of the proposed concept. Clearly there were some tensions between creating ownership and mitigating project risks. The final formulation report is the result of a kind of negotiation process where the formulation team gave in on some issues raised by MPI while sticking to its own conclusions on other issues.

The project effectively started in November 2008. The annual report 2008 therefore mainly concentrates on the start-up process of the first few months. Some changes to the log frame were suggested, but mainly to identify the key activities and to form a continuous process, without changing the anticipated results.

The annual report 2009 is not (yet) available; therefore it is difficult to comment at this stage on the other evaluation criteria

2. Poverty Reduction through Institutional Strengthening at Provincial (Nghe An) and District (Quy Chau) Levels - Phase II Project (field study)

	Phase 1	Phase 2
BTC Navision code - project:		VIE 08 036 11
Indicative Cooperation Programme:		March 2007
Sectors and sub-sectors of intervention:		Government & Civil Society – public management and Development Planning
Aid Modality:		Technical Cooperation
Date Specific Agreement signed:		19-12-2008
Planned Duration:	63 months	5 years (Specific Agreement), 48 months (implementation)
Effective start of project:		3-9-2009
Project budget:	Total: € 3,646,590 Belgium Contribution: € 2,833,590 Counter-Value Fund: € 584,000 Nghe An Province: € 179,000	2.500.000 € Belgian contribution; 1.200.000 € partner's contribution

The general objective of the project is to promote pro-poor socio-economic development through support to public administration reform, at provincial, district and commune level. The project's specific objective is strengthening the institutional capacities of local governments in decentralized development planning, budgeting, implementation and public service delivery in accordance with PAR objectives, promote accountability, transparency and grassroots democracy.

On paper, the current project under evaluation is a follow-up to the Multi Sector Rural Development (MSRD) Project, which was implemented in Quy Chau District of Nghe An Province from January 2002 till December 2007. But when comparing the

two phases, they are rather different except from the geographical location. The MSRD was a multi-sector rural development project, while the phase II of the project focuses much more on PAR at the provincial level.

The MSRD phase of the project was characterised by several problems, especially during the first years of implementation. Most problems were related to the fact that the implementation had been entrusted at the district level, with limited implementation capacity, questionable supportive ownership from decision-making levels with limited understanding for such an approach. Following the MTR recommendations, the project made significant progress and was extended for six months till the end of 2007. Still, the justification and relevance to start the 2nd phase of the project (for which the identification already started in 2006) needs elaboration.

In broader terms though, it can already be concluded that the project is in line with the Indicative Cooperation Programme 2007-2010 between Belgium and Vietnam. It falls under the category “Public administration and governance”, one of the two concentration sectors of the Belgium Country Assistance Strategy to receive 40% of the total development cooperation budget available for Vietnam. In Belgium, but also in broader international cooperation discussions, good governance is increasingly recognised as a critical factor for successful economic development and delivery of public services in a context of a pro-poor growth. Therefore, the project is fully in line with the existing Belgium cooperation strategies.

3. Capacity Building in Assessing and Managing Water Resources Program (mainly documentary study)

BTC Navision code - project:	VIE0703401-VIE0703411
Sectors and sub-sectors of intervention:	Water supply and sanitation; management for water supplies and administration
Aid Modality:	2007-2008: Project based assistance 2008-2010: (to be determined)
Date Specific Agreement signed:	18-12-2007
Planned Duration:	Project: 48 months. SA; 60 months (counting from the arrival of ITA)
Date Implementation Convention signed:	20-12-2007
Start of project:	Planned; 1 st semester of 2008; effective: November 11, 2008
Project budget:	€ 4 million Belgian contribution; € 400,000 Vietnamese contribution provided by the MoNRE
Partner Agency:	Ministry of National Resources and Environment

The general objective the project is to strengthen institutional arrangements and build capacity within MoNRE and its provincial and district bureaus in order to support the strategic investigation and management of regional water resources for efficient development so as to reach the VDGs. The project has four specific objectives:

- Strategic water resources planning is improved;
- The protection of water resources is improved;
- Public awareness about the protection of water resources is improved;

- MoNRE/DoNRE's staff capacity in water resources management is increased.

The project is fully in line with the ICP by strengthening the water sector (one of the two concentration sectors). The project is also answering to the needs of the beneficiaries. Several sector challenges have been issued in the "National Water Resource Strategy towards 2020", published by MoNRE in 2006. The project is supporting the five out of six missions of the Strategy:

- (i) strengthening the protection of water resources and aquatic eco-systems;
- (ii) ensuring sustainability and effectiveness in exploitation and use of water resources;
- (iii) sustainable development of water resources;
- (iv) mitigation of adverse impacts caused by water;
- (v) improvement of institutional arrangements;
- (vi) strengthening capacities in basic surveys, scientific research and technology development.

The formulation process was relatively easy because the outcomes of the Identification Study were very detailed and of a high quality. Specific objectives and potential outcomes were already defined, which later on, after being tested by the formulation mission in discussions with officials in the field, were generally confirmed. Some modifications have been proposed.

An institutional reorganization of the MoNRE, its departments and functions, which took place in the year 2008, had a direct effect on the project implementation. These structural changes enforced the redefinition of the project's results and activities.

The project (therefore?) started with an inception phase in which the TFF has been reanalyzed. The inception Closing Report introduced important modifications in the results and activities. Some activities were grouped and some new activity lines were created. Furthermore the PMU proposed to reduce the pilot IWRM concept and framework from 2 to only 1 province. A prioritisation of the activities has led to substantial budget reallocations in order to reinforce in particular the monitoring network (equipment), public awareness (communication) and staff training (capacity building). The justification of the proposed budget adjustments (later on adopted by SC) has been based on clear arguments. Still, in terms of efficiency it seems unlikely that the reorganisation happened overnight and it should be explained why the formulation team was not informed on the reorganisation of the Ministry or why it was not taken into account during the formulation process.

So far, the programme shows satisfying results in terms of effectiveness. The programme has funded the capacity building to the previously underfinanced DoNRE and added systems, tools, instruments, guidelines and trained human resources, which should contribute to the technical sustainability. Further, special monitoring equipment has been installed in each DoNRE and by a decision of the GoV 1% of the annual provincial GDP has been allocated to environmental management. This should ensure financial sustainability of the investments made by the Programme

4. Capacity Development of Water Management and Services in Ninh Thuan Province

BTC Navision code - project:	VIE 08 037 11
Sectors and sub-sectors of intervention:	Water sector, Public Administration Reform, rural development
Aid Modality:	
Date Specific Agreement signed:	07-12-2009
Formulation Report: date on the report	September 2009
Planned Duration:	72 months (Specific Agreement); 60 months (project)
Date Implementation Convention signed:	23-12-2009
Effective start of project:	March 2010
Project budget:	€ 10,000,000 Belgian contribution, € 3,070,000 Partner's contribution
Partner Agency:	MPI, MonRE, Ninh Thuan PPC, DPI, DoNRE, DoHA, DoC, DARD, Bac Ai, Ninh Phuoc, Ninh Hai DPC's

The project's overall objective is to improve living environment and socio-economic development in Ninh Thuan Province. The project's specific objective is to improve sanitation and water management and services in Ninh Thuan Province.

Out of the four projects included in the Vietnam case study, this project is the only where BTC explicitly commented on the quality of the identification report. The project was initially approved by the Extended Joint Working Team in October 2008 as the "Poverty Reduction and Sustainable Development in Ninh Thuan Province through Institutional Strengthening of Local Government and support for their priority programmes in Public Administration Reform, Irrigation and Improvement of Sanitation Conditions". BTC expressed its concerns to DGCD about the coherence of the proposal, the need of preliminary technical studies and the possible lack of funding (to be further explained) and in consultation with DGCD adjusted the proposal accordingly.

Provisionally, the formulation process is assessed as of good quality. Plentiful of interventions in the field of PAR, water resource management and drainage and sewage have been undertaken both nationwide and in the Ninh Thuan province and there are good indications that the experiences of the other international donors have been taken into account while designing the project.

Having most of the resources already available within the on-going BTC projects, the formulation report suggested not to assign a specific ITA but rather to call for the available BTC expertise within the country upon request for the equivalent of 24 man/months. Instead, a National Technical Assistant will be (has been?) recruited for the first 3 years of the project, whose assignment – depending on the recommendation of the MTR – could be eventually extended until the completion of the project.

Unlike for the other projects included under the Vietnam case study, the CCQ for this project makes content-wise comments. These comments are not yet incorporated in the TFF file¹⁰.

The CMO has been signed in December 2009 and the project effectively started in March 2010; too recent to answer the evaluation questions.

Summary and provisional conclusions

Major findings

All projects are in line with the ICP 2007-2010 and complement the objectives of the Government's Socio-Economic Development Plan (SEDP). The projects seem relevant, but more information is needed on the justification for the selected sectors to weight relevance against other priorities.

At this stage, it is also difficult to assess the effectiveness, sustainability and impact of the individual projects. As a general remark, it is noted that annual reports come in late. Reporting is very much focussed on activity level with little information on how these activities translate into anticipated results. More information from the field visits is therefore needed for these evaluation criteria to review the actual accomplishments till date.

Efficiency improvements may be expected as a result of the reduced numbers of focal sectors which will have lowered transaction costs and the need for sector dialogue and donor coordination. At project level, there are still efficiency gains to be made. Especially in the start-up phase, there have been considerable delays in attracting experts.

All four projects have a different history in terms of the identification process and quality of the identification reports. On the one hand, there is one project which had a very detailed and good quality identification phase which needed little adaptation in the formulation stage. While in the case of another project, substantial changes were suggested during the formulation stage because of little coherence between the different components documented in the identification report.

The formulation reports seem to have provided a good starting point, though in most cases changes to the log frame were proposed during the first Steering Committee Meeting. On one occasion the formulation report was drastically adapted due to an organisational restructuring of the Vietnamese counterpart, which for some reason was not anticipated during the formulation.

The involvement of the CCQ in the formulation process is rather late and beyond the point to propose drastic changes. This has been acknowledged by both BTC and DGOS and recently preparatory CCQ meetings are being held to discuss the options together at a much earlier stage in the process.

It is typical that all four projects make use of a PMU. In line with the Accra Agenda for Action, DGOS is in favour of using as much as possible existing government

¹⁰ An approved version of the TFF file has been requested by the evaluator.

structures and reducing parallel systems. It should therefore be stressed that the PMUs in the four projects were created on specific request of the Vietnamese Government, which is a common practice in Vietnam.

Main points of attention for the field visit

The field visit will among others focus on the following points of attention:

- *Relevance:* Which criteria were used to select the focal sectors? How have the geographical regions for the interventions been selected. Are the beneficiaries being reached? What is the quality of the logical frameworks?
- *Effectiveness and efficiency:* As all projects are relatively new, an up-to-date overview of the progress so far is needed. Are the projects still on track in terms of time path and budget. How do the PMUs function and which results have been accomplished?
- *Sustainability:* For sustainability, it will be a bit early to draw conclusion. Rather the evaluation will look at chances to achieve sustainable results. How do the PMUs link up with existing local structures and are the projects politically supported?
- *Processes:* How do the identification and formulation process match? What has been the practical value of the formulation report during the implementation. How does cooperation between the field and Brussels function in practice?

Additional information needs to be collected on the different aid modalities and their effectiveness. According to the minutes of the extended joint working team meeting (October 2009), all projects/programmes are implemented with the National Executive Management modality. This seems to be in contradiction with some of the project documentation.

Important points for the organisation of field mission

The first and the third project are being implemented at Central level in Hanoi. The second and the fourth project are implemented at decentralised level. During the mission, relevant stakeholders in Hanoi and in the province of Nghe An (second project) will be visited. Ninh Thuan Province (fourth project - document study) will not be visited. It should be noted that this project started very recently, making a full assessment at this stage impossible.

Additional information needs to be collected on the different aid modalities and their effectiveness. According to the minutes of the extended joint working team meeting (October 2009), all projects/programmes are implemented with the National Executive Management modality. This seems to be in contradiction with some of the project documentation.

2.4 Conclusions provisoires globales

2.4.1 Le cadre global de la coopération bilatérale

Les programmes de coopération bilatérale de la Belgique avec ses pays partenaires s'inscrivent de plus en plus dans des cadres bien définis et délimités, surtout au niveau sectoriel, probablement moins au niveau géographique. Dans tous les pays, le nombre de secteurs de concentration a diminué et des options prises pour une implication à long terme dans les secteurs choisis. Cette évolution est très claire et quasiment linéaire dans la majorité des pays. Cependant dans quelques pays, elle a besoin de plus de temps à se réaliser à cause de certains facteurs perturbants (liés à des considérations politiques, des préférences personnelles, des acquis du passé qui sont difficiles à abandonner, ...).

Cette concentration de l'aide belge doit en principe favoriser l'évolution vers une coopération plus efficiente et efficace dont les premières signes sont en effet déjà clairement observables. La coopération bilatérale parvient en effet à mieux se positionner dans les cadres stratégiques et institutionnels du pays, à développer des compétences et expériences plus pointues, souvent utilisant les acquis du passé et les expériences acquises avec la mise en oeuvre des projets. Elle semble également évoluer vers une démarche plus programmatique dans laquelle plusieurs d'instruments (aide par projet et programme, aide sectorielle, aide budgétaire) sont utilisés de façon plus intégrée et font partie d'une stratégie globale plus cohérente visant à créer des synergies internes et externes par, entre autres, des interventions à différents niveaux (central, décentralisé).

Le fait que la coopération évolue vers un cadre programmatique plus clair et cohérent n'exclut cependant pas que d'importants défis restent. Globalement, la coopération manque encore des mécanismes et instruments adaptés à ce cadre plus programmatique et stratégique: la boîte d'outils 'gestion de cycle de projet' – pas encore mise au point d'ailleurs – ne répond que partiellement à ces exigences. En outre, la cohérence de la coopération belge dans sa totalité (y inclus les actions de coopération indirecte et multilatérale) reste une question qui n'a pas encore reçu l'attention qu'elle mérite. Finalement, les considérations stratégiques devraient davantage incorporer une réflexion sur la position spécifique de la Belgique (très différente d'un pays à l'autre) et la niche et plus-value spécifiques qu'elle peut ambitionner.

2.4.2 La pertinence des projets

Le constat de l'évaluation précédente que la pertinence de la coopération bilatérale est bonne se confirme dans cette évaluation. Pour autant qu'on puisse s'exprimer à partir d'une étude documentaire et quelques interviews, la coopération belge parvient à répondre aux besoins réels aussi bien des bénéficiaires à la base que des institutions locales supposées de fournir des services et appuis cruciaux au développement du pays. En outre, les projets s'inscrivent bien dans les cadres politiques (sectoriels et autres) du pays et de la coopération belge, et tiennent compte de ce que font les autres acteurs.

Il est clair que ce constat positif s'explique au moins partiellement par les évolutions au niveau du cadre global de la coopération (voir 2.4.1 ci-dessus). Parallèlement, on peut poser que des nouveaux défis se posent maintenant au niveau de la pertinence, qui sont liés aux défis mentionnées ci-dessus (recherche d'une cohérence accrue,

d'une niche spécifique, ...). A cela s'ajoute le challenge de devenir plus stratégique et pointue au niveau des choix des actions et de ne pas perdre de vue la focalisation sur la pauvreté dans un cadre stratégique qui devient de plus en plus conceptuel, s'éloigne du terrain et est défini par une élite locale et/ou internationale. Même si la Belgique se situe bien et sciemment dans le cadre politique sectoriel du pays, ils restent à faire des choix importants au niveau de l'opérationnalisation de ces cadres politiques globaux (sur lesquelles il est facile d'arriver à un consensus), à les concrétiser à un niveau intermédiaire (méso) et au niveau de la base. Notamment à ces niveaux constate-t-on de temps à autres des frictions au sein des acteurs belges qui ne sont pas indésirables en elles mais justement requièrent des discussions et prises de décision stratégiques plus spécifiques.

2.4.3 L'efficacité et l'efficience des projets

A quelques exceptions près, la phase d'étude n'a pas encore permis de dégager des conclusions même provisoires au niveau de l'efficacité et de l'efficience. Le fait que la majorité des projets ne vient de commencer (seulement xxx projets avait passé deux ans de mise en oeuvre effective au moment du commencement de notre analyse de terrain) en constitue l'explication majeure. A cela il faut ajouter que la période avant que le projet n'atteigne sa vitesse de croisière est souvent relativement longue et que les rapports de mise en oeuvre ne sont que produites annuellement, ce qui implique un certain décalage entre l'information disponible et la situation sur le terrain. En outre et de façon compréhensible, les rapports où le progrès atteint est comparé aux prévisions restent une exception. On ne peut pas s'attendre à ce que les visites de terrain résolvent cette lacune.

Grosso modo, les informations disponibles permettent cependant de constater que dans tous les projets des mécanismes d'une gestion axée sur les résultats (surtout au niveau des résultats intermédiaires) se mettent en place, ce qui constitue un progrès par rapport au passé. Très souvent les DTF ne contiennent pas encore des indicateurs opérationnalisés, mais cette lacune est souvent résolue dans la première année de mise en oeuvre (via l'établissement d'une situation de référence, des diagnostics institutionnels et autres). D'autre part, les projets où des modifications importantes doivent être faites pendant la première année de mise en oeuvre restent relativement nombreuses, ce qui nous invite à réfléchir sur la qualité du travail de formulation comme sur la possibilité (et désirabilité) de fixer tout dans le DTF et rapport de formulation.

Au niveau de l'efficience, les DTF décrivent clairement le cadre institutionnel et organisationnel du projet (rôle des différents acteurs, tâches du personnel clé, y inclus l'AT internationale, ...) y inclus ses mécanismes de supervision et de redevabilité. Il s'agit ici également d'un progrès par rapport au passé. D'autre part, la grande similarité des dispositifs institutionnels et organisationnels nous invite à réfléchir sur l'ancrage – pas sur papier mais dans les faits – de ces dispositifs au niveau local: comment s'articule la structure de mise en oeuvre avec les institutions locales, l'AT technique parvient-elle à vraiment s'insérer et s'engager dans un processus dialectique de renforcement institutionnel, le niveau de la base est-il suffisamment associé au processus, etc. Un autre constat est que ces dispositifs, à quelques exceptions près, restent très classiques (bipolaires), ce qui tient peu

compte des évolutions dans la coopération vers des cadres plus programmatiques et inclusifs de multi-acteurs.

Un constat qui concerne l'efficacité comme l'efficience du projet concerne le niveau peu claire de la responsabilité de chaque partenaire par rapport à la performance du projet, notamment la réalisation de son objectif spécifique. Dans certains DTF, les objectifs sont formulés de telle façon qu'ils semblent se limiter à des réalisations qui sont entièrement ou largement sous la contrôle de la CTB en tant que partenaire clé de la mise en oeuvre. Ces objectifs se limitent ainsi à des outputs (produits et services), même à des niveaux supérieurs de la logique d'intervention. Une démarche pareille peut se comprendre dans la mesure où la CTB se sent responsable de la performance du projet (i.e. de l'atteinte des objectifs) et doit rendre compte de cette responsabilité envers l'Etat et le public belge. Mais elle est moins défendable dans une perspective plus stratégique et au regard des évolutions au niveau international (voir autre volet de l'évaluation : Déclaration de Paris, Accra Agenda for Action, insertion de la coopération au développement dans des cadres plus larges, ...). En outre, une coopération efficace doit permettre de clairement opter pour des progrès tangibles au niveau des bénéficiaires, même si cette option engendre plus de risques et implique souvent une implication de qualité des structures partenaires.

2.4.4 La durabilité des bénéfices des projets

L'analyse et l'évaluation de la durabilité des bénéfices d'un projet est un exercice délicat dans la plupart des évaluations dans la mesure où l'évaluateur est censé faire des constats et des jugements sur une situation future à base de son appréciation de la situation actuelle. Ce défi est davantage grand dans cette évaluation qui concerne des projets qui dans la majorité ne viennent que de commencer. Ainsi, de façon globale l'appréciation de la durabilité s'est limitée à une analyse du DTF et du rapport de la formulation, les rapports annuels de mise en oeuvre ne fournissant qu'une information sommaire à cet égard.

L'élément clé de la stratégie devant assurer la durabilité des (bénéfices des) projets consiste, retrouvé dans quasiment tous les projets, est l'ancrage du projet au sein des institutions des pays partenaires. En outre, pratiquement tous les projets font du renforcement institutionnel et organisationnel une composante importante de leur approche. Certains projets ne font d'ailleurs que cela et même les projets à vocation technique contiennent un volet important de renforcement des capacités.

Il s'agit ici indéniablement d'un atout important au regard de l'atteinte d'une durabilité, même s'il faut analyser comment cet ancrage et ce renforcement institutionnel et organisationnel se réalisent dans les faits. D'autres facteurs favorisant la durabilité sont le fait que chaque intervention se situe davantage dans un cadre programmatique plus cohérent et que la Belgique s'est engagée dans la durée dans chaque secteur de concentration. Ce cadre doit en principe permettre une planification et allocation de ressources plus souples facilitant, par exemple, une programmation plus souples de certaines interventions au cas où la durabilité semble mal garantie.

D'autres part, nous avons constaté quelques faiblesses quasi génériques dans la façon de concevoir le défi de la durabilité. La documentation disponible décrit peu les mécanismes et approches envisagés au niveau local ; les efforts d'ancrage concernent seulement les niveaux méso et macro qui, certes, sont importants, mais souvent insuffisants à assurer la durabilité. Celle-ci requiert également des résultats importants (en termes de développement de capacités et de structures, d'appropriation, ...) à la base qui doivent supporter les niveaux supérieurs et être supportés par ceux-ci.

Un autre point qui est souvent oublié dans les analyses et planifications concernant la durabilité est la dimension financière. La question de la durabilité financière est très complexe, varie d'un secteur et d'un pays à l'autre, mais mérite d'être discutée de façon plus approfondie dans tous les projets et également au niveau sectoriel. Dans les secteurs sociaux, il s'agit d'une discussion qui dépasse en effet le cadre de la coopération belge et s'inscrit dans une discussion plus globale sur le financement de ces secteurs à moyen et long terme. Le manque de vision claire à ce niveau produit évidemment des conséquences au niveau des projets.

Finalement est-il important de signaler l'analyse des risques et hypothèses qui reste assez superficielle dans beaucoup de projets et risque évidemment d'hypothéquer la durabilité des projets. Souvent une certaine prudence à ce niveau se comprend dans la mesure où certains de ces risques et hypothèses concernent les institutions partenaires, les débats et choix politiques du pays, etc. Mais même dans ces cas il est important à faire une analyse approfondie et à inclure ses résultats dans la réflexion stratégique comme dans la mise en oeuvre des projets. A ce niveau, de bonnes approches de négociation et de discussion avec les institutions du pays sont cruciales afin de pouvoir discuter de ces aspects névralgiques de la coopération.

2.4.5 Les processus

Sachant que tous les projets analysés n'ont démarré qu'après le début du troisième contrat de gestion, seulement un des trois processus figurant dans le cadre d'analyse a pu être analysé de façon assez exhaustive jusque maintenant. Il s'agit de la formulation, tandis que les constats liés aux deux autres processus – l'accompagnement et la supervision, et le suivi et l'évaluation – ont été très sommaires.

La formulation

Le constat majeur lié à la gestion du processus de la formulation est identique à celui fait à d'autres niveaux. Depuis le début du troisième contrat de gestion et le transfert de la responsabilité entière pour la formulation à la CTB (à quelques moments de validation près), une harmonisation dans l'approche, les instruments et produits a vu le jour. Cette harmonisation a certes contribué à une meilleure efficacité (y compris au niveau de la gestion du temps) du processus de formulation et à des documents (rapport de formulation, DTF) plus exhaustifs et standardisés, de sorte que beaucoup de points clés du processus de préparation d'un projet y sont traités¹¹.

¹¹ La question que tous les éléments nécessaires pour une bonne préparation du projet doivent figurer dans le DTF et/ou Rapport de Formulation sera discutée plus tard dans ce point.

Le progrès réalisé n'empêche cependant pas qu'ils restent des contraintes et défis. La transition de la phase d'identification à celle de la formulation reste dans certains cas laborieuse, ce qui s'explique souvent par des visions peu compatibles au niveau de la DGCD et la CTB (ou au moins son équipe responsable de la formulation). Ce problème nous semble lié au manque d'un cadre stratégique sectoriel assez opérationnalisé (voir ci-dessus). D'autres défis sont de garantir l'implication des acteurs concernés dans le processus de formulation et de produire un rapport de formulation et un DTF dans un délai court. L'équipe de formulation et plus généralement 'Bruxelles' (d'où le processus est géré) exercent de fait un grand contrôle sur le processus et son contenu, malgré des efforts à impliquer les acteurs locaux, à consulter la DGCD, etc. à certains moments dans le processus. Comme il ne s'agit pas d'un processus de formulation commune (CTF et institutions partenaires), assurer un degré d'*ownership* suffisant devient un défi important. En outre, les moments de validation ne sont situés qu'au début et à la fin, ce qui rend les marges de manoeuvre des instances de validation (SMCL et CQQ) étroites; l'initiative de prévoir des moments de restitution à mi-parcours mérite ainsi d'être étudiée davantage sur sa pertinence et efficacité.

Finalement, il y a des chevauchements importants entre DTF et rapport de formulation. Ce dernier est en principe destiné à une utilisation interne (mais est cependant discuté dans certaines réunions de la SMCL) et est ainsi censé à contenir des informations considérées sensibles. Mais il contient également des informations, par incluses dans le DTF, qui sont vitales pour ceux responsables de la mise en œuvre du projet. A notre avis, la situation actuelle mérite d'être revue.

Le constat que beaucoup de DTF doivent être revus (sur des détails, ou plus profondément) dès le démarrage, nous invite également à une discussion intéressante, qui concerne la qualité de la démarche de formulation comme la possibilité et désirabilité de définir de façon exhaustive un projet ex-ante. L'option de ne pas opérationnaliser le cadre logique (notamment les indicateurs) dans la formulation semble pertinente, pour autant qu'elle est complétée par des efforts d'opérationnalisation dans la phase de démarrage du projet. De façon plus globale, notamment dans le cas de grands projets et des projets à caractère institutionnel où une démarche 'processus' est préférable, une réflexion s'impose sur la démarche préférable et l'option de prévoir, par exemple, une phase spécifique de concrétisation (*inception phase*).

Une autre question concerne la discussion si oui ou non les documents de la phase de formulation doivent contenir des chapitres exhaustifs au niveau des politiques sectoriels (du pays, de la Belgique). Ces analyses doivent peut être plutôt faire l'objet des notes stratégiques sur les secteurs de concentration, ce qui pourrait permettre les documents de la formulation de devenir plus analytique et ciblée.

Le constat d'une insuffisance quasi générique de certaines informations clés dans le rapport de formulation et/ou le DTF est évidemment lié au paragraphe précédent. L'impossibilité de ne pas pouvoir 'prévoir tout' ne nous semble cependant pas une justification pour des analyses trop superficielles au niveau des risques et hypothèses, de la durabilité et des thèmes transversaux notamment.

L'accompagnement et la supervision

L'étude documentaire a pu fournir peu d'indications sur ce sujet. Il est clair que toutes les SMCL sont opérationnelles mais qu'elles interprètent leur rôle et fonction de façon différente. Prenant les PV des réunions des SMCL comme référence, certaines d'elles restent à un niveau très opérationnel, tandis que d'autres témoignent d'une vision plus stratégique. Le rôle de la DGCD et la CTB dans l'accompagnement et la supervision fera évidemment l'objet de l'analyse de terrain, comme la qualité et la fréquence de l'interaction entre les acteurs clés.

Le suivi et l'évaluation

Comme mentionné ci-dessus, les premiers systèmes de suivi axé sur le résultats se sont mis en place dans les projets et semble témoigner d'un progrès net par rapport aux pratiques du passé, même s'ils concernent surtout les résultats intermédiaires. Peu d'information a cependant été acquise quant au fonctionnement de ce système de suivi, sa qualité, l'implication des partenaires et autres acteurs, etc.

L'analyse de la qualité des processus et produits des évaluations ne fait pas partie de cette évaluation pour des raisons évidentes.

3. Organisation et méthodologie pour les missions de terrain

3.1 Introduction

L'objectif principal des missions de terrain consiste évidemment à valider les acquis de l'étude documentaire par des rencontres avec les personnes clés au niveau de chaque pays et projet et également de compléter ainsi les manques d'information constatées lors de l'analyse documentaire. Cet objectif sera poursuivi de façon exhaustive pour les douze projets (deux par pays) sélectionnés pour une évaluation en profondeur. Pour les projets pour lesquels une étude documentaire est demandée, le même objectif reste d'application tout en tenant compte du temps limité (environ un jour par projet) pour ce travail.

Les missions de terrain doivent aussi prendre compte des résultats provisoires du volet 'contrat de gestion' et plus spécifiquement des pistes de réflexion sur le quatre contrat de gestion proposées dans le rapport d'étude de ce volet. L'approche préconisée par les évaluateurs envisage d'ailleurs une intégration systématique et cohérente de la réflexion sur le troisième contrat de gestion et son successeur dans toute la démarche des missions de terrain.

Comme mentionné ci-dessus, six pays seront visités. Les équipes de terrain pourront profiter à cet effet des études documentaires déjà faites, qui indiquent clairement pour chaque projet les constats majeurs, les lacunes et les sujets qui méritent d'être approfondis. Les missions de terrain s'étalent chacune sur deux semaines entières de travail ; les programmes de ces missions connaissent des points communs comme des particularités par pays (voir ci-dessous pour plus de détails). Toutes les missions se feront dans la période entre le 21 juin et le 27 août 2010. Les élections au Burundi et Rwanda et les risques sécuritaires qu'elles amènent peuvent affecter la planification et les modalités de mise en oeuvre de ces missions, voir même conduire à leur annulation. Afin de minimiser les risques à cet égard, ces deux missions ont été planifiées dans les périodes les plus adéquates. Les décisions sur l'organisation de ces missions seront prises en étroite concertation avec le client, les Attachés et les Représentant Résidents et équipes de projet dans les pays concernés.

3.2 Structure de l'équipe d'évaluation

Toutes les équipes de terrain ont une composition mixte (un consultant international et un ou deux consultants locaux) qui a été définie en fonction des exigences spécifiques des évaluations de pays. Les équipes intègrent ainsi toutes les compétences nécessaires à assurer une mise en oeuvre de qualité du travail. De façon plus spécifique, trois équipes sont composées de deux experts (Bénin, Sénégal,

Vietnam), tandis que les trois autres (Burundi, Maroc, Rwanda) comptent trois experts afin de mieux assurer l'expertise sectorielle (au Burundi et Rwanda où les quatre projets concernent les secteurs de l'éducation et de la santé) ou d'éviter un conflit d'intérêt (au Maroc).

Les experts internationaux, qui ont été responsables de l'étude documentaire des pays qu'ils visiteront, figureront en tant que chef d'équipe et sont ainsi responsables de la qualité du travail, du respect des exigences du cahier spécial de charges et de la rédaction des rapports. Cela dit, les consultants locaux ont un rôle et des responsabilités importants, tout en ligne avec la valeur ajoutée qu'ils peuvent produire. Leur rôle est crucial dans la phase de préparation qui doit permettre une utilisation optimale du temps pendant la mise en oeuvre de la mission. A cet effet :

- ils établiront une liaison avec les structures locales dans la préparation et les préparent à la mission ;
- ils feront des suggestions sur des personnes et institutions clés 'hors circuit' à consulter afin d'arriver à des panels hétérogènes de personnes contactées ;
- ils prendront les contacts avec toutes les personnes ressources, après consultation avec les acteurs clés en vue de la planification de la mission ;
- ils feront une première planification et en discuteront avec les attachés et la CTB
- ils feront une sélection judicieuse des personnes clés à interviewer pour les projets 'étude documentaire' ;
- ils collecteront les documents de politique nationale du (des) secteur(s) concernés ;
- ils identifieront, au cas du besoin, d'autres projets/acteurs à visiter (hors du cadre de la coopération bilatérale) ;
- ils s'occuperont de la préparation logistique de la mission (location de véhicules, réservation de vols domestiques, ...).

Dans certains cas, des interviews supplémentaires auront lieu en Europe, avec des personnes ressources de la DGCD et la CTB qui, pour des raisons diverses, n'ont pas encore pu être contactées. En outre, certaines interviews sont prévues avec des cadres de la CTB et la DGCD travaillant dans les six pays mais étant en vacances en Europe.

Les équipes procèderont à une mise en oeuvre commune des missions de terrain, ce qui n'exclut évidemment pas une certaine division de travail et des contacts séparés avec certaines personnes et/ou institutions ressources. Toutes les activités clés (comme le briefing et le debriefing, la discussion 'focus group' sur les expériences avec le troisième contrat de gestion et le contrat suivant) seront cependant mises en oeuvre conjointement. Les consultants locaux participeront également à la rédaction et finalisation des rapports de pays.

3.3 Description des activités majeures

3.3.1 Introduction/préparation des consultants nationaux

Bien avant le démarrage de la mission de terrain, les consultants locaux recevront les documents les plus importants, tant liés au projet qu'au cadre global de la

coopération bilatérale avec le pays. En outre, le rapport de la phase d'étude, le rapport draft de l'analyse documentaire au niveau du pays et la documentation sur la méthodologie les permettront à bien se familiariser avec l'évaluation.

Certains consultants locaux ont une expérience avec la coopération bilatérale belge (les consultants du Bénin, Burundi - un des deux, Sénégal et Vietnam), ce qui facilite évidemment leur processus de familiarisation avec les exigences de cette évaluation. Cela dit, les consultants internationaux doivent s'efforcer à bien informer leurs collègues du cadre de l'évaluation, notamment des caractéristiques clés de la coopération bilatérale belge et son cycle de gestion de projets et de programme. D'autre part, il est attendu que la plus value des consultants locaux se situent surtout au niveau de leur expertise sectorielle, leur connaissance du milieu local et leurs contacts.

3.3.2 Briefing et discussions initiales au niveau de l'ambassade et de la représentation de la CTB

Cette action est prévue pour la première journée de travail et consiste à familiariser les acteurs aux buts et méthodes de l'évaluation (pour autant que cela est encore nécessaire), à peaufiner la planification, à faire des arrangements pour la discussion 'focus group' et le debriefing et à discuter des sujets particuliers (comme la situation sécuritaire) au cas du besoin. Ces réunions discuteront également du cadre global de la coopération bilatérale dans le pays et des quatre projets à analyser (voir guide d'interview au chapitre suivant).

3.3.3 Collecte et analyse de données (niveau projets)

Cette activité est la principale des missions de terrain. Elle se déroulera selon les bonnes pratiques de recherche et essayera, entre autres, à assurer un 'panel' représentatif de contacts (individus comme institutions) et à trianguler les informations collectées par l'adoption de méthodes de collecte de données différentes. Il est évident que des choix souvent pénibles devront être faits dans la mesure où le temps pour cette activité est limité. A cet effet, l'étude documentaire constitue un point de départ important dans la mesure où elle a permis d'identifier les lacunes, les informations contradictoires, les personnes ressources importantes, etc.

Même si chaque projet aura ses propres exigences au niveau de la collecte de données, de façon globale les activités suivantes seront entreprises :

- Organisation de rencontres à différents niveaux :
 - Institutions gouvernementales (partenaires) au niveaux national et décentralisé
 - Autres bailleurs
 - Institutions à la base
 - Autres personnes/institutions ressources
 - Membres de la SMCL
 - Equipes de projet/cadres des institutions nationales

Les domaines prioritaires à analyser/discuter seront déterminés en fonction des acquis de l'analyse documentaire et du cadre d'analyse. Généralement ils concerneront surtout les critères de jugement et indicateurs liés à l'efficacité, l'efficience, la durabilité, le processus de formulation, le processus de supervision, et les mécanismes de suivi du projet. Ils peuvent aussi concerner le cadre global de la coopération bilatérale (voir chapitre 6).

- Des descentes sur le terrain (niveau des bénéficiaires):
 - Des visites/discussions avec les structures à la base
 - Des interviews avec bénéficiaires (individuels, en groupe)

Dans la mesure du possible, des méthodes interactives de discussion et de collecte de données seront utilisées. Les domaines prioritaires à analyser à ce niveau sont: la pertinence (niveau des bénéficiaires), indices de réalisation de résultats pertinents pour les bénéficiaires, niveau d'appropriation de l'action/des structures/... par le niveau local

3.3.4 Collecte et analyse de données: niveau contrats de gestion

La réflexion sur le contrat de gestion actuel et son successeur ne constitue pas un sujet majeur d'analyse pendant les visites de terrain. Cela dit, nous estimons que 'la perspective du terrain' est importante pour ce volet de l'évaluation. Ainsi, nous procédons à son incorporation adéquate dans les missions de terrain, et ceci à deux niveaux :

- au niveau national, moyennant une discussion 'focus group' avec les acteurs clés (représentants de l'Ambassade, de la CTB, des partenaires locaux, éventuellement d'autres bailleurs, ...), dont le contenu sera surtout d'ordre stratégique¹².
- au niveau des deux projets analysés en profondeur, moyennant une discussion similaire dont le contenu sera cependant différent (plutôt le cycle de projet)¹³.

3.3.5 Debriefing

Les équipes organiseront deux types de debriefing :

- au niveau de chacun des deux projets analysés en profondeur ; ces debriefings restent dans les contours du projet en question ;
- au niveau central : ce debriefing porte un caractère plus global et stratégique, et essaye d'intégrer des constats sur les contrats de gestion.

Le bilan des analyses de pays sera également discuté au niveau du comité de pilotage.

¹² Une première indication sur les sujets à discuter est fournie dans le chapitre suivant, mais sera actualisée après la discussion de ce rapport et le rapport sur le volet 'contrat de gestion' dans le comité de pilotage.

¹³ Idem.

3.4 Produits majeurs

Les équipes responsables des analyses au niveau des six pays produiront deux rapports :

- un rapport de pays qui contient tous les éléments requis par le cahier spécial des charges :
 - une brève introduction relative au contexte actuel de la coopération belge avec le pays considéré ;
 - pour chacun des projets une introduction portant sur la finalité et la structure du projet de manière à identifier clairement la contribution de la CTB au projet ;
 - une appréciation par projet en réponse à chaque question d'évaluation ;
 - des conclusions;
 - la présentation utilisée au moment de la restitution finale dans le pays ;
 - la liste des personnes rencontrées ;
 - le programme de la mission.

Les rapports du Bénin, Burundi, Maroc et Sénégal seront rédigés en Français, ceux du Rwanda et du Vietnam en Anglais.

- une note interne pour la sous-équipe d'évaluation qui s'occupe du volet des contrats de gestion.

3.5 Timing des missions de terrain et de la rédaction des rapports

Le timing des missions de terrain est la suivante (jours de travail effectifs, sans temps consacré aux voyages internationaux) :

- Bénin : 16 - 27 août
- Burundi : 16 - 27 août
- Maroc : 21 juin - 2 juillet
- Rwanda : 28 juin - 9 juillet
- Sénégal : 12 - 23 juillet
- Vietnam : 30 juin - 14 juillet

Toutes les équipes veulent rédiger leurs rapports respectifs immédiatement après la mission, de sorte que ceux-ci peuvent être diffusés rapidement pour commentaire. Les versions finales des rapports doivent en principe être disponibles mi-septembre au plus tard, afin de permettre la rédaction du rapport de synthèse au moment opportun. Ce timing implique une planification et suivi rigoureux pour les missions au Bénin et Burundi qui se déroulent dans la deuxième quinzaine du mois d'août.

4. Guide d'entretien pour les missions de terrain

Le guide d'entretien est composé de trois parties :

- la première partie porte sur *le cadre global de la coopération belge* dans le pays en question. Elle doit permettre de bien cerner la coopération belge dans le pays (son historique, caractéristiques clés, fonctionnement, ...);
- La deuxième partie porte sur l'analyse des projets (quatre par pays, deux de façon extensive, deux de façon limitée) qui est basée sur le cadre d'analyse de l'évaluation. Ce cadre à son tour s'inspire du cadre développé dans les années précédentes, mais est légèrement adapté en fonction des constats de la phase d'étude. Cette partie contient un nombre important de questions qui seront utilisées pour (1) tester les acquis de la phase documentaire et (2) compléter les acquis de cette phase documentaire. La dernière partie contient quelques questions quant aux expériences des projets avec les modalités du troisième contrat de gestion et des suggestions éventuelles pour le contrat de gestion suivant.
- La troisième partie contient les thèmes et questions qui serviront de guide pour la discussion '*focus group*' qui sera organisé dans chaque pays pour discuter des expériences avec le troisième contrat de gestion et des pistes éventuelles pour le contrat de gestion suivant.

Les tableaux ci-dessous indiquent les questions/sujets ainsi que les personnes et instances ressources avec lesquelles ils seront discutés de préférence : les Attachés au niveau de l'Ambassade, la Représentation de la CTB au niveau du pays, des experts sectoriels, des représentants d'autres bailleurs et projets, les institutions partenaires (au niveau national comme décentralisé), les membres de la SMCL, les membres des Unités de Gestion de Projet et les AT et les bénéficiaires (personnes et institutions) à la base. Il est évident que tous les sujets ne seront pas discutés avec toutes les personnes/institutions concernées.

4.1 Cadre global de la coopération belge

Question/sujet	Att. Amb.	Rep. BTC	Exp. Sector	Aut. baill./ proj	Instit. part .	Memb. SMCL	UGP/ AT	Bénéf.
1. Quelles sont les caractéristiques globales de la coopération bilatérale avec le pays (secteurs, envergure, ...)?	X	X						

Question/sujet	Att. Amb.	Rep. BTC	Exp. Sector	Aut. baill./proj	Instit. part.	Memb. SMCL	UGP/AT	Bénéf.
2. Quelles ont été les évolutions les plus marquantes au niveau du PIC pendant les 5-7 dernières années (en termes de secteurs, instruments d'aide, ...) ?	X	X						
3. Quels sont les raisons majeures du choix de la Belgique pour le(s) secteur(s) des projets inclus dans l'évaluation ?	X	X	X	X				
4. Comment se déroule la concertation dans ce(s) secteur(s) avec les institutions locales et les partenaires techniques et financiers ? Quel est le niveau d'appropriation des structures du pays ?	X	X			X	X	X	
5. Quels sont les perspectives/défis/opportunités pour la coopération bilatérale belge dans ce(s) secteur(s) et en générale ?	X	X	X	X	X			
6. A-t-on évolué vers une démarche plus programmatique au niveau des secteurs de concentration ? Si oui, comment ? Quelles ont été les expériences à ce niveau ?	X	X	X		X			
7. Comment se déroule la coopération avec les autres acteurs belges présents dans le pays ?	X	X					X	
8. Appréciation globale des projets inclus dans l'évaluation ?	X	X	X					
9. Relation et mécanismes de concertation entre la représentation de la CTB et l'ambassade ?	X	X			X	X	X	

4.2 Analyse des projets (au sens strict)

4.2.1 Pertinence

Question/sujet	Att. Amb.	Rep. BTC	Exp. Sector	Aut. baill./proj	Instit. part.	Memb. SMCL	UGP/AT	Bénéf.
1. Dans quelle mesure les projets répondent-ils aux besoins clés des bénéficiaires :								
• Qualité de l'analyse des besoins des bénéficiaires dans la formulation ?	X	X			X	X	X	X
• Degré d'implication des bénéficiaires dans la formulation du projet ?	X	X			X	X		X
• Capacité réelle du projet à répondre à ces besoins (adéquation entre ressources et envergure des problèmes à résoudre) ?	X	X	X		X	X	X	X
2. Dans quelle mesure les projets s'inscrivent-ils dans les stratégies existantes de la coopération belge :								
• niveau de cohérence entre projet et la politique belge dans le pays (cfr. note stratégique) ?	X	X						
• niveau de cohérence entre projet et note sectorielle (et autres notes de politique belges) ?	X	X						
3. Quel est le niveau de correspondance de la logique d'intervention, les objectifs et les hypothèses au contexte de la coopération internationale au moment de la formulation et de l'exécution ?	X	X	X		X	X	X	
4. Quel est le degré d'adaptation de l'intervention aux changements du contexte ?	X	X	X		X	X	X	X

4.2.2 Efficacité

Question/sujet	Att. Amb.	Rep. BTC	Exp. Sector	Aut. baill./proj	Instit. part.	Memb. SMCL	UGP/AT	Bénéf.
1. Utilisation des indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> Qualité et régularité des mécanismes de collecte de données sur les indicateurs ? Niveau d'existence et d'exhaustivité de données de base (là où des données pareilles sont pertinentes) ? 		X			X X	X X	X X	
2. Niveau de réalisation des outputs (comparé aux prévisions) et de leur contribution à la réalisation de l'objectif spécifique ?	X	X			X	X	X	X
3. Des résultats (<i>outcomes</i>) qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux du projet, peuvent-ils être constatés (niveau de réalisation de l'objectif spécifique, comparé aux prévisions) ?	X	X			X	X	X	X
4. La capacité des partenaires directs et opérationnels (niveau national ou sub-national) est-elle renforcée : <ul style="list-style-type: none"> Qualité de planification, gestion et suivi des services à rendre par les partenaires ? Qualité des infrastructures (nécessaires pour la prestation des services) réalisées ainsi que de leurs mécanisme de maintenance ? Niveau d'accès (physique, social, ...) des bénéficiaires aux services ? 	X X	X X X			X X X	X X X	X X X	 X X
5. Les stratégies d'intégration des thèmes transversaux (genre, VIH/Sida) sont-elles clairement définies et il y a des outputs/résultats concrets : <ul style="list-style-type: none"> Niveau d'intégration des thèmes transversaux dans les documents clés, stratégie et mise en oeuvre du projet ? Niveau des effets du projet au niveau du genre et du VIH/Sida ? 	X X	X X			X X	X X	X X	X X
6. Quelles sont les indications de changements (potentiels) positifs au niveau des bénéficiaires (planifiés et non planifiés) + indication de changements (potentiels) négatifs ?		X			X	X	X	X

4.2.3 Efficience

Question/sujet	Att. Amb.	Rep. BTC	Exp. Sector	Aut. baill./proj	Instit. part.	Memb. SMCL	UGP/AT	Bénéf.
1. Les plannings du budget et du temps sont-ils dans une large mesure réalisés et les changements éventuels sont-ils justifiables ?		X			X	X	X	
2. La relation entre les moyens et la réalisation des résultats et objectifs est-elle acceptable : <ul style="list-style-type: none"> Niveau des frais de gestion du projet ? Niveau de pertinence des moyens ? Ratio entre moyens et bénéficiaires direct/indirects ? 		X X X			X X X	X X X	X X X	
3 Les coûts de l'AT sont-ils acceptables au regard des coûts totaux du projet et du type de projet (quel a été le niveau d'analyse des alternatives d'AT en		X			X	X	X	

fonction des moyens et des besoins du projet) ?								
4. Les modalités de l'organisation et la gestion de l'intervention contribuent-elles à la réalisation des objectifs :								
• Niveau d'élaboration du dispositif institutionnel/organisationnel et de sa pertinence par rapport au contexte ?		X			X	X	X	
• Qualité des mécanismes de gestion technique du projet ?		X			X	X	X	
• Qualité des mécanismes de la gestion administrative/financière/des ressources humaines du projet ?		X			X	X	X	
• Qualité du mécanisme de planification et suivi du projet ?		X			X	X	X	

4.2.4 Durabilité

Question/sujet	Att. Amb.	Rep. BTC	Exp. Sector	Aut. baill./proj	Instit. part.	Memb. SMCL	UGP/AT	Bénéf.
1. La durabilité institutionnelle : les réalisations sont-elles ancrées au niveau institutionnel (appropriation) ?								
• Niveau d'intégration du projet dans les structures et processus locaux ?	X	X			X	X	X	
• Degré d'absorption des réalisations du projet par les structures et processus locaux ?		X			X	X	X	X
• Niveau des capacités locales de mise en oeuvre et de gestion ?								
• Qualité de la stratégie exit du projet ?	X	X			X	X	X	
2. La durabilité financière : la viabilité financière des produits, services et structures nouvelles ou améliorées par le projet est-elle assurée ?								
• Niveau d'adéquation entre, d'une part les moyens financiers nécessaires à assurer la continuité des produits, services et structures, et, d'autre part, les capacités financières des structures locales ?		X			X	X	X	
• Capacités financières des partenaires locaux à assurer les coûts récurrents et amortissements liés aux produits, services et structures ?		X			X	X	X	
• Niveau de diversification des sources de financement locales et des capacités à attirer de nouvelles sources ?		X			X	X	X	
3. La durabilité socioculturelle : les réalisations concrètes et les effets au niveau des bénéficiaires sont-ils adaptés au contexte et la continuité des effets est-elle assurée ?								
• Niveau de prise en compte d'éléments socioculturels pertinents dans la formulation du projet ?		X			X	X	X	X
• Niveau de prise en compte d'éléments socioculturels pertinents dans la mise en oeuvre du projet (approche, mécanismes de participation des bénéficiaires, nouvelles technologies, ...) ?					X	X	X	X
4. La durabilité politique : y a-t-il un appui politique								

Question/sujet	Att. Amb.	Rep. BTC	Exp. Sector	Aut. baill./proj	Instit. part.	Memb. SMCL	UGP/AT	Bénéf.
pour le thème et l'approche du projet ?								
• Niveau de cohérence entre objectifs et approche du projet et les politiques du pays (niveaux national et sub-national) ?	X	X			X	X	X	
• Niveau d'appui effectif des autorités (niveaux national et sub-national) pour le projet ?	X	X			X	X	X	

4.2.5 La formulation

Question/sujet	Att. Amb.	Rep. BTC	Exp. Sector	Aut. baill./proj	Instit. part.	Memb. SMCL	UGP/AT	Bénéf.
1. La qualité du processus de formulation :								
1.1 La formulation a-t-elle bien tenu compte des acquis du PIC et de la fiche d'identification ?	X	X			X	X		
1.2 Les acteurs locaux (groupes cibles, institutions locales, partenaire) ont-ils participé d'une manière adéquate aux processus de formulation ?	X	X			X	X	X	X
1.3 Toutes les parties (comité d'avis, comité de pilotage..) concernées par le processus d'acceptation du DTF on-ils joué leur rôle de façon claire et efficace ?	X	X			X	X		
1.4 L'accord formel par les parties concernées (par l'échange de lettres) a-t-il été obtenu dans un délai raisonnable ?	X	X			X	X		
1.5 Pour d'éventuels projets de suivi:								
• les partenaires pertinents ont-ils été correctement impliqués dans le processus décisionnel relatif au démarrage d'une phase de suivi ?								
• les conclusions et recommandations des évaluations précédentes sont-elles prises en compte et intégrées dans la formulation de projets de suivi ?								
2. La qualité des produits de la formulation :								
2.1 Les Termes de Référence pour la formulation répondent-ils aux normes de qualités en vigueur et prennent en compte les résultats de l'identification (voir point 4.3.4 du guide de formulation)	X	X			X	X		
2.2 Le rapport de formulation et le DTF répondent-ils aux normes de qualité comme présentées dans le point 2.1 du guide de formulation de 2004 ou celui de 2009 (à partir de février 2009) ?		X				X		
2.3 La qualité technique du cadre logique est-elle bonne (cohérence de la logique d'intervention, bons indicateurs opérationnalisés au besoin; des suppositions claires et pertinentes) ?	X	X				X	X	
2.4 La qualité de l'analyse de contexte, de la problématique et des risques est-elle bonne ?	X	X			X	X	X	X
2.5 Le rapport de formulation et le DTF argumentent et décrivent-ils le possible besoin d'AT et ont-ils tenu compte des capacités locales disponibles ?	X	X			X	X	X	
2.6 Le DTF n'a-t-il pas dû être soumis à des changements majeurs (sauf si causés par des facteurs externes hors du contrôle du projet), notamment en ce qui concerne les ressources du projet ?		X			X	X	X	

Question/sujet	Att. Amb.	Rep. BTC	Exp. Sector	Aut. baill./proj	Instit. part.	Memb. SMCL	UGP/AT	Bénéf.
2.7 Le processus décisionnel pour la formulation de projets de suivi est-il bien argumenté ?	X	X				X		

4.2.6 L'accompagnement et la supervision stratégique

Question/sujet	Att. Amb.	Rep. BTC	Exp. Sector	Aut. baill./proj	Instit. part.	Memb. SMCL	UGP/AT	Bénéf.
<p>1. Les rôles et contributions du pays partenaire et des structures mixtes au niveau de la gestion stratégique sont-ils clairs et bien définis :</p> <ul style="list-style-type: none"> La SMCL a-t-elle un rôle bien défini et une équipe bien équilibrée composée de personnes compétentes ? La SMCL et le comité des partenaires contribuent-ils d'une manière significative au pilotage du projet (aspects politiques et stratégiques) ? Les représentants des structures du pays partenaire contribuent-ils efficacement au pilotage stratégique du projet ? Les mécanismes de pilotage stratégique correspondent-ils à ceux en vigueur dans le pays et contribuent-ils à l'appropriation et à la 'responsabilité mutuelle' ? 		X			X	X	X	
<p>2. La CTB contribue-t-elle efficacement au pilotage stratégique du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> La représentation nationale de la CTB contribue-t-elle clairement et efficacement au pilotage stratégique du projet ? Le siège de la CTB contribue-t-il clairement et efficacement au pilotage stratégique du projet ? L'appel à des conseillers et experts externes est-il pertinent et le recrutement des conseillers et experts est-il réalisé selon des procédures claires et transparentes ? Les conseillers et experts externes apportent-ils une valeur ajoutée au projet ? 	X	X			X	X	X	
<p>3. La DGCD contribue-t-elle clairement et efficacement au pilotage stratégique du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'attaché contribue-t-il clairement et efficacement au pilotage stratégique du projet, conformément au contrat de gestion en vigueur ? Le siège de la DGCD contribue-t-il clairement et efficacement au pilotage stratégique du projet conformément au contrat de gestion en vigueur ? 	X	X				X		
<p>4. La coopération et les interactions entre les parties prenantes principales sont-elles bonnes et contribuent-elles à la bonne gestion stratégique du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les fonctions et les responsabilités (concernant le pilotage stratégique) de l'AT, de l'UGP, des structures et organisations partenaires, de la SMCL, du représentant CTB local et de l'attaché 		X			X	X	X	

Question/sujet	Att. Amb.	Rep. BTC	Exp. Sector	Aut. baill./proj	Instit. part.	Memb. SMCL	UGP/AT	Bénéf.
sont-elles claires et connues de chacun ? <ul style="list-style-type: none"> La concertation, l'échange et la collaboration (au niveau du pilotage stratégique) entre les acteurs qui participent au pilotage sont-ils bons et satisfaisants pour chacun ? 		X			X	X	X	

4.2.7 Le suivi et l'évaluation

Question/sujet	Att. Amb.	Rep. BTC	Exp. Sector	Aut. baill./proj	Instit. part.	Memb. SMCL	UGP/AT	Bénéf.
Les informations relatives au monitoring sont-elles de bonne qualité et sont correctement distribuées parmi les acteurs : <ul style="list-style-type: none"> Le système de monitoring est-il clair et opérationnel, basé sur le cadre logique du projet et ses indicateurs SMART ? Les rapports périodiques sont-ils basés sur le cadre logique du projet et ses indicateurs SMART ? Sur base de son système de S&E, le projet dispose-t-il d'une information de qualité qui permet le pilotage du projet ? Les rapports périodiques et /ou d'autres informations obtenues par le système de S&E sont-ils distribués parmi les parties concernées les plus pertinentes, et leurs réactions sont demandées et utilisées La performance de l'AT est-elle prise en compte dans le système de S&E Les données et les leçons résultant du monitoring et des rapports périodiques donnent-elles lieu à l'adaptation du projet et l'apprentissage ? 		X			X	X	X	
		X			X	X	X	
		X			X	X	X	
		X			X	X	X	
		X			X	X	X	
		X			X	X	X	

4.2.8 Expériences du projet avec le troisième contrat de gestion

Les questions devant guider la discussion sur ce sujet seront définies après la discussion des deux rapports de la phase d'étude dans le comité de pilotage. Le tableau ci-dessous contient quelques indications sur des sujets possibles.

Question/sujet	Att. Amb.	Rep. BTC	Exp. Sector	Aut. baill./proj	Instit. part.	Memb. SMCL	UGP/AT	Bénéf.
Sujets possibles : <ul style="list-style-type: none"> Articulation entre identification et formulation Qualité de la formulation + sa mode de 	X	X			X	X		
	X	X			X	X	X	

Question/sujet	Att. Amb.	Rep. BTC	Exp. Sector	Aut. baill./ proj	Instit. part .	Memb. SMCL	UGP/ AT	Bénéf.
mise en œuvre par la CTB	X	X			X	X		
• DGCD : rôle à jouer dans le cycle (formulation, SMCL, autre) ?	X	X			X	X	X	
• Articulation entre partenaires – CTB – Attachés	X	X			X	X	X	
• Mode de mise en œuvre : cogestion, régie, mise en œuvre locale	X	X			X	X	X	
• Rôle des AT au niveau du projet : encore pertinent ?	X	X			X	X	X	
• Approche projet vs approche plus programmatique								
• ...								

4.3 Questions pour la discussion ‘focus group’

Ces questions seront définies plus en détail après la discussion des deux rapports de la phase d’étude dans le comité de gestion. Les questions utilisées lors des quatre réunions ‘focus group’ déjà organisés serviront évidemment de base. Le nombre des questions et l’importance relative de cette discussion focus group dépendront également des choix qui seront pris pour la phase de terrain (voir aussi chapitre 6).

A ce moment les sujets suivants semblent les plus pertinents pour la discussion :

- la qualité et l’utilisation de la note d’appréciation au regard de la volonté d’évoluer vers une gestion axée sur les résultats et l’apprentissage (le Maroc, le Burundi et le Rwanda étant mentionnés comme de bons exemples) ;
- la coopération entre l’attaché et la CTB et leur influence au niveau du dialogue sectoriel ; qui fait quoi dans ce dialogue ?
- que pense-t-on de l’utilité, du besoin, des possibilités et des conditions de la décentralisation ? A réaliser au sein de la CTB et la DGCD ou dans des bureaux communs ?

5. Analyse de la durée des différentes phases des projets

5.1 Analyse du cycle de projet

5.1.1 Introduction

Dans ce chapitre nous analysons le cycle de projet des projets du troisième contrat de gestion (CG) de la CTB. Pour pouvoir faire une analyse de fond, nous avons constitué une base de données contenant un certain nombre de dates ('points de mesure') sur tous les projets du 3^e CG. Le contenu de la base de données provient des sources suivantes :

- La base de données de la CTB – PIT
- La base de données interne de la DGCD
- Une demande individuelle auprès des responsables de dossiers

Ces différentes sources ont été exploitées au maximum afin de constituer une base de données aussi complète que possible. Néanmoins la base de données reste imparfaite suite au manque d'un certain nombre de données (environ 35% des données sont non-disponibles¹⁴). Toutes les analyses de ce chapitre ont été réalisées sur base des données disponibles pour l'analyse en question. Cependant nous mentionnons rigoureusement les informations clés pour chaque analyse (nombre d'observations, résultats statistiquement significatifs, nombre de valeurs aberrantes éliminées, etc.).

En raison du manque de données nous avons été obligés d'utiliser des proxys pour certains points de mesure. C'est par exemple le cas pour l'indicateur 'déclaration (par l'attaché) de la réceptivité de la demande d'identification du pays partenaire' ou l'on a dû remplacer le point de mesure 'lettre de l'attaché aux instances du pays partenaire' par le proxy 'Telop de l'attaché à la DGCD' suite au manque de données.

Une fois les points de mesure bien définis nous avons éliminés les projets du premier et du deuxième contrat de gestion, ainsi que les projets qui ont été abandonnés en cours de route. Le tableau ci-dessous donne un aperçu de cette étape.

¹⁴ Les données non-disponibles contiennent des données manquantes ainsi que des données qui ne sont pas encore disponibles, parce que le projet n'a pas encore parcouru l'ensemble du cycle de projet.

Tableau 5.1 : Présentation de la base de données

Nombre de lignes (projets) dans la base de données	140
Projets éliminés ¹⁵	2
Projet du 1 ^{ier} contrat de gestion ¹⁶	1
Projets du 2 ^{ème} contrat de gestion ¹⁷	3
Projets abandonnés	12
Nombre total de projets analysables	122
projets de type "budget support"	11

Source : IDEEA Consult

Une fois la base de données au point, nous avons manipulé les données de façon suivante :

- Nous avons calculé la durée entre deux étapes (temps entre les points de mesure). La durée entre l'étape X et l'étape X-1 est définie comme la différence entre le point de mesure X et le point de mesure X-1. Toutes les durées sont exprimées en jours ;
- La durée totale des projets a été calculée comme la différence entre le premier et le dernier point de mesure ;
- Pour les projets où seuls un mois et une année étaient indiqués nous avons fixé la date au premier du mois ;
- Nous avons manuellement vérifié toutes les durées 'négatives' (le point de mesure X tombe plus tard que le point de mesure X+1)¹⁸ ;
- Dans les cas où la durée entre deux points de mesure successifs était négative, nous avons appliqué la procédure suivante :
 - Les durées « négatives » avec une valeur comprise entre - 1 et -100 ont été ramenées à 0 partant de l'hypothèse que ces durées n'avaient pas « pris de temps » dans la durée totale du projet ;
 - Les durées « négatives » avec une valeur supérieure à 100 ont été éliminées car considérées comme des valeurs aberrantes ;
- En tant que point de départ du cycle de projet nous avons choisi la décision à l'identification du projet. A ceci correspond le point de mesure 'PV de la Commission Mixte avec le PIC' ;
- Nous avons groupé les secteurs des projets par code principal (éducation, santé,...) ;

¹⁵ Les projets RDC0914311 et RDC 0914511 sont éliminés de l'analyse. Le premier est un projet financé par D2 et ne suit pas la logique du PIC. Le deuxième est une étude de faisabilité financée par BA 12.27 et ne suit pas la logique du PIC.

¹⁶ Le projet UGA0801511 a été éliminé.

¹⁷ Les projets BOL0402111, UGA0400711 et UGA0500811 ont été éliminés.

¹⁸ Si les durées de étapes étaient négatives, nous avons manuellement remis ces durées à 0 si la durée était inférieure à 100 jours (ceci veut dire que les 2 points de mesure tombent le même jour, durée=0). Si la durée (négative) était supérieure à 100 jours, nous avons éliminé l'observation en considérant qu'il s'agissait d'une valeur aberrante.

- Nous avons également groupé les projets en 4 catégories selon leur budget. Ces catégories correspondent aux percentiles 25, 50 et 75 de la variable budget total¹⁹.

Lors de l'analyse, nous nous sommes focalisés sur la durée totale du cycle de projet. Néanmoins, nous avons également effectué certaines analyses par étape de projet. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des différentes étapes que nous identifions dans le cycle de projet ainsi que les 'points de mesure' que nous avons utilisé pour les analyses.

Tableau 5.2 : Etapes et points de mesure

Etapes		Points de mesure
1	Décision à l'identification du projet	PV de la Commission Mixte avec le PIC
2	Déclaration (par l'attaché) de la réceptivité de la demande d'identification du pays partenaire	Telop de l'attaché à la DGCD
3	Approbation de la fiche d'identification	PV de la Commission Mixte ou de la réunion du Comité de Partenaires
4	Approbation des termes de référence de la formulation	PV du premier SMCL
5	Réunion du CCQ	PV CCQ
6	Approbation du DTF	PV du deuxième SMCL
7	Remise du DTF et de la proposition de Convention Spécifique et de la Convention de Mise en Œuvre par la CTB à la DGCD	Lettre de la CTB à la DGCD
8	Date de signature de la Convention Spécifique	Convention Spécifique
9	Mandat d'exécution de l'intervention de la DGCD à la CTB	Lettre contenant la Convention de Mise en Œuvre
10	Départ effectif de l'exécution	Date du SMCL de lancement
11	Premier rapport annuel	Date du rapport annuel

Source : IDEEA Consult

Afin de pouvoir interpréter les analyses (dans le chapitre 2 de ce document) de la façon la plus correcte possible, nous voulons attirer l'attention sur un élément important. Comme le tableau ci-dessous le démontre, il y a une distinction à faire entre le nombre total de projets analysables et le nombre de projets pour lesquels on peut analyser la durée entre deux points de mesure (pour cela, il faut deux observations, ici les points de mesure 1 et 11). Prenons l'exemple de l'année 2007 : la première ligne du tableau nous indique que 31 projets ont 2007 comme année de départ du cycle (point de mesure 1). Par contre, nous n'avons pu mesurer la durée du cycle entier (entre les points de mesure 1 et 11) que pour 26 projets. Il y a deux explications possibles à cette différence :

- Un certain nombre de projets n'ont pas encore parcouru le cycle de projet en entier et n'ont donc pas encore atteint le point de mesure 11. Ils sont par conséquent exclus de l'analyse.

¹⁹ Sans les projets de type "budget support" et les projets dont le budget est indiqué comme nul.

- Pour un certain nombre de projets, les données pour le point de mesure 11 ne sont pas disponibles (alors que les projets ont parcouru le cycle entier).

Tableau 5.3 : Distinction entre nombre de projets analysables et nombre d'observations entre deux points de mesure

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre de projets analysables	1	2	1	2	8	34	31	24	1
N (Durée entre les points de mesure 1 et 11)	/	/	/	2	4	17	26	5	/
%	/	/	/	100%	50%	50%	84%	21%	/

Source : IDEA Consult

5.1.2 Informations techniques

Si le premier nettoyage des données a été effectué dans Excel, les données ont ensuite été traitées grâce au logiciel STATA. STATA permet de traiter les données efficacement et offre plus de possibilité de calcul et de tests statistiques qu'Excel.

Statistiques utilisées

Pour la plupart des données, nous rapportons les informations suivantes :

- N : nombre d'observations utilisées
- Moyenne et erreur standard
- Médiane

Notons qu'étant donné la nature dispersée des données et le nombre important de valeurs extrêmes, il est recommandé d'interpréter la moyenne de manière très prudente. Il est en effet préférable d'analyser la médiane en priorité.

Différence entre les groupes (pays, secteurs, etc.)

Nous avons utilisé le test de Kruskal-Wallis. Le test de Kruskal-Wallis permet de faire l'étude des liaisons entre un caractère quantitatif (la durée entre deux points de mesure) et un caractère qualitatif à k classes (les différents pays, secteurs ou années de début du projet). C'est donc un équivalent non paramétrique de l'analyse de variance. Ce test est vivement recommandé dans tous les cas où on ignore la loi de distribution d'une variable, où on possède un petit échantillon et où on veut comparer plusieurs groupes d'individus dans l'échantillon. Si la p-value²⁰ est plus faible que le niveau de significativité, le test montre que les sous-groupes sont liés.

²⁰ La p-value d'un test représente la probabilité de rejeter l'hypothèse nulle (H0) de ce test alors que l'hypothèse nulle est vraie. Elle peut donc être interprétée comme « la chance de se tromper » si on

Pour faire la différence entre les niveaux de significativité, nous utilisons les symboles suivants:

- *** pour une p - value $< 0,001$ (niveau de significativité de 0,1%)
- ** pour p - value $< 0,01$ (niveau de significativité de 1%).
- * pour une p - value $< 0,05$ (niveau de significativité de 5%).
- ° si nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle à un niveau de significativité de 5%.

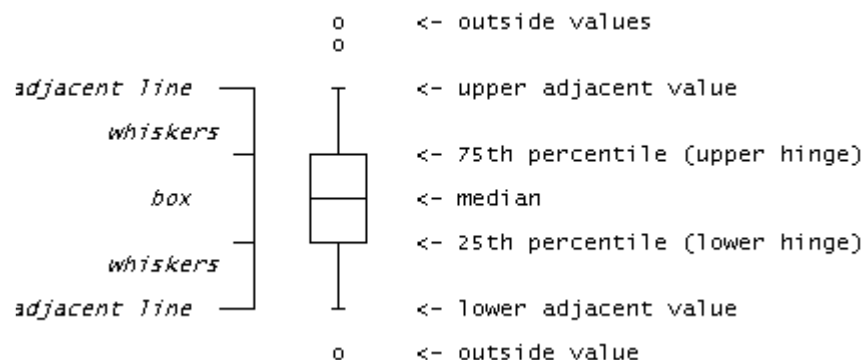
Elimination des valeurs aberrantes

Afin d'éviter que certaines valeurs ne biaisent l'ensemble de l'échantillon, nous avons utilisé la méthode « *Hadimvo* » afin d'éliminer les valeurs extrêmes par variables²¹.

Présentation des résultats : boxplot

Certains résultats sont présentés sous forme de « boxplot » ou « boîtes à moustache ». La figure ci-dessous donne un aperçu des éléments représentés dans cette boîte.

Figure 5.1 : Présentation boxplot



Source : <http://www.stata.com/help.cgi?graph+box>

Au plus la boxplot est étendue au plus les données sont dispersées. De la même manière, le degré de symétrie de la boxplot reflète la symétrie des données.

5.2. Analyse statistique

5.2.1 Analyse de la durée entre le premier point de mesure et le dernier point de mesure

Dans ce chapitre, nous analysons la durée totale des projets en fonction de quatre caractéristiques principales :

rejette l'hypothèse. Au plus faible la p -value, au plus faible est la probabilité de se tromper en rejetant H_0 .

²¹ Pour plus de détails, voir: <http://www.stata.com/help.cgi?hadimvo>

- Le pays partenaire ;
- L'année de début du projet (année de signature du PIC) ;
- Le secteur d'activité des projets ;
- Le budget alloué aux projets.

En théorie, il est également possible d'analyser les projets selon le type d'allocation de base. Cependant, près de 95% des projets analysables tombent dans la catégorie « Coopération bilatérale directe ».

Analyse globale (étapes 1 à 11)

Le tableau ci-dessous reprend la durée moyenne et la durée médiane entre le premier et le dernier point de mesure pour les projets pour lesquels cette durée est disponible.

Tableau 5.4 : Durée totale des cycles de projets

Durée totale des projets (en jours)	N	Moyenne	SE	Médiane
Durée totale des projets (en jours)	54	1040	41	1037
Nombre de valeurs aberrantes	2			

Source : IDEA Consult

Nous disposons pour cette analyse de 54 observations. Il y avait donc 54 projets pour lesquels les points de mesure 1 et 11 étaient disponibles. La durée médiane des projets est de 1037 jours soit environ 35 mois.

Dans les sections suivantes, nous donnons plus de détails sur cette durée médiane en fonction de certaines caractéristiques.

Analyse globale (étapes 1 à 10)

Nous avons également analysé la durée entre le premier et le 10^{ème} point de mesure. Le tableau ci-dessous reprend la durée moyenne et la durée médiane entre le premier et le 10^{ème} point de mesure pour les projets pour lesquels cette durée est disponible.

Tableau 5.5 : Durée totale des cycles de projets (étapes 1 à 10)

Durée totale des projets (en jours)	N	Moyenne	SE	Médiane
Durée totale des projets (en jours)	51	796	30	804
Nombre de valeurs aberrantes	6			

Source : IDEA Consult

Nous disposons pour cette analyse de 51 observations. Il y avait donc 51 projets pour lesquels les points de mesure 1 et 10 étaient disponibles. La durée médiane des projets est de 796 jours soit environ 26,5 mois.

Analyse globale (étapes 3 à 10)

Pour terminer, nous avons également analysé la durée entre le 3^{ème} et le 10^{ème} point de mesure. Le tableau ci-dessous reprend la durée moyenne et la durée médiane entre ces deux points de mesure pour les projets pour lesquels cette durée est disponible.

Tableau 5.6 : Durée totale des cycles de projets (étapes 3 à 10)

Durée totale des projets (en jours)	N	Moyenne	SE	Médiane
Durée totale des projets (en jours)	55	612	25	594
Nombre de valeurs aberrantes	0			

Source : IDEA Consult

Nous disposons pour cette analyse de 55 observations. Il y avait donc 55 projets pour lesquels les points de mesure 3 et 10 étaient disponibles. La durée médiane des projets est de 612 jours soit environ 20 mois.

Analyse par pays partenaire

Le tableau ci-dessous reprend la durée moyenne et la durée médiane entre le premier et le dernier point de mesure par pays partenaire. Notez le nombre d'observations limité pour certains pays.

Tableau 5.7 : Durée entre les points de mesure 1 et 11 par pays partenaire

Durée entre les points de mesure 1 et 11 (en jours)				
Pays partenaires ^o	N	Moyenne	SE	Médiane
Burundi	9	1.061	62	991
Bénin	4	1.252	296	1.252
Equateur	1	1.003	.	1.003
Mali	3	931	220	762
Maroc	3	1.563	0	1.563
Pérou	1	1.792	.	1.792
PZA	1	756	.	756
RDC	23	955	45	1.037
Rwanda	2	890	0	890
Sénégal	4	1.052	97	1.066
Vietnam	3	876	122	754
Total	54	1040	41	1037
Nombre de valeurs aberrantes éliminées	2			

Source : IDEA Consult. En raison de données manquantes, il n'est pas possible de déterminer la durée entre les points de mesure 1 et 11 pour les pays suivants : Algérie, Bolivie, Mozambique, Niger, Afrique du Sud, Tanzanie et Ouganda.

Quand nous regardons les données dans le tableau, nous constatons que certaines différences entre pays existent au niveau de la durée totale. Cependant, l'analyse statistique ne permet pas de conclure qu'il y a un lien significatif entre la distribution de la variable « durée totale » et le caractère « pays ».

Analyse par année de départ du cycle (point de mesure 1)

Comme mentionné en amont nous n'avons retenu que les projets du 3^e Contrat de gestion pour cette analyse. Sous le 3^e CG un certain nombre de modifications ont eu lieu dans le cycle de projet (par exemple : la simplification de la phase d'identification et de la phase de formulation). On pourrait donc s'attendre à une amélioration de la durée totale du cycle de projet au cours des années. Le tableau suivant donne les résultats de notre analyse.

Tableau 5.8 : Durée entre les points de mesure 1 et 11 selon l'année de départ du cycle

Durée entre les points de mesure 1 et 11 (en jours)				
Année de départ du cycle***	N	Moyenne	SE	Médiane
2004	2	1764	0	1764
2005	4	1620	57	1563
2006	17	1053	45	991
2007	26	947	41	1037
2008	5	726	16	739
Total	54	1040	41	1037
Nombre de valeurs aberrantes éliminées	2			

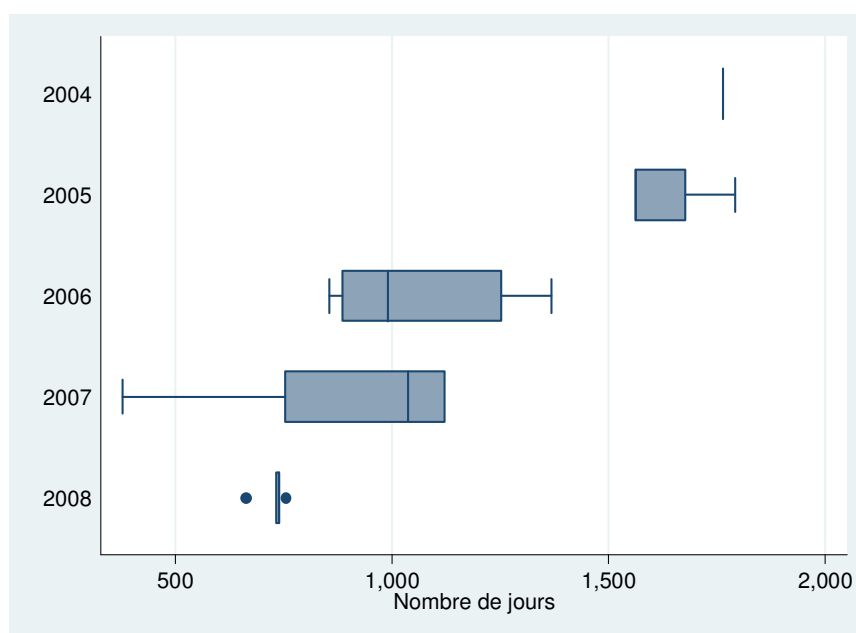
Source : IDEEA Consult

Comme dans le tableau 4, nous constatons que la durée entre les points de mesure 1 et 11 varie dans ce tableau. Mais contrairement à l'analyse par pays, il existe un lien significatif entre la durée totale et l'année de départ du cycle. Avant d'en arriver à des conclusions il faut noter que pour les années les plus récentes un certain nombre de projets n'ont pas encore parcouru le cycle de projet (du point 1 au point 11) et n'ont donc pas encore d'observation pour le point de mesure 11 (voir tableau 3 pour plus de détails). De plus, on pourrait tenir compte de l'hypothèse que les projets qui n'ont pas encore atteint le point 11 sont surement les plus lents du groupe. Notre analyse pourrait donc être faussé dans le sens que nous ne prenons que les projets les plus 'rapides' en considération, et ceci particulièrement pour les années les plus récentes. C'est la raison pour laquelle nous avons fait la même analyse, mais en analysant la durée entre les points de mesure 3 et 10 (voir annexe 1).

Le même raisonnement est valable pour les projets des années 2004, 2005 et 2006. Pour ceux-ci la décision à l'identification a été prise avant le début du 3^e CG (1/1/2007), mais la formulation a eu lieu sous le 3^e CG. Il s'agit donc de projets qui ont connu un départ problématique. Afin de vérifier si ces projets plus lents n'influencent pas notre analyse nous avons effectué la même analyse en prenant le point de mesure 3 comme année de départ et en ne considérant que les projets avec une approbation de l'identification dès 1/1/2007 (voir annexe 1 pour les résultats).

La figure suivante montre la distribution de la durée totale selon l'année de début du cycle (du point de mesure 1 à 11).

Figure 5.2 : Durée entre les points de mesure 1 et 11 selon l'année de début du cycle (boxplot)



Source : IDEA Consult

Sur cette figure, il apparaît que les projets les plus récents ont un cycle de vie plus court. Nous voyons clairement que les projets qui ont 2004 comme année de départ ont connu un cycle de vie plus long que ceux qui ont commencé en 2005, 2006, 2007 ou 2008. Comme mentionné ci-dessus, ceci reste à confirmer un fois que tous les projets en questions auront parcouru le cycle entier.

Analyse par secteur

Le tableau ci-dessous reprend la durée moyenne et la durée médiane entre le premier et le dernier point de mesure par secteur d'activité.

Tableau 5.9 : Durée entre les points de mesure 1 et 11 selon le secteur d'activité

Durée entre les points de mesure 1 et 11 (en jours)				
Secteurs°	N	Moyenne	SE	Médiane
Agriculture, forestry and fishing	7	1204	169	1121
Banking and financial services	3	1098	121	1219
Communications	1	886	.	886
Education	6	1178	107	1187
Energy generation and supply	3	944	90	890
Government and civil society	7	1056	134	1037
Health	9	967	79	991
Other multi sector	7	974	59	1037
Transport and storage	4	891	111	885
Water supply and sanitation	6	1049	190	1016
Total	53	1043	42	1037
Nombre de valeurs aberrantes éliminées	2			
1 projet sans secteur disponible				

Source : IDEA Consult

Des différences entre secteurs existent au niveau de la durée totale du cycle. Cependant, l'analyse statistique ne permet pas de conclure qu'il y a un lien entre la distribution de la variable « durée totale » et le caractère « secteur ».

Analyse selon le budget

Le tableau ci-dessous reprend la durée moyenne et la durée médiane entre le premier et le dernier point de mesure selon le budget des projets.

Tableau 5.10 : Durée entre les points de mesure 1 et 11 selon la catégorie budgétaire

Durée totale des projets (en jours)				
Catégorie_budgétaire°	N	Moyenne	SE	Médiane
Budget < 2.400.000	16	929	56	962
Budget < 4.300.000	13	1091	111	1037
Budget < 8.000.000	11	1131	92	1121
Budget >= 8.000.000	13	1042	76	1003
Total	53	1038	42	1037
Nombre de valeurs aberrantes éliminées	2			
1 projet avec budget nul éliminé				

Source : IDEEA Consult

Des différences existent, mais l'analyse statistique ne permet pas de conclure qu'il y a un lien entre la distribution de la variable « durée totale » et le caractère « catégorie budgétaire ».

5.2.2 Durée entre deux points de mesure

Dans ce chapitre, nous analysons la durée moyenne et la durée médiane des différentes étapes des projets.

Le tableau suivant reprend cette durée médiane et la durée moyenne entre les différents points de mesure définis.

Tableau 5.11 : Durée entre deux points de mesure

Durée des étapes (jours)							
Points de mesure	N	Moyenne	SE	Médiane	Valeurs aberrantes	Nombre de durées recodées car < 0 mais > -101	Nombre de durées éliminées car < -100
1-2	85	285	34	221	3	7	1
2-3	52	4	0	5	37	2	0
3-4	72	115	9	114	3	0	1
4-5	65	151	9	141	2	1	0
5-6	82	20	2	14	4	2	1
6-7	78	18	2	12	8	0	1
7-8	77	29	3	20	5	5	0
8-9	80	39	2	35	0	0	2
9-10	56	253	22	247	0	4	3
10-11	49	245	22	243	0	3	0

Source : IDEA Consult

Nous identifions trois durées supérieures à 210 jours (soit 7 mois) :

- Durée entre les points de mesure 1 (PV de la Commission Mixte avec le PIC) et 2 (Telop de l'attaché à la DGCD) ;
- Durée entre les points de mesure 9 (Lettre contenant la Convention de Mise en Œuvre) et 10 (Date du SMCL de lancement) ;
- Durée entre les points de mesure 10 (Date du SMCL de lancement) et 11 (Date du rapport annuel).

Au contraire, la durée entre certains points de mesure est assez courte :

- 5 jours entre les points de mesure 2 (Telop de l'attaché à la DGCD) et 3 (PV de la Commission Mixte ou de la réunion du Comité de Partenaires) ;
- 12 jours entre les points de mesure 5 (PV CCQ) et 6 (PV du deuxième SMCL) ;
- 14 jours entre les points de mesure 6 (PV du deuxième SMCL) et 7 (Lettre de la CTB à la DGCD).

Le tableau suivant donne un aperçu des liens pouvant exister entre les durées entre deux points de mesure et les différentes caractéristiques des projets.

Tableau 5.12 : Durée entre deux points de mesure et caractéristiques²²

Points de mesure	Pays	Année début	Secteur	Budget
1-2	**	***	*	o
2-3	***	o	o	o
3-4	*	o	*	o
4-5	o	o	o	o
5-6	o	o	**	o
6-7	o	o	o	o
7-8	o	**	*	o
8-9	**	**	o	o
9-10	o	*	o	o
10-11	o	o	o	o

Source : IDEA Consult

Les différentes caractéristiques des projets (pays partenaire, année de début, secteur d'activité ou catégorie budgétaire) présentent un lien limité avec la durée des différentes étapes. Le pays partenaire semble être lié à la durée entre les points de mesure 1 et 2, 2 et 3 et enfin 8 et 9. L'année de début de cycle présente un lien avec la durée entre les points de mesure 1 et 2, 7 et 8, 8 et 9 et enfin 9 et 10. Le secteur d'activité est lié à la durée entre les points de mesure 1 et 2, 3 et 4, 5 et 6 et enfin 7 et 8. Notons également que la catégorie budgétaire n'a aucun lien significatif avec la durée des étapes.

Cependant, l'analyse de la durée entre ces points de mesure offre peu d'intérêt si elle n'est pas liée à des phases réelles des projets. Dans le point suivant, nous analysons la durée des différentes phases des cycles de projet.

5.2.3 Analyse des trois phases de cycle de projet

Dans ce chapitre, nous analysons la durée des différentes phases du cycle des projets. Ces phases sont les suivantes : **identification**, **formulation** et **exécution** (du début au premier rapport annuel). Concrètement, nous analysons les durées entre les points de mesure suivants :

- Points de mesure 1 à 3 : **identification** ;
- Points de mesure 3 à 4 : transition d'identification à formulation ;
- Points de mesure 4 à 7 : **formulation** (partie sous la responsabilité de la CTB) ;
- Points de mesure 7 à 9 : transition de formulation à **exécution** ;

²² Pour rappel, pour faire la différence entre les niveaux de significativité, nous utilisons les symboles suivants:

- Lien significatif :
 - *** pour une p - value < 0,001 (niveau de significativité de 0,1%)
 - ** pour p - value < 0,01 (niveau de significativité de 1%).
 - * pour une p - value < 0,05 (niveau de significativité de 5%).
- Lien non significatif :
 - o Si nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle à un niveau de significativité de 5%.

- Points de mesure 9 à 11 : durée entre début effectif du projet et le 1^{er} rapport annuel.

Analyse globale

Le tableau ci-dessous reprend la durée moyenne et la durée médiane des différentes phases des cycles de projet.

Tableau 5.13 : Durée des phases des cycles de projet

Durée par phase (jours)									
Phases	Points de mesure	N	Moyenne	SE	Médiane	Benchmark ²³	Outliers	Nombre de durées recodées car < 0 mais > -101	Nombre de durées éliminées car < -100
Identification	1-3	61	258	37	227	/	4	0	1
Transition d'identification à formulation	3-4	72	115	9	114	42	3	0	1
Formulation	4-7	65	202	11	181	203	2	0	0
Transition de formulation à exécution	7-9	73	66	2	67	77	7	0	2
Début effectif et 1 ^{er} rapport annuel	9-11	57	444	27	432	/	0	0	0

Source : IDEA Consult

- La phase d'identification à une durée médiane d'environ 7,5 mois (227 jours). Notons cependant que la variation des données pour cette variable est très grande ;
- La durée médiane de la transition entre identification et formulation est d'environ 4 mois (114 jours). Nous constatons que ceci est largement au dessus du benchmark de 42 jours;
- La phase de formulation dure environ 6 mois (181 jours). Cette durée se trouve en dessous du seuil benchmark de 203 jours ;
- La durée médiane de la transition entre formulation et exécution est d'environ 2 mois (67 jours). Cette durée respecte également la limite de 77 jours dans le benchmark ;

²³ Les jours de référence proviennent des sources DGCD (par exemple : le mail concernant la simplification et la diminution du cycle de projet). Ces documents se focalisent principalement sur les phases d'identification et de formulation.

Le benchmark initial correspondait à des jours ouvrables. Les autres durées étant calculées en jours « calendrier », nous avons converti ces benchmarks sur la base suivant : 5 jours ouvrables = 7 jours calendrier. Les données initiales étaient les suivantes :

- Transition d'identification à formulation : 30 jours ouvrables
- Formulation : 145 jours ouvrables
- Transition de formulation à exécution : 55 jours ouvrables.

- Enfin, la durée entre le début effectif du projet et le premier rapport annuel est d'environ 14 mois (432 jours).

Dans la suite de ce chapitre, nous donnons plus de détails sur ces différentes phases. Si nous observons un lien significatif entre une caractéristique (pays partenaire, année de début du cycle, secteur ou catégorie budgétaire) et la durée des phases, nous fournissons les données détaillées.

Phase d'identification²⁴

- **Analyse par pays partenaire :** il existe un lien significatif entre le pays partenaire et la durée de la phase d'identification.

Le tableau ci-dessous reprend la durée moyenne et la durée médiane entre le premier et le troisième point de mesure par pays partenaire (phase d'identification). Notez le nombre d'observations limité pour certains pays.

Tableau 5.14: Durée entre les points de mesure 1 et 3 par pays partenaire

Durée entre les points de mesure 1 et 3 - identification (en jours)				
Pays partenaires**	N	Moyenne	SE	Médiane
Burundi	1	0	.	0
Bolivie	2	336	0	336
Equateur	2	289	0	289
Mali	5	363	42	377
Maroc	3	752	224	675
Mozambique	2	404	0	404
Niger	5	16	7	27
Perou	1	756	.	756
PZA	3	207	89	118
RDC	26	133	43	2
Rwanda	2	470	470	470
Afrique du Sud	1	944	.	944
Ouganda	3	512	156	668
Vietnam	5	256	94	211
Total	61	258	37	227

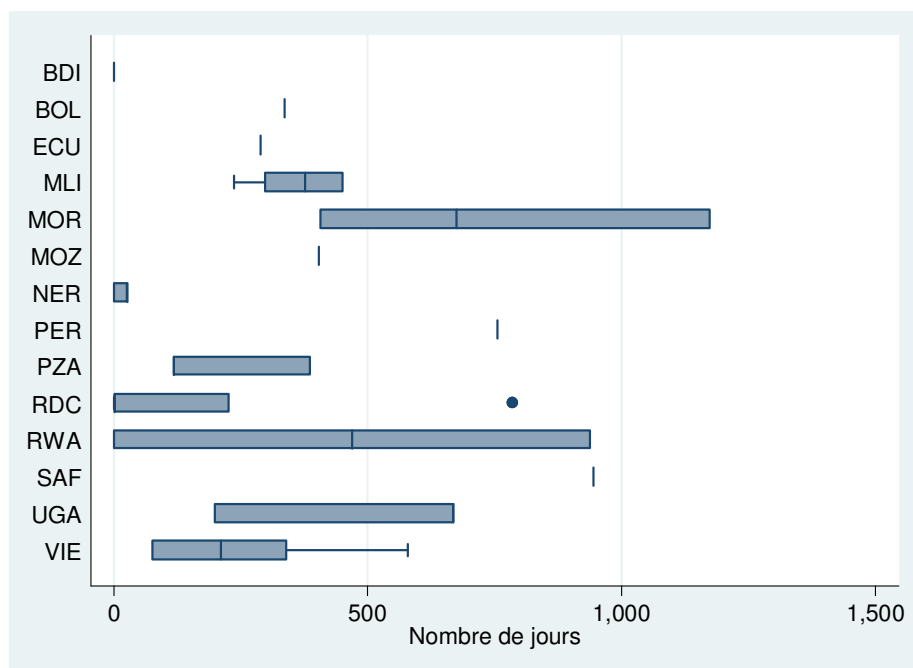
Source : IDEA Consult. En raison de données manquantes, il n'est pas possible de déterminer la durée entre les points de mesure 3 et 4 pour les pays suivants : Algérie et Tanzanie.

Nous constatons que la durée de la phase d'identification varie dans ce tableau. Notons par exemple que pour 14 des 26 projets congolais analysés, la durée de la phase d'identification est de 2 jours (les points de mesure 1 et 2 ont eu lieu en même temps et l'approbation du dossier d'identification deux jours plus tard).

La figure suivante montre la distribution de la durée de la phase d'identification selon le pays partenaire.

²⁴ Il n'existe pas de lien significatif entre secteur d'activité et durée de la phase d'identification et il n'existe pas de lien significatif entre catégorie budgétaire et durée de la phase d'identification.

Figure 5.3 : Durée entre les points de mesure 1 et 3 selon le pays partenaire (boxplot)



Source : IDEA Consult

- **Analyse par année de départ du cycle (point de mesure 1) :** il existe un lien significatif entre l'année de début du cycle de projet et la durée de la phase d'identification.

Le tableau suivant donne les résultats de notre analyse.

Tableau 5.15 : Durée entre les points de mesure 1 et 3 selon l'année de départ du cycle

Durée entre les points de mesure 1 et 3 - identification (en jours)				
Année de départ du cycle**	N	Moyenne	SE	Médiane
2004	0			
2005	6	725	102	672
2006	5	492	191	289
2007	31	165	39	76
2008	18	212	41	218
2009	1	0	.	0
Total	61	258	37	227

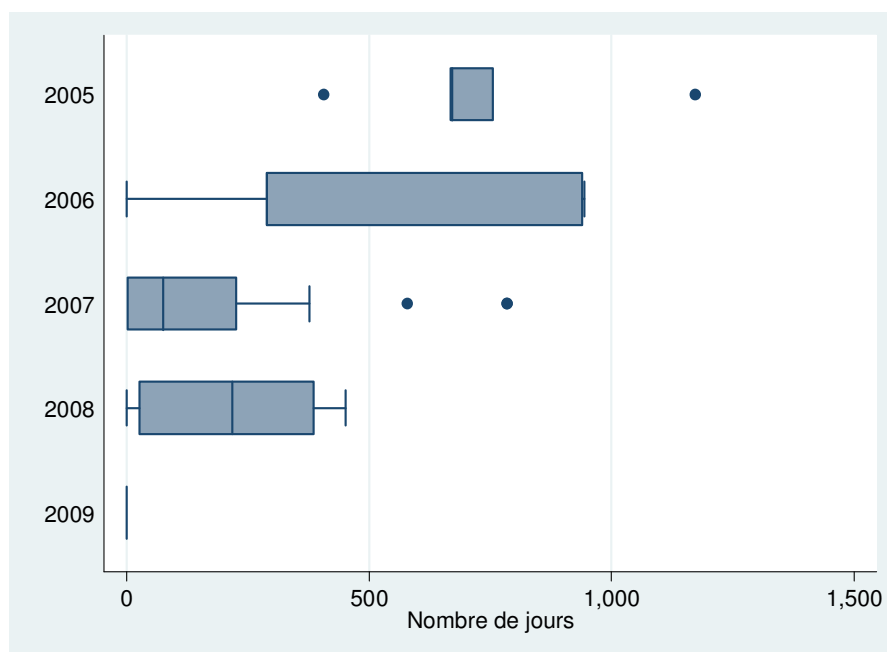
Source : IDEA Consult

Comme dans le Tableau 5.14, nous constatons que la durée entre les points de mesure 1 et 3 varie dans ce tableau.

Les projets commencés en 2005 sont les projets ayant la phase d'identification la plus longue (plus de deux ans). On note une diminution à partir de l'année 2006 (moins de 10 mois) et une très nette amélioration en 2007 (moins de 3 mois). La durée de la phase d'identification repart à la hausse en 2008 (plus de 7 mois).

La figure suivante montre la distribution de la durée de la phase d'identification selon l'année de début de cycle.

Figure 5.4 : Durée entre les points de mesure 1 et 3 selon l'année de début du cycle (boxplot)



Source : IDEA Consult

Sur cette figure, il apparaît que les projets les plus récents ont une phase d'identification plus courte. Nous voyons clairement que les projets qui ont commencé en 2005 et 2006 ont connu un cycle de vie plus long que ceux ayant commencé en 2007, 2008 ou même 2009.

Transition d'identification à formulation²⁵

- **Analyse par pays partenaire :** il existe un lien significatif entre le pays partenaire et la durée de la transition entre identification et formulation.

Le tableau ci-dessous reprend la durée moyenne et la durée médiane entre le troisième et le quatrième point de mesure par pays partenaire. Notez le nombre d'observations limité pour certains pays.

²⁵ Il n'existe pas de lien significatif entre l'année de départ du cycle et la durée de la transition entre identification et formulation et il n'existe pas de lien significatif entre catégorie budgétaire et durée de la transition entre identification et formulation.

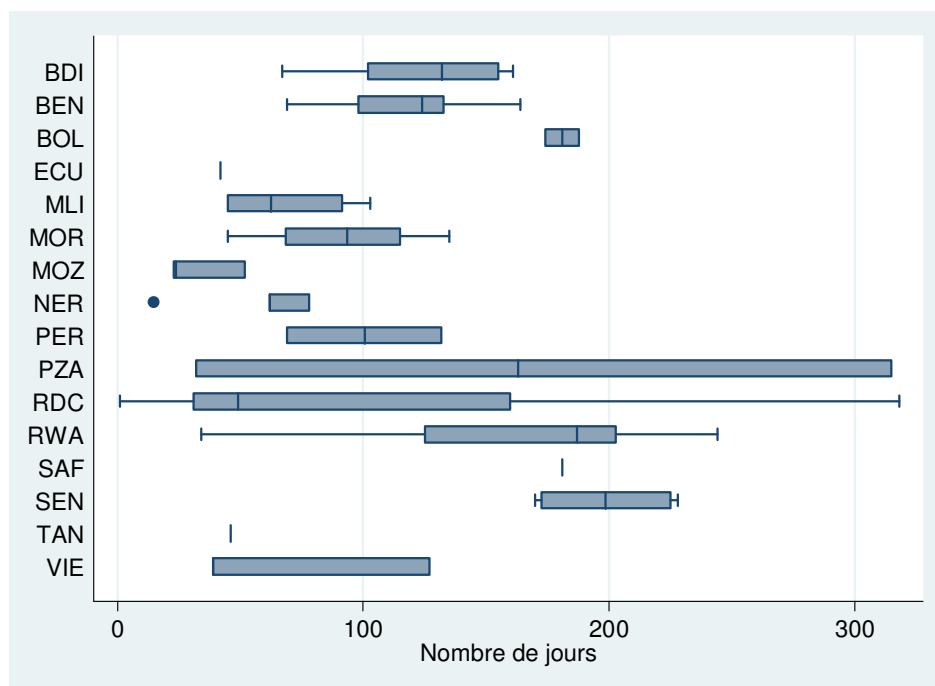
Tableau 5.16: Durée entre les points de mesure 3 et 4 par pays partenaire

Durée entre les points de mesure 3 et 4 - transition d'identification à formulation (en jours)				
Pays partenaires*	N	Moyenne	SE	Médiane
Burundi	11	125	10	132
Benin	5	118	16	124
Bolivie	2	181	7	181
Equateur	2	42	0	42
Mali	4	68	14	63
Maroc	4	92	18	94
Mozambique	3	33	10	24
Niger	5	59	12	62
Perou	2	101	31	101
PZA	3	170	82	163
RDC	13	112	30	49
Rwanda	9	158	26	187
Afrique du Sud	1	181	.	181
Sénégal	4	199	15	199
Tanzanie	1	46	.	46
Vietnam	3	68	29	39
Total	72	115	9	114

Source : IDEA Consult. En raison de données manquantes, il n'est pas possible de déterminer la durée entre les points de mesure 1 et 3 pour les pays suivants : Algérie et Uganda

Nous constatons que la durée de la phase de transition entre identification et formulation varie dans ce tableau. La figure suivante montre la distribution de la durée de la phase de transition selon le pays partenaire

Figure 5.5 : Durée entre les points de mesure 3 et 4 selon le pays partenaire (boxplot)



Source : IDEA Consult

Nous constatons que le degré de dispersion des données varie fortement selon les pays partenaires.

Seuls trois pays (Equateur, Mozambique et Vietnam) ont une durée de transition inférieure à 42 jours. A l'opposé, 5 pays ont une durée de transition supérieure à 150 jours (plus de 5 mois) : Bolivie, PZA, Rwanda, Afrique du Sud et Sénégal.

- **Analyse par secteur** : il existe un lien significatif entre le secteur d'activité et la durée de la transition entre identification et formulation.

Le tableau ci-dessous reprend la durée moyenne et la durée médiane entre le troisième et le quatrième point de mesure par pays partenaire.

Tableau 5.17: Durée entre les points de mesure 3 et 4 par secteur

Durée entre les points de mesure 3 et 4 - transition d'identification à formulation (en jours)				
Secteurs*	N	Moyenne	SE	Médiane
Agriculture, forestry and fishing	15	107	13	102
Banking and financial services	3	207	18	222
Education	7	112	38	67
Energy generation and supply	4	75	56	29
Government and civil society	13	118	17	132
Health	17	138	22	135
Other multi sector	6	37	6	31
Transport and storage	2	146	12	146
Water supply and sanitation	5	113	23	125
Total	72	115	9	114

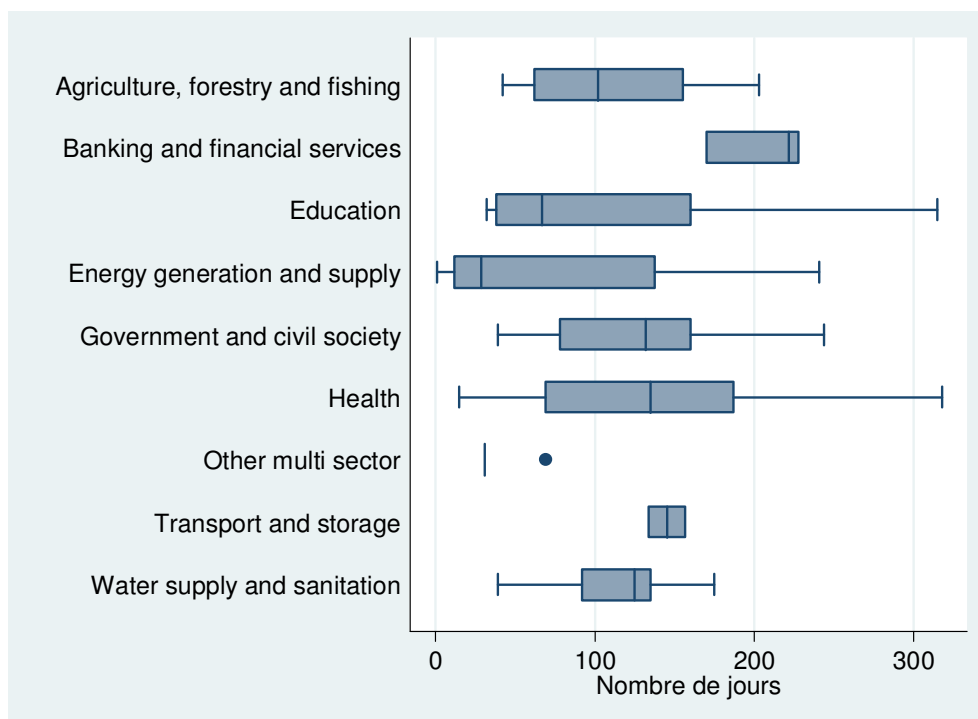
Source : IDEEA Consult.

Nous constatons que la durée de la transition entre formulation et identification varie dans ce tableau. Il existe un lien significatif entre la durée de la transition entre formulation et identification et le secteur d'activité.

- Pour la plupart des projets qui sont situés dans les domaines « agriculture », « gouvernement et société civile » et « santé », la durée médiane est de 3 à 4 mois.
- La transition des projets du secteur « banque et services financiers » durent environ 7,5 mois.
- Au contraire, cette transition ne dure qu'environ un mois pour les projets des secteurs « énergie » et « multi secteur » (sous la limite des 42 jours donc).
- La transition des projets du secteur « éducation » dure environ 2 mois.
- Pour les projets des secteurs « transport » et « eau », cette durée dépasse les 100 jours.

La figure suivante montre la distribution de la durée de la transition entre formulation et identification selon le secteur d'activité.

Figure 5.6 : Durée entre les points de mesure 3 et 4 selon le secteur (boxplot)



Source : IDEA Consult

Phase de formulation (partie sous la responsabilité de la CTB)

- **Analyse par pays partenaire** : pas de lien significatif entre pays partenaire et durée de la phase de formulation ;
- **Analyse par année de départ du cycle (point de mesure 1)** : pas de lien significatif entre année de départ du cycle et durée de la phase de formulation ;
- **Analyse par secteur** : pas de lien significatif entre secteur d'activité et durée de la phase de formulation ;
- **Analyse selon le budget** : pas de lien significatif entre catégorie budgétaire et durée de la phase de formulation.

Transition entre formulation et exécution²⁶

- **Analyse par pays partenaire** : il existe un lien significatif entre le pays partenaire et la durée de la transition entre formulation et exécution.

Le tableau ci-dessous reprend la durée moyenne et la durée médiane entre le 7^{ème} et le 9^{ème} point de mesure par pays partenaire. Notez le nombre d'observations limité pour certains pays.

²⁶ Il n'existe pas de lien significatif entre secteur d'activité et durée de la transition entre formulation et exécution et il n'existe pas de lien significatif entre catégorie budgétaire et durée de la transition entre formulation et exécution.

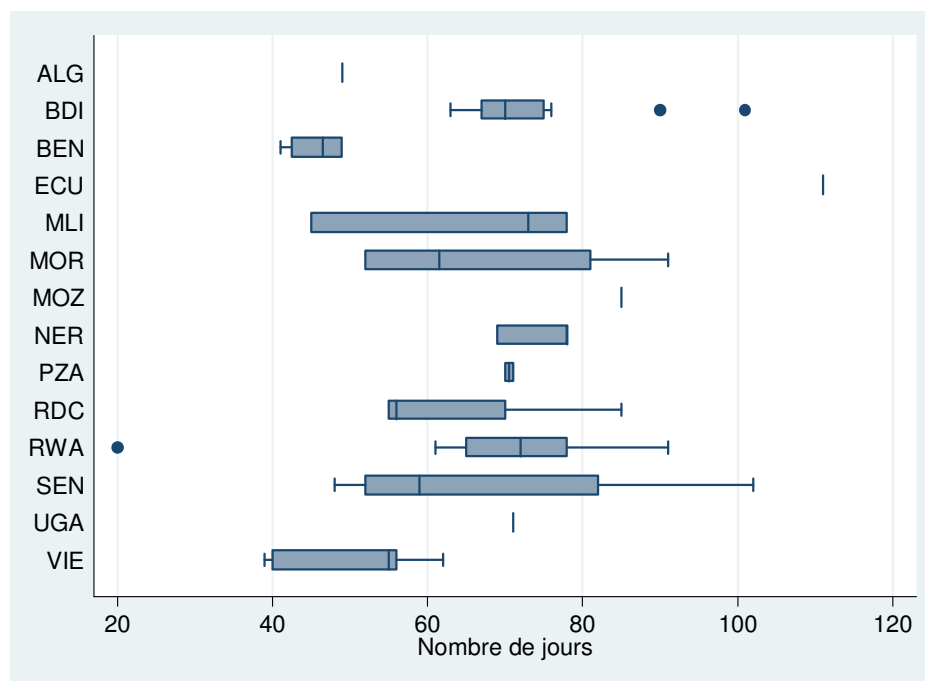
Tableau 5.18: Durée entre les points de mesure 7 et 9 par pays partenaire

Durée entre les points de mesure 7 et 9 – formulation et exécution (en jours)				
Pays partenaires**	N	Moyenne	SE	Médiane
Algérie	1	49	.	49
Burundi	13	73	3	70
Bénin	4	46	2	47
Equateur	1	111	.	111
Mali	3	65	10	73
Maroc	4	67	9	62
Mozambique	1	85	.	85
Niger	3	75	3	78
PZA	2	71	1	71
RDC	22	63	2	56
Rwanda	9	69	7	72
Sénégal	4	67	12	59
Uganda	1	71	.	71
Vietnam	5	50	5	55
Total	73	66	2	67

Source : IDEA Consult. En raison de données manquantes, il n'est pas possible de déterminer la durée entre les points de mesure 7 et 9 pour les pays suivants : Bolivie, Pérou, Afrique du Sud et Tanzanie

La figure suivante montre la distribution de la durée de la transition entre formulation et exécution selon le pays partenaire.

Figure 5.7 : Durée entre les points de mesure 7 et 9 selon le pays (boxplot)



Source : IDEA Consult

En général, la durée médiane de cette transition entre formulation et exécution oscille entre 50 et 85 jours. Seuls deux pays ont une durée médiane inférieure à 50 jours :

l'Algérie (un seul projet) et le Bénin. A l'opposé, un seul pays dépasse le seuil des 100 jours (avec un seul projet), il s'agit de l'Equateur.

- **Analyse par année de départ du cycle (point de mesure 1) :** il existe un lien significatif entre l'année de début du cycle du projet et la durée de la transition entre formulation et exécution.

Le tableau suivant donne les résultats de notre analyse.

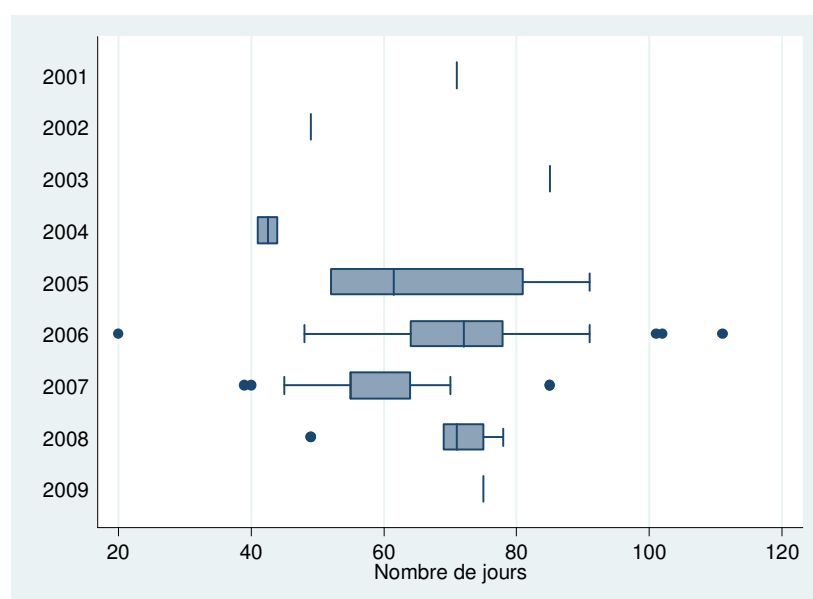
Tableau 5.19: Durée entre les points de mesure 7 et 9 selon l'année de début du cycle de projet

Durée entre les points de mesure 7 et 9 – formulation et exécution (en jours)				
Année de départ du cycle**	N	Moyenne	SE	Médiane
2001	1	71	.	71
2002	1	49	.	49
2003	1	85	.	85
2004	2	43	1	43
2005	4	67	9	62
2006	25	73	4	72
2007	26	59	2	55
2008	9	68	4	71
2009	1	75	.	75
Total	70	66	2	67

Source : IDEA Consult

La figure suivante montre la distribution de la durée de la transition entre formulation et exécution selon l'année de début de cycle de projet.

Figure 5.8 : Durée entre les points de mesure 7 et 9 selon l'année de début de cycle de projet (boxplot)



Source : IDEA Consult

Il est difficile d'établir des tendances sur base des observations disponibles. Notons cependant que la durée de la transition entre formulation et exécution baisse entre 2006 et 2007, les deux années pour lesquelles nous disposons de plus d'observations.

Mandat d'exécution de l'intervention (point de mesure 9) et premier rapport annuel (point de mesure 11)

- **Analyse par pays partenaire** : pas de lien significatif entre pays partenaire et la durée entre le mandat d'exécution et le premier rapport annuel ;
- **Analyse par année de départ du cycle (point de mesure 1)** : pas de lien significatif entre année de départ de cycle et la durée entre le mandat d'exécution et le premier rapport annuel ;
- **Analyse par secteur** : pas de lien significatif entre secteur d'activité et la durée entre le mandat d'exécution et le premier rapport annuel ;
- **Analyse selon le budget** : pas de lien significatif entre catégorie budgétaire et la durée entre le mandat d'exécution et le premier rapport annuel.

5.6 Conclusions

Tout d'abord il est nécessaire d'accentuer qu'il s'agit ici d'une analyse purement quantitative qui n'a pas comme objectif d'interpréter les données. Il est évident que chaque projet a son histoire propre et que beaucoup de chiffres de cette analyse (et certainement les valeurs aberrantes) pourraient être expliqués au moyen d'une analyse qualitative. Cependant ceci nécessiterait une recherche plus approfondie et plus laborieuse.

Ensuite nous mentionnant aussi que la collecte de données pour cette analyse a été pénible, dans le sens que beaucoup de données n'étaient pas facilement accessible (autant à la DGCD qu'à la CTB). Afin de faciliter ce genre d'exercices dans le futur, nous recommandons un suivi et monitoring plus rigoureux et discipliné.

Néanmoins nous pouvons conclure en mentionnant les points suivants :

- Il existe un lien significatif entre l'année de départ des projets et la durée totale du cycle de projet : pour les années les plus récentes, le cycle de projet est plus court. Ceci pourrait vouloir dire que les modifications apportées au cycle de projet sous le 3^{ème} Contrat de Gestion ont eu un certain impact.
- En qui concerne l'analyse de la durée entre les différents points de mesures ont constate que le pays partenaire peut, dans certains cas, avoir un lien significatif avec la durée, tout comme l'année de départ du cycle ou le secteur d'activité. Il est également intéressant de voir que le budget du projet n'a aucune influence sur la durée (du cycle total, ou des étapes entre les points de mesure).
- Quand nous observons la durée médiane des phases des projets, nous constatons que la durée médiane des phases de formulation et de transition entre formulation et exécution reste en dessous du seuil de référence de la DGCD. Le contraire se produit pour la phase de transition entre l'identification et la formulation (qui dépasse largement le benchmark).

- Il existe un lien significatif entre le pays partenaire et la durée de la phase d'identification.
- Il existe également un lien significatif entre le pays partenaire et la durée de la phase de transition de l'identification à la formulation.
- Il n'y a pas de lien significatif entre la durée de la phase de formulation et les différents paramètres.
- La durée de la phase de transition entre la formulation et l'exécution est significativement liée au pays partenaire et à l'année de début du projet.

6. Les lignes directrices pour la phase de terrain

Ce court chapitre essaye d'esquisser quelques lignes directrices pour la mise en oeuvre de la phase de terrain tout en tenant compte des constats faits jusque maintenant, tant au niveau de l'analyse de la qualité des prestations de la CTB (qui a été l'objet de ce rapport) comme au niveau de l'analyse 'contrats de gestion'. Ce chapitre peut ainsi être considéré comme un document de travail séparé, rédigé à un moment charnier dans le processus, et susceptible à des modifications sur base de la discussion des rapports intermédiaires dans le Comité de Pilotage et des réactions des acteurs clés de façon globale.

Ci-dessous nous proposons quelques lignes directrices pour la phase de terrain. Nous discutons des options qui nous semblent préférables pour l'analyse au niveau de chaque critère d'évaluation et les trois processus. Un dernier paragraphe discute notre proposition pour les projets de l'étude documentaire.

Une attention particulière pour le cadre global de la coopération bilatérale

L'analyse de la documentation au niveau des pays et des projets, les entretiens avec les interlocuteurs clés en Belgique et les discussions 'focus group' comme les acquis du volet 'contrats de gestion' indiquent tous des évolutions importantes (réalisées et en cours) du cadre global de la coopération bilatérale, et ceci de façon globale comme dans les pays qui seront visités.

Afin de maximiser la pertinence des missions de terrain, il sera ainsi important de coupler la focalisation sur les projets à une attention pour le cadre plus global de la coopération bilatérale dans les pays. Le comité de pilotage a exprimé son accord avec cet élargissement de la portée de l'évaluation.

Cette option implique que les projets analysés ne sont pas uniquement des études de cas en tant que projet, mais aussi en tant qu'intervention faisant partie d'une démarche de coopération qui évolue vers un cadre plus programmatique, stratégique et cohérent. En d'autres mots, il faut insérer l'analyse de ce cadre global dans la mesure où cela permettra de mieux se prononcer que la qualité des prestations de la CTB (e.a. en analysant comment la CTB s'adapte à ce contexte changeant ou participe à le développer). Il ne s'agit pas donc pas d'une analyse en tant que telle des évolutions dans le cadre global – dans sa totalité - de la coopération dans les pays en question !

Ainsi, ce point impliquera une analyse des aspects suivants (entre autres) :

- dans quelle mesure est-il question d'une démarche plus stratégique et programmatique du secteur des projets évalués ?
- comment, pour les projets analysés, s'est déroulé l'articulation entre les différentes étapes de programmation et de préparation, notamment l'évaluation du PIC (par la note d'appréciation, entre autres), la programmation pendant le PIC, l'identification et la formulation ?
- quelles en sont les conséquences pour le projet et comment celui-ci influence le cadre plus global ?
- comment cette démarche plus stratégique (pour autant qu'elle existe) s'articule avec la vision et les dynamiques au niveau des institutions du pays partenaire et des autres bailleurs ?
- quelles sont les conséquences de cette démarche (pour autant qu'elle existe) pour le niveau d'appropriation par les institutions locales ; sont-elles le maître du processus, sont-elles y associées ou le subissent-elles plutôt ?
- au niveau des projets, dispose-t-on d'instrument à mieux gérer cet accroissement de la complexité et ce cadre plus large ? Arrive-t-on à y inclure d'autres acteurs importants et à évoluer vers une approche multi-acteurs ?
- la coopération belge (dans les secteurs des projets inclus dans l'évaluation) parvient-elle à se définir une niche où elle peut créer une valeur ajoutée spécifique ?
- l'évolution vers une démarche plus programmatique (pour autant qu'elle existe) a-t-elle amené, au niveau des projets analysés, des changements dans la division des rôles, fonctions et tâches entre la DGCD et la CTB, à Bruxelles et dans le pays ?

Il est important de noter que ces questions dépassent un peu le cadre d'analyse de l'évaluation comme celui-ci a été 'hérité' des évaluations précédentes. Une intégration de cette dimension du cadre global de la coopération constitue ainsi un élargissement de la portée de l'évaluation. Choisir pour cet élargissement est cependant pertinent au regard des dynamiques que nous avons pu noter jusque maintenant (tant au niveau des documents que dans nos entretiens à Bruxelles) et à la lumière du deuxième volet de l'évaluation portant sur les contrats de gestion.

Ce changement dans la portée de l'évaluation conduira à de légers changements dans le format du rapport et du cadre d'analyse.

Les constats faits dans cette analyse seront rapportés de deux façons:

- là où il s'agit de changements empiriques qui influencent la performance de la CTB au niveau des projets, il seront insérés dans les rapports de pays;
- là où il s'agit surtout d'opinions, de réflexions, ... (comme par exemple obtenues lors des FGD), ils seront insérés dans la note séparée à rédiger pour l'équipe qui s'occupe du volet 'contrats de gestion'.
-

Au niveau de l'analyse des critères d'évaluation et des processus (voir ci-dessous), il est très important d'analyser, en tant que thème horizontale, les effets (positifs et négatifs) des changements survenus avec le troisième contrat de gestion.

La pertinence : le défi d'aller au-delà de l'approche orientée sur les projets

Notre analyse a confirmé les résultats des évaluations précédentes : globalement la pertinence des projets est bonne, voir même très bonne. Le temps que la coopération bilatérale était caractérisée par un portefeuille hétérogène qui était souvent le résultat de dynamiques peu pertinentes de toute sorte semble dépassé. Ils s'annoncent alors **d'autres défis au niveau de la pertinence** qui dépassent le cadre du projet et doivent d'être analysés pendant les missions de terrains.

Il faudra ainsi analyser la pertinence au-delà de ce qui est déjà fixé au niveau des critères de jugement liés à la pertinence, en traitant les questions suivantes:

- le degré dans lequel les projets recherchent dès leur conception des synergies avec d'autres projets de la coopération belge et d'autres partenaires techniques et financiers, et (là où cet aspect est pertinent) avec d'autres acteurs belges ;
- le degré dans lequel ils parviennent à opérationnaliser des notions stratégiques clés des documents qui cependant sont souvent devenues vides ou au moins théoriques ;
- le degré dans lequel ils parviennent à maintenir une focalisation sur le combat de la pauvreté et à assurer que les appuis aux niveaux méso et macro puissent produire des bénéfices au niveau des bénéficiaires à la base.

Efficiency et efficacité : se limiter à des points pertinents et analysables

L'analyse documentaire et les discussions jusque maintenant n'ont pas permis d'arriver à des conclusions même provisoires au niveau de ces deux critères d'évaluation pour les raisons évoquées ci-dessus. Le comité de pilotage a accepté que les visites de terrain ne parviendront que très partiellement à trouver des réponses au niveau d'une bonne partie des critères de jugement et indicateurs et cela pour deux raisons : le temps limité des missions au regard du cadre d'analyse et, plus important, le simple fait que beaucoup de projets n'ont pas suffisamment avancé dans leur mise en oeuvre pour se prononcer sur certains points.

Ainsi, il faudra délimiter la portée de l'analyse au niveau de ces deux critères et payer une attention prioritaire aux points suivants qui semblent les plus pertinents et analysables:

- l'élaboration d'un système de suivi axé sur les résultats (*outputs, outcomes*), la qualité de ce système (pertinence des indicateurs), le rôle des acteurs locaux dans sa définition et sa mise en oeuvre et dans l'interprétation des résultats, ... ; analyser aussi l'articulation de ce système avec le système national (pour autant que cette question est pertinente)
- le fonctionnement des unités de gestion de projet (souvent opérants sous des noms différents) : leur ancrage institutionnel, l'interaction entre l'équipe de mise en oeuvre et les structures partenaires et à la base, le rôle et la position de l'AT internationale, l'articulation avec la SMCL, ;
- le progrès réalisé vers les outputs/résultats intermédiaires (dans les projets qui fonctionnent au moins 1,5 année) ;
- les stratégies d'intégration des thèmes transversaux.

Durabilité : des opportunités d'analyse limitées mais réelles

L'analyse de la durabilité pose des défis dans quelque évaluation qui n'est pas mise en œuvre ex-post. Ces défis sont davantage importants au cas où les projets ne viennent que de commencer et de s'ancrer au sein des institutions locales. Cela dit, **une analyse d'ordre surtout qualitative** doit être possible pour les projets analysés sur le terrain. Celle-ci devra s'occuper surtout des questions suivantes (accepté par le Comité de Pilotage) :

- comment se déroule le processus d'ancrage des projets au niveau des institutions locales, tant au niveau national que local ; y a-t-il question d'un processus d'appropriation au vrai sens du mot à ces niveaux ?
- comment est approchée la dimension financière de la durabilité, tant au niveau national, intermédiaire que local ; existent-ils des concepts et stratégies claires à cet égard (au niveau du projet, du secteur de concentration de la coopération belge, du secteur au niveau nationale) ?
- quelle est la durabilité politique en termes d'engagement réel des autorités du pays (au-delà du discours classique) ?

Analyse des processus : une délimitation raisonnée en fonction des objectifs majeurs de cette évaluation

Au niveau des processus, nous proposons d'accorder **une attention prioritaire au processus de formulation** qui a déjà été relativement bien analysé pendant la phase d'étude mais qui mérite d'être approfondi (entre autres en essayant de prévoir des contacts avec des personnes et institutions qui ont été associées à ce processus de formulation) ; les questions suivantes semblent les plus pertinentes à cet effet :

- comment est gérée la transition de l'identification à la formulation ; qu'est-ce qui explique les difficultés qui s'y posent régulièrement ; quelles sont les bonnes pratiques à ce niveau, et pourquoi ?
- quel a été le niveau d'implication réelle des autres acteurs (DGCD, ambassade, mais surtout les acteurs locaux) dans le processus de formulation ; ce niveau est-il jugé adéquat par ces acteurs et donne-t-il une bonne base pour l'appropriation du projet ?
- quel a été le rôle de EST dans la formulation et de consultants externes ?
- quel a été le rôle du CCQ et de la SMCL,
- quelle est l'opinion des acteurs locaux sur le mode de mise en œuvre et sur la qualité de la formulation, la pertinence des options prises, etc. ?
- les DTF et rapports de formulation semblent contenir certaines faiblesses de façon quasi générique (faible analyse des risques, faible discussion des thèmes transversaux, ...) ; cette analyse est-elle partagée sur place et parvient-on à corriger ces lacunes ?
- le rôle du CCQ et de la SMCL dans le processus de formulation a-t-il été adéquat et crée-t-il une valeur ajoutée ?
- les produits du processus de formulation (DTF, rapport de formulation) permettent-ils une mise en œuvre de qualité du projet ? Comment expliquer les changements qui doivent souvent être introduits dans les étapes initiales de mise en œuvre ?

En ce qui concerne les processus de *supervision et accompagnement*, et de *suivi et évaluation*, nous pouvons nous limiter surtout aux éléments déjà mentionnés ci-dessus sur le volet efficacité/efficience :

- l'élaboration d'un système de suivi axé sur les résultats, la qualité de ce système, le rôle des acteurs locaux dans sa conception et mise en oeuvre et dans l'interprétation des résultats, ... ;
- quels ont été les effets du fait que l'Attaché ne fait plus partie de la SMCL ? Qu'en pensent les acteurs locaux ?
- le fonctionnement des unités de gestion de projet (souvent opérants sous des noms différents) : leur ancrage institutionnel, l'interaction entre l'équipe de mise en oeuvre et les structures partenaires et à la base, le rôle et la position de l'AT internationale, l'articulation avec la SMCL,
- quel est le rôle, au niveau stratégique et de supervision, de la SMCL et quelle est la qualité de ce rôle ? Comment interviennent et peuvent intervenir la CTB et la DGCD au niveau stratégique ?

La portée de l'analyse au niveau des projets 'étude documentaire'

Ces projets occupent une position particulière dans l'évaluation pour plusieurs raisons. Le grand défi qui se pose est d'assurer que leur analyse apporte une plus value à l'évaluation et qu'elle ne compromette pas sa fiabilité. La collecte de données pendant la phase d'étude a démontré clairement ses limites et le même constat peut être fait pour le cadre d'analyse qui est surtout adapté à des projets qui sont déjà terminés ou dans la deuxième partie de leur période de mise en oeuvre. Comme la collecte de données supplémentaires sera limitée pour ces projets 'étude documentaire', il est important de rester réaliste quant à leur contribution au processus global de l'évaluation.

Il faudra ainsi considérer ces projets surtout comme des études de cas permettant, de façon globale, de valider ou de nuancer les acquis de l'analyse des projets 'terrain' et du cadre global de la coopération bilatérale. Pour y arriver, les efforts seront intensifiés à assurer que toute la documentation pertinente sur chaque projet sera disponible et étudiée et à prévoir des contacts avec un nombre restreints de personnes ressources sélectionnées soigneusement, avec lesquelles quelques thèmes bien choisis seront discutés. Finalement et considérant le faible niveau de l'analyse de terrain et le manque de variation au niveau des données collectées (pas ou peu de sources de vérification indépendantes) **il ne faudra pas donner des scores au niveau de l'analyse des critères d'évaluation et des processus** pour ces projets 'étude documentaire'.

Annexe 1 : Termes de référence (partie technique seulement)

Voir pages suivantes.

**Service public fédéral
Affaires étrangères, Commerce extérieur
et Coopération au Développement**

Direction générale de la Coopération au Développement

Rue des Petits Carmes 15, 1000 Bruxelles, Belgique



Service Suivi - Evaluation (D0.2)

CAHIER SPECIAL DES CHARGES

Réf. : D0.2/2010. 01

**APPEL D'OFFRE GENERAL POUR L'EVALUATION
DE LA QUALITE DES PRESTATIONS DE LA COOPERATION
TECHNIQUE BELGE (CTB)**

Janvier 2010

B. PRESCRIPTIONS TECHNIQUES

1. Résumé

Selon le troisième contrat de gestion entre l'Etat belge et la Coopération technique belge (CTB), l'Etat évaluera chaque année la qualité des prestations de la CTB sur base d'un minimum de 10 projets sélectionnés par l'Etat. Jusqu'à présent, durant la période 2007-2009, trois évaluations ont déjà été organisées dans ce cadre par le Service Evaluation DO.2) de la Direction générale de la Coopération au Développement (DGCD) en étroite collaboration avec le Service de l'Evaluation spéciale (S4) et le Service Gestion de la Qualité de la CTB. Le rapport final (et les rapports pays) de ces évaluations est disponible sur le site de la DGCD : http://www.la DGCD.be/fr/dgcd/suivi_evaluation/index.html.

Ces évaluations ont été effectuées au travers de l'évaluation de projets mis en œuvre dans divers pays, dans le cadre de rapports pays. Ces rapports ont constitué la base d'un rapport annuel de synthèse dans lequel une appréciation globale est donnée à la qualité des prestations de la CTB. Au départ, cette appréciation s'appuyait principalement sur les critères classiques d'appréciation des projets du CAD de l'OCDE. En 2009, quelques processus ont été ajoutés à ces critères afin d'obtenir un tableau plus complet. L'évaluation de 2010 continuera à se baser sur le cadre ayant servi les années précédentes. En 2010, ce sera cependant la première fois que l'évaluation portera sur des projets relevant exclusivement du troisième contrat de gestion.

On peut relever une deuxième différence par rapport aux évaluations précédentes: en 2010, en effet, des recommandations devront être formulées dans la perspective du quatrième contrat de gestion sur la base de la présente évaluation mais aussi sur la base des évaluations réalisées dans ce cadre en 2007-2009. Le 31 décembre 2011 est la date limite d'application du troisième contrat de gestion, qui pourrait également cesser de s'appliquer avant cette date si le Ministre de la Coopération au développement marquait son accord sur ce point. Afin de contribuer à la préparation du quatrième contrat de gestion, il est essentiel d'entamer dès 2010 une analyse des avantages et des inconvénients des changements induits par le troisième contrat de gestion au niveau des projets et de formuler des recommandations dans la perspective d'un nouveau contrat de gestion.

Pour l'évaluation 2010, deux contributions seront donc demandées: d'une part les rapports pays et le rapport de synthèse comme pour les années précédentes, d'autre part un rapport axé sur le troisième contrat de gestion et des recommandations pour le quatrième contrat de gestion.

2. Projets sélectionnés

Au cours des dernières années, un total de 38 projets ont été évalués, répartis entre les 18 pays partenaires de notre coopération bilatérale au développement et en fonction des choix thématiques et sectoriels de la Belgique. Tous ces projets sont évalués sur la base d'une étude documentaire, d'interviews et de visites de terrain.

Tous les projets sélectionnés cette année ont débuté après l'entrée en vigueur du troisième contrat de gestion, à la différence des projets sélectionnés les années précédentes²⁷. Les projets ont été sélectionnés sur trois niveaux :

- 12 projets seront évalués en profondeur sur la base du cadre d'évaluation de 2009.
- 12 projets seront évalués sur base d'une étude documentaire et des interviews (à Bruxelles et sur le terrain)
- tous les projets du troisième contrat de gestion seront soumis à une étude sur la durée des différentes phases (identification, formulation, mise en œuvre) , à partir de la signature d'un Programme indicatif de Coopération (PIC)

Les critères suivants ont déterminé le choix des projets :

- répartition géographique entre les régions, si possible
- répartition sectorielle
- projets formulés après l'entrée en vigueur du troisième contrat de gestion
- projets concernant des pays dans lesquels deux projets de type " troisième contrat de gestion" se trouvent déjà en phase d'exécution
- projets choisis de préférence dans un même secteur par pays bénéficiaire considéré (afin de permettre un recrutement ciblé de consultants disposant d'une expertise sectorielle), ou projets mis en œuvre moyennant la même modalité (p ex aide budgétaire, microfinances). Il n'était pas toujours possible de choisir les projets pour l'étude documentaire dans le même secteur. Parfois un autre secteur est choisi pour ces projets pour améliorer la répartition sectorielle dans l'échantillon dans sa totalité.

Les projets sélectionnés sont les suivants:

Rwanda

Visite de terrain

- Support to Joint Education Sector Support – Phase 2
- Appui Sectoriel Santé

²⁷ Pour tous les projets la formulation date du troisième contrat de gestion. Pour certains projets qui sont sélectionnés pour l'étude documentaire l'identification date du deuxième contrat de gestion.

Etude documentaire

- Capacity Building Facility
- Appui institutionnel au Ministère de la Santé - Phase 4

Maroc

Visite de terrain

- ONEP : Programme d'approvisionnement en eau potable en milieu rural
- Projet d'assainissement des villes de Tinghir et Zagora

Etude documentaire

- Formation professionnelle par apprentissage dans le Nord
- Développement agricole intégré dans les communes rurales d'Iknioun et Ait El Fersi province de Ouarzazate

Sénégal

Visite de terrain

- Programme d'appui au développement de la micro assurance santé - appui institutionnel à la Cellule d'Appui au Financement de la Santé (CAFSP)
- Appui belge au renforcement des capacités des réseaux d'institutions de micro-finance au Sénégal (Volet 2)

Etude documentaire

- Appui au développement de la micro assurance santé au Sénégal (volet2)
- Appui institutionnel et technique aux structures d'encadrement au niveau macro et meso du secteur de la micro-finance au Sénégal

Bénin

Visite de terrain

- Projet d'appui aux filières de production agricole dans les départements du Mono et du Couffo
- Appui institutionnel au MAEP dans le cadre du programme d'appui au développement et à la diversification des filières agricoles

Etude documentaire

- Facilité d'appui aux filières agricoles dans les départements de l'Atacora et de la Donga
- Programme d'appui au développement des filières halieutiques du Bénin

Viêtnam

Visite de terrain

- Strengthening of Planning and Budgeting Reform at central and decentralized Level
- Poverty Reduction through Institutional Strengthening at Provincial (Nghe An) and District (Quy Chau) Levels

Etude documentaire

- Strengthening the capacity within Vietnam for the assessment and management of water resources as a basis for rural water supply for poverty reduction
- Capacity Development of Water Management and Services in Ninh Thuan Province

Burundi

Visite de terrain

- Appui à l'enseignement professionnel
- Appui institutionnel au Ministère de l'Education nationale et de la recherche scientifique

Etude documentaire

- Appui à la réforme des formations paramédicales
- Projet d'appui à la province sanitaire de Kirundo.

Dans le cas de certains projets il s'agit de nouvelles phase de projets qui ont été évalués dans les évaluations de la période 2007-2009. Pour ces projets il est demandé de donner une attention particulière à la capacité de la CTB d'apprendre des expériences du passé.

Une réunion d'information sera organisée à l'intention des bureaux d'études intéressés, et des questions pourront être posées concernant le marché. Cette réunion se déroulera le 14 janvier à 14h00 dans la salle E318 dans les bâtiments du SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement, Rue des Petits Carmes 15, 1000 Bruxelles.

3. Base réglementaire de l'évaluation

Le troisième contrat de gestion entre l'Etat belge et la CTB stipule à l'article 17 du Titre V. - Evaluation et monitoring :

« La C.T.B. s'engage à apporter sa collaboration à toute évaluation par l'Etat durant ou après les prestations effectuées dans le cadre des tâches de service public telles que visées aux articles 5 et 6 de la Loi portant création de la C.T.B. »

Les activités d'évaluation et de monitoring comprennent annuellement :

- *l'évaluation par l'Etat de la qualité des prestations de la CTB sur base d'un échantillon de minimum 10 projets choisis par l'Etat ;*
- *le monitoring par l'Etat du Programme indicatif de coopération. »*

4. Contexte de l'évaluation

L'article 17 du troisième contrat de gestion vise à mettre en place une évaluation afin de rendre des comptes à l'État sur les résultats des tâches confiées à la CTB dans le cadre de la coopération gouvernementale bilatérale. Cette évaluation n'est pas destinée à contrôler la situation financière de la CTB, vu que ce contrôle est effectué par ailleurs.

Si l'évaluation d'un certain nombre de projets permet de rendre des comptes, elle ne fournit toutefois pas d'indications quant à la qualité générale des prestations de la CTB. C'est la raison pour laquelle l'élaboration d'une synthèse sur la base des projets évalués est systématiquement demandée car elle doit permettre d'établir si des tendances se dessinent. Dans cette optique, l'évaluation annuelle n'est pas conçue comme un exercice isolé des autres mais bien comme une composante d'un cycle d'évaluation dans le cadre duquel une même méthodologie est appliquée d'année en année. Grâce à cette approche longitudinale, il sera possible de comparer les résultats de chaque évaluation, ce qui est un des objectifs de l'évaluation 2010. Dans la présente évaluation cela est rendu possible parce que les projets sélectionnés relèvent du troisième contrat de gestion (dans les évaluations les projets évalués relevaient des contrats de gestion précédents). La présente évaluation devra donc permettre d'établir si les prestations de la CTB se sont améliorées ou non, et quelle a été l'influence du troisième contrat de gestion à cet égard. Les prestations ne doivent d'ailleurs pas uniquement être interprétées comme « interventions », mais aussi comme la gestion de ces interventions. (Un récapitulatif général des principales évolutions intervenues dans la relation État-CTB figure dans les termes de référence de l'évaluation 2008 annexés au rapport final, consultable sur le site web de la DGCD).

Des conclusions et des recommandations sont toujours demandées: les enseignements qui en sont tirés permettent d'améliorer les prestations de service public rendues par la CTB. Cette année, les conclusions et les recommandations devront porter sur l'ensemble du cycle d'évaluation afin de pouvoir en tirer des enseignements utiles dans la perspective du quatrième contrat de gestion. Une attention particulière devra donc être accordée au rôle joué par la CTB dans les résultats obtenus, ainsi qu'au rôle de la DGCD dans le processus. L'examen du cycle du projet dans son ensemble sera donc axé en priorité sur les prestations de la CTB, sans oublier pourtant les autres phases. Les recommandations pour le quatrième contrat de gestion seront présentées dans un rapport distinct.

5. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation de la qualité des prestations de la CTB poursuit les objectifs suivants:

1. rendre compte à l'État de la qualité des prestations de la CTB

L'examen des projets conformément aux critères classiques du CAD de l'OCDE rencontre l'objectif de rendre compte à l'État sur les prestations de la CTB dans le cadre des projets évalués. Les processus faisant partie du cadre d'évaluation doivent également permettre de se faire une idée de comment la CTB a géré les interventions afin d'atteindre les résultats escomptés. Il importe dans l'évaluation des projets de cerner au plus près le rôle de la CTB dans les résultats obtenus. La synthèse des résultats doit donner un aperçu des prestations sur tout l'échantillon de projets sélectionnés.

2. déterminer si les prestations de la CTB se sont améliorées par rapport aux évaluations précédentes

Le troisième contrat de gestion a subi de multiples adaptations par rapport aux contrats de gestion précédents. Elles ont permis à la CTB de gagner en autonomie. L'évaluation doit révéler si ces changements ont permis ou non d'améliorer les résultats des interventions. Une distinction claire doit être faite entre les changements liés au troisième contrat de gestion et ceux que la CTB a décidé d'apporter à son organisation interne.

3. formuler des recommandations dans la perspective du quatrième contrat de gestion en ce qui concerne les tâches de service public de la CTB visées à l'article 5 de la Loi portant création de la CTB

Étant donné que les évaluations précédentes ont déjà fourni une grande quantité d'informations, auxquelles viendra s'ajouter une masse d'informations sur les prestations de la CTB dans le cadre d'interventions plus récentes, l'évaluation 2010 doit être l'occasion de se pencher sur les possibilités d'amélioration par rapport au troisième contrat de gestion. Une distinction doit être faite entre les améliorations possibles au niveau du fonctionnement interne de la CTB et celles qui seraient rendues possibles par des adaptations au niveau du contrat de gestion.

6. Questions clés de l'évaluation : les principaux enjeux à analyser

Comme dit précédemment, l'évaluation 2010 aura deux extrants finaux différents : le rapport de synthèse sur la base du cadre d'évaluation utilisé les années précédentes, et un rapport assorti de recommandations pour l'élaboration du quatrième contrat de gestion. Pour produire le premier extrant, il s'agira donc de reprendre le cadre d'évaluation subdivisé en critères et en sous-critères, tel

qu'utilisé l'année dernière, et de répondre aux questions existantes. Pour le second extrant, d'autres aspects seront pris en considération. Tous les critères intervenant dans la production des deux extrants sont une nouvelle fois énumérés ci-après, par objectif (cf. point 5):

1. Reddition de comptes

A ce niveau, le cadre d'évaluation est principalement construit autour des cinq critères du CAD de l'OCDE : pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact. Ces critères sont subdivisés en sous-critères. Le cadre qui a servi à l'évaluation 2009 sera repris tel quel. Il est important d'attirer l'attention sur le rôle de la CTB. Quelle est la contribution de la CTB dans les résultats obtenus ?

A côté du jugement sur base des cinq critères d'évaluation, qui donnera surtout des infos sur les résultats atteints, il est demandé de faire un jugement sur base de trois questions liées aux processus qui ont mené à l'atteinte des résultats. Il s'agit des mêmes processus qui ont été évalués en 2009, notamment la formulation, le suivi/évaluation, et la supervision et l'appui stratégique par les différents niveaux à la CTB (siège de la CTB, les résidents représentants, et les assistants techniques). Il est important que le rôle de chaque niveau soit décrit et jugé le plus clairement possible pour chaque processus. Le but est de pouvoir apprécier comment la CTB crée, met en œuvre et oriente ses interventions pour atteindre de bons résultats. Quels sont les problèmes que l'on constate à ce niveau ? Ces informations serviront au final à améliorer le fonctionnement de la CTB en fonction des résultats à atteindre.

Le système de jugement pour les critères et les processus sera repris de l'évaluation de 2009. Dans le rapport final ce système doit se traduire dans une cotation (exprimée en chiffres) pour chaque critère et chaque processus.

2. Prestations de la CTB dans le cadre du troisième contrat de gestion

Les changements intervenus dans le troisième contrat de gestion en ce qui concerne le champ d'application (cf. art 17 troisième contrat de gestion) de la présente évaluation ont-ils entraîné des améliorations constatables dans les projets sélectionnés? Afin de répondre à cette question, il est essentiel d'examiner les rapports d'évaluation qui ont été produits jusqu'ici dans le cadre du présent cycle d'évaluation et de procéder à une analyse des résultats. Ceux-ci serviront en effet de base de comparaison pour les résultats de l'évaluation à venir. Une étude approfondie des changements précis apportés au troisième contrat de gestion sera par ailleurs indispensable afin de pouvoir relier ces changements aux constatations sur le terrain.

Dans ce cadre, il est fondamental d'établir une distinction entre les changements apportés par le troisième contrat de gestion et les changements internes à la CTB. Tous les changements qui seront constatés sur le terrain ne seront pas à relier aux changements intervenus dans le contrat de gestion. Pourtant, les changements de cet ordre doivent eux aussi faire partie de l'analyse.

Les points qui seront donnés par question d'évaluation serviront d'indicateurs de changement (amélioration/recul). Pour ce faire il est demandé de traduire les jugements faits dans les évaluations précédentes à des cotations en chiffres pour rendre les jugements comparables. Il est clair que les cotations ne suffiront pas à elles seules pour démontrer les changements : ceux-ci devront être décrits et analysés avec clarté et précision.

3. Recommandations pour le quatrième contrat de gestion

Comment mieux formuler le quatrième contrat de gestion afin que la coopération entre la CTB en l'État permette d'atteindre, en termes de développement, des résultats plus significatifs et en plus grand nombre? Les questions énumérées au point 2 ci-dessus doivent contribuer à une analyse des aspects positifs du troisième contrat de gestion et de ce qui peut être amélioré. Des recommandations claires et concrètes doivent en découler, qui pourront être utilisées au moment de la rédaction du nouveau contrat de gestion. Pour alimenter la réflexion sur ces recommandations il est demandé de visiter deux bailleurs de fonds internationaux afin de trouver des pistes intéressantes mais aussi concrètes.

Cette analyse et ces recommandations feront l'objet d'un rapport distinct.

Autres points essentiels:

Aux questions clés précitées viennent s'ajouter un certain nombre de points à prendre en considération, qui sont apparus durant la préparation de l'évaluation:

- planification des interventions, s'accompagnant d'une attention particulière pour la relation identification/formulation (la qualité de la formulation est-elle influencée par la nouvelle façon d'identifier?) : efficacité et efficience de la modalité actuelle, y compris le fonctionnement du comité de contrôle qualité (CCQ)
- répartition des tâches entre le siège et le terrain : efficacité et efficience
- répartition des tâches entre la DGCD et la CTB en matière de stratégie/politique, et de suivi/évaluation
- modalités régie/co-gestion/exécution nationale et répercussions sur le fonctionnement de la CTB/DGCD
- fonctionnement de la structure mixte de concertation locale (SMCL)
- *reporting* et partage de connaissances CTB/DGCD au siège et sur le terrain
- prise de décision de la durée du projet et motifs de prolongation
- tâche de mesure de l'impact: quel rôle la CTB doit/peut-elle jouer?
- gestion axée sur les résultats à la CTB/DGCD

7. Résultats de l'évaluation

Les résultats s'inscrivent dans une approche sur deux niveaux: le rapport sur la qualité des prestations de la CTB d'une part et le rapport contenant les

recommandations pour le quatrième contrat de gestion d'autre part ; ils doivent toujours être examinés sous cet angle.

L'évaluation doit générer les résultats suivants: un plan de travail, deux rapports d'étude, des rapports pays, un rapport de synthèse, et enfin un rapport relatif au contrat de gestion. L'échéancier pour la remise des rapports et les dates des comités de pilotage seront fixés lors de la réunion de démarrage.

7.1 Plan de travail

Le chef de l'équipe d'évaluation présentera l'approche et la méthodologie au cours d'une réunion du comité de pilotage. Il s'agit de donner à ce dernier l'occasion de réagir, de demander des éclaircissements ou de donner des conseils, le cas échéant.

Cette réunion est également l'occasion de régler certains aspects pratiques : remise de documents et de coordonnées, fixation d'un calendrier, etc.

La présence du chef d'équipe est un minimum requis.

7.2. Rapports d'étude

Comme le rapport final est scindé en deux parties, il est demandé de produire deux rapports d'étude séparés:

1. Rapport d'étude sur la qualité des prestations de la CTB

Ce rapport d'étude doit contenir les éléments suivants :

- les conclusions provisoires par projet qui doivent être confirmées durant les missions sur le terrain
- l'organisation et la méthodologie pour les missions sur le terrain
- le guide d'interview pour les missions sur le terrain
- le résultat de l'étude sur la durée des différentes phases des projets du troisième contrat de gestion

À cet effet, si les consultants ne connaissent pas le contexte belge en matière de développement, ils doivent l'étudier de manière à pouvoir inscrire clairement les projets dans le calendrier adéquat. Les documents relatifs au contexte belge et aux projets sélectionnés seront transmis par la CTB et la DGCD et complétés par leurs représentations sur le terrain.

Pendant la phase d'étude il sera procédé à une étude de la durée des différentes phases de tous les projets du troisième contrat de gestion. Cela porte donc sur tous les projets dont l'identification relève du troisième contrat de gestion. Dans cette étude il est nécessaire d'identifier tous les moments clé du processus de la prise de décision et de mesurer le temps entre ces moments. Les explications pour les constations faites dans cette étude, doivent être cherchées dans les 24

projets sélectionnés dans l'échantillon. Les recherches peuvent être faites aux sièges de la DGCD et/ou CTB dans leurs bases de données.

Durant la phase d'étude, l'étude documentaire sera complétée par des interviews, à Bruxelles, de personnes jugées en mesure de fournir les informations requises sur le contexte belge et les projets sélectionnés. Il s'agit notamment des personnes suivantes:

- le Président du comité de direction de la CTB ;
- le Directeur des opérations à la CTB ;
- le responsable de la qualité à la CTB
- les desks géographiques et thématiques concernés de la CTB ;
- le Conseiller général de la Direction des programmes gouvernementaux (D1) ;
- les gestionnaires géographiques et thématiques concernés de la DGD ;

Cette liste n'est pas exhaustive et peut être élargie sur proposition des consultants ou du comité de pilotage.

Le rapport d'étude sera rédigé en néerlandais ou en français et sera présenté et discuté durant une réunion du comité de pilotage. La présence du chef d'équipe au moins est requise pour cette réunion. S'il n'est pas bilingue (FR/NL), l'équilibre linguistique devra être assuré d'une autre façon.

2. Rapport d'étude sur les contrats de gestion

Étant donné que l'analyse du troisième contrat de gestion et les recommandations pour le quatrième contrat de gestion doivent constituer un extrant final distinct, un rapport d'étude distinct est donc demandé.

Il s'agit en premier lieu d'établir une synthèse et une analyse des prestations évaluées au cours des trois dernières années afin de pouvoir faire figurer dans le rapport final une comparaison pertinente avec les prestations relatives aux projets issus du troisième contrat de gestion évalués cette année et pouvoir dès lors évaluer les améliorations générées ou non par le troisième contrat de gestion. Si cela n'a pas encore été fait, les résultats des évaluations des années précédentes doivent être traduits en chiffres concrets pour pouvoir être comparés aux chiffres de l'évaluation 2010. Cette comparaison doit être étayée par divers éléments d'explication, avec une attention particulière portée au rôle joué par la CTB dans la concrétisation – ou non – des résultats escomptés.

En second lieu, il s'agit de formuler un certain nombre de conclusions provisoires sur les résultats découlant, au niveau des projets, des changements intervenus dans le troisième contrat de gestion. Sur la base de ces conclusions, un certain nombre de pistes de réflexion doivent être formulées, entre autres, mais pas exclusivement, sur les points essentiels visés au 6.3. Il est important de noter que ce processus doit être itératif et que les pistes de réflexion doivent être testées au cours des interviews à Bruxelles et sur le terrain.

Dans le cadre de l'étude documentaire préalable à la rédaction dudit rapport d'étude, il convient de procéder à une analyse des différences entre le troisième contrat de gestion et les contrats de gestion précédents (endéans le scope de cette évaluation). Les changements doivent apparaître au niveau des projets sélectionnés et se refléter dans la documentation y afférente.

La visite aux deux bailleurs de fonds internationaux aura lieu pendant la phase d'étude. Cette visite devrait surtout aider à trouver des pistes de réflexion concernant des façons de travailler qui pourraient offrir une solution aux problèmes constatés en Belgique. Ces problèmes peuvent relever du jugement des critères ou des processus, mais aussi des points d'attention formulés ci-dessus (voir point 6). Les pistes de réflexion devront être testées auprès des parties concernées en Belgique. Pendant sa première réunion le comité de pilotage décidera ensemble avec les consultants du choix des bailleurs à visiter.

Les interviews menées dans le cadre de cette phase peuvent déjà être l'occasion de dégager une première appréciation sur ces changements. Compte tenu de l'importance des recommandations pour le quatrième contrat de gestion, les interviews doivent être organisées à l'échelle la plus large possible et concerner notamment les personnes suivantes :

- le directeur général de la DGCD
- des représentants de la cellule stratégique du Ministre de la Coopération au développement
- le Président du Comité de Direction de la DGCD
- le Directeur de la Direction des Programmes gouvernementaux de la DGCD
- tous les attachés de la DGCD en poste dans un pays partenaire de l'aide bilatérale (par ex. via enquête)
- tous les représentants locaux de la CTB en poste dans un pays partenaire de l'aide bilatérale (par ex. via enquête)
- les desks géographiques de la DGCD
- les desks géographiques et thématiques de la CTB

Cette liste n'est pas exhaustive et peut être élargie par les consultants ou le comité de pilotage.

Ce rapport d'étude doit contenir les éléments suivants:

- une analyse des différences entre le troisième contrat de gestion et les contrats de gestion précédents
- une synthèse et une analyse des évaluations des prestations de la CTB des trois années précédentes (cotations en chiffres incluses)
- un bilan provisoire des répercussions tangibles de ces changements dans la documentation des projets
- un premier bilan de l'appréciation des changements
- le résultat des visites aux autres bailleurs

- | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">➤ des pistes de réflexion pour la formulation de recommandations sur la base des points précédents. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Le rapport d'étude sera rédigé en néerlandais ou en français et sera présenté et discuté durant une réunion du comité de pilotage. La présence du chef d'équipe au moins est requise pour cette réunion. S'il n'est pas bilingue (FR/NL), l'équilibre linguistique devra être assuré d'une autre façon.

7.3. Les rapports pays

En ce qui concerne les projets pour lesquels une étude de terrain est demandée, il convient de prévoir suffisamment de temps pour interviewer toutes les personnes concernées, visiter les réalisations sur le terrain, et rencontrer un nombre suffisant de bénéficiaires. Ceci implique de tenir compte de la situation géographique des projets, certains endroits pouvant être difficilement accessibles.

Les personnes suivantes doivent être interviewées:

- le Représentant Résident de la CTB ;
- l'Attaché de Coopération belge ;
- les assistants techniques concernés de la CTB;
- le(s) ministère(s) pertinent(s) ;
- les autorités locales concernées ;
- les bénéficiaires.

Cette liste n'est pas exhaustive et peut être élargie par les consultants ou le comité de pilotage.

Si les projets pour lesquels une étude documentaire est demandée se situent dans un même pays, les interviews doivent être menées avec les acteurs présents, afin de confronter un maximum des informations issues de l'étude documentaire aux informations du terrain.

Les missions sur le terrain doivent être organisées en concertation avec les attachés de la coopération au développement en poste dans le pays considéré. Les attachés sont les premiers interlocuteurs des consultants et doivent être bien informés de l'organisation de la mission. Les représentants locaux et les assistants techniques de la CTB peuvent faciliter son organisation. Chaque mission sur le terrain doit se clôturer par une séance de restitution pour toutes les parties prenantes, afin de leur communiquer les constatations et leur donner l'occasion de réagir. Au début de la mission, il y a lieu de convenir avec les attachés de la liste des invités et de prévoir qui se chargera d'envoyer les invitations. Les moyens ad hoc doivent être mis à disposition par les consultants, à moins qu'ils ne soient fournis par les attachés (salle, projecteur, etc.).

Des représentants de l'État peuvent participer aux missions sur le terrain. Au premier objectif poursuivi, qui est d'acquérir une expérience utile tant sur le plan

du contenu que de la méthodologie, vient s'ajouter la mission de contrôle de la qualité du travail accompli.

Les rapports pays doivent contenir les éléments suivants :

- une brève introduction relative au contexte actuel de la coopération belge avec le pays considéré
- pour chacun des projets une introduction portant sur la finalité et la structure du projet de manière à identifier clairement la contribution de la CTB au projet
- une appréciation par projet en réponse à chaque question d'évaluation
- des conclusions
- la présentation prévue au moment de la restitution
- la liste des personnes rencontrées
- le programme de la mission

Les rapports pays ne doivent pas fournir de recommandations concernant les projets. Le but de l'évaluation n'est pas d'améliorer l'exécution de projets en cours. Il s'agit là du rôle de la CTB. Durant les réunions locales de restitution, les consultants peuvent toutefois formuler un avis sur la base de l'étude effectuée, si on le leur demande.

Les rapports pays seront rédigés dans une langue internationale susceptible d'être comprise par les autorités locales. Chaque rapport pays donnera lieu à une restitution à Bruxelles avec les gestionnaires de dossier des projets concernés. Le consultant en charge de la mission devra être présent.

Le bilan des résultats des rapports pays sera présenté et discuté au cours d'une réunion du comité de pilotage. Si certains commentaires formulés durant la réunion du comité de pilotage ou les réunions de restitution n'ont pas reçu l'aval des consultants, ils feront l'objet d'une annexe au rapport pays, et seront assortis d'une argumentation. La présence du chef d'équipe au moins est requise pour cette réunion du comité de pilotage. Si le chef d'équipe n'est pas bilingue (FR/NL), l'équilibre linguistique devra être assuré d'une autre façon.

Durant les visites dans les pays concernés, les pistes de réflexion pour le quatrième contrat de gestion devront être prises en considération. Les conclusions relatives à ces pistes de réflexion ne doivent pas être répercutées dans le rapport pays mais doivent être directement intégrées dans le rapport final.

7.4. Les rapports finaux

Deux rapports finaux différents sont demandés : un rapport sur la qualité des prestations 2010 de la CTB, et un rapport contenant une analyse du troisième contrat de gestion et des recommandations pour le quatrième contrat de gestion.

1. Rapport sur la qualité des prestations de la CTB

Ce rapport doit contenir une évaluation générale de la qualité des prestations de la CTB sur la base des projets relevant du troisième contrat de gestion. Au niveau du format, il s'inscrit dans le prolongement des rapports des années précédentes.

Ce rapport final contiendra les éléments suivants :

- le contexte général de l'évaluation (résumé)
- la méthodologie utilisée et les problèmes rencontrés
- éventuellement une liste de définitions de termes méthodologiques si celles-ci ne correspondent pas aux définitions du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE
- un résumé de deux pages par projet reprenant les constatations les plus importantes de la phase sur le terrain
- une synthèse et une analyse des prestations évaluées
- des conclusions et des recommandations
- un résumé en français, néerlandais, espagnol et anglais

En outre, le rapport contiendra en annexe:

- les rapports pays définitifs des projets évalués (annexe distincte)
- la liste des intervenants rencontrés
- les outils de collecte de données (cadre d'évaluation)
- les termes de référence de l'évaluation
- une liste de commentaires du comité de pilotage avec lesquels les consultants ne sont pas d'accord, accompagnés de leur argumentation

Le rapport final provisoire sera présenté et discuté au cours d'une réunion du comité de pilotage. Les commentaires avalisés par les consultants seront intégrés dans le rapport. Les commentaires qui n'ont pas reçu leur aval seront listés dans une annexe et accompagnés d'une argumentation.

La présence du chef d'équipe au moins est requise pour cette réunion du comité de pilotage. Si le chef d'équipe n'est pas bilingue (FR/NL), l'équilibre linguistique devra être assuré d'une autre façon.

10 exemplaires du rapport final définitif devront être fournis en néerlandais et 10 exemplaires en français. Le rapport devra également être traduit en anglais et cette version pourra être transmise sous forme électronique. Toutes les traductions devront faire l'objet d'un contrôle au niveau de l'orthographe, de la grammaire et de la lisibilité. Pour chacune des versions définitives, une copie sur CD-ROM sera également remise.

2. Rapport final sur les contrats de gestion

Ce rapport doit faire clairement ressortir l'impact, sur les projets et les résultats obtenus, des changements opérés par le troisième contrat de gestion au niveau

des prestations de service public de la CTB dans le cadre de la coopération gouvernementale directe.

À cet effet, il convient:

1. d'analyser les changements générés par le troisième contrat de gestion par rapport aux contrats de gestion précédents ;
2. de procéder à une analyse comparative entre les projets issus du troisième contrat de gestion et évalués en 2010 et les projets issus des contrats de gestion précédents qui ont été évalués durant les trois dernières années. Cette analyse doit se baser sur des améliorations/reculs tangibles constatées au niveau des projets et la gestion de la CTB;
3. d'approcher et d'interroger deux agences donatrices étrangères dans le but d'identifier des bonnes pratiques susceptibles d'être traduites de manière réaliste en recommandations pour le contexte belge. Le choix des agences par le pouvoir adjudicateur se fera prioritairement en fonction de leur similitude structurelle avec la coopération au développement belge.

Ces analyses, complétées par les interviews à grande échelle réalisées au cours de la phase d'étude et les visites aux autres agences donatrices, doivent déboucher sur la formulation de recommandations pour le quatrième contrat de gestion.

Ce rapport contiendra les éléments suivants:

- le contexte de l'évaluation et la spécificité du rapport
- l'analyse des contrats de gestion
- le bilan des améliorations/reculs au niveau des projets relevant du troisième contrat de gestion entre autres sur la base d'une comparaison avec les évaluations des années précédentes
- le résultat de l'enquête auprès des agences donatrices étrangères
- une synthèse rassemblant tous les éléments utiles
- les conclusions et recommandations pour le quatrième contrat de gestion

Y seront annexés:

- le troisième contrat de gestion
- la liste des personnes interviewées

Le rapport provisoire sera présenté par le chef d'équipe et discuté au cours d'une réunion du comité de pilotage.

10 exemplaires du rapport final définitif seront à fournir en néerlandais et 10 exemplaires en français, plus une version électronique sur CD-ROM. Toutes les traductions devront faire l'objet d'un contrôle au niveau de l'orthographe, de la grammaire et de la lisibilité. Si le rapport n'est pas jugé suffisant par le comité de pilotage, il ne sera pas approuvé et ne pourra être facturé.

Il est expressément demandé de prévoir et budgétiser 3 jours dans l'offre qui peuvent servir à des restitutions additionnelles ou à des présentations pendant des réunions organisées par l'autorité contractante.

8. Exigences relatives aux offres des bureaux d'études

Il est demandé aux soumissionnaires de faire une offre brève. Il n'est pas nécessaire d'expliquer les concepts généraux de la théorie de l'évaluation.

La terminologie utilisée dans le présent cahier spécial des charges est celle du CAD de l'OCDE. Si la terminologie et/ou les définitions utilisées dans l'offre ne correspondent pas à celles du CAD, il est demandé d'indiquer clairement quelle terminologie est utilisée et/ou comment elle est définie.

Les points maximaux attribués par critère sont indiqués au point 12.3 de la Partie A. La manière dont les offres seront cotées pour ces critères est expliquée ci-dessous :

1. Méthodologie (15%)

En ce qui concerne le rapport sur la qualité des prestations de la CTB, il est expressément demandé de ne pas recourir à un nouveau cadre d'évaluation mais de reprendre le cadre d'évaluation utilisé en 2009. Dans leur offre, les soumissionnaires ne doivent pas expliciter une nouvelle fois la méthodologie pour le premier rapport final. En ce qui concerne le rapport sur les contrats de gestion et les recommandations pour le quatrième contrat de gestion, il importe toutefois qu'ils démontrent qu'ils ont compris le concept et qu'ils complètent la méthodologie.

2. Approche (20%)

Dans la partie approche, les soumissionnaires doivent présenter les aspects pratiques de l'organisation de cette évaluation, en fonction de ce qui est demandé dans le cahier spécial des charges.

Quelques aspects importants :

- le nombre de h x jours par consultant et par phase de l'évaluation. Le nombre prévu doit être suffisant pour que l'objet du marché puisse être réalisé de manière satisfaisante.
- la durée des missions de terrain tenant compte de la nature du projet, du contexte du pays où se situent les projets, de la situation géographique des projets, de l'envergure du projet, etc.
- la cohérence de l'approche (rôle chef d'équipe, rôle autres consultants, coordination entre consultants, support logistique, contrôle de qualité, etc)

- rôle des consultants locaux
- l'équilibre linguistique (NL/FR) au sein de l'équipe
- l'équilibre genre au sein de l'équipe

Vu que l'évaluation de 2010 sera complexe, et qu'il est demandé de produire deux extrants au même temps, les soumissionnaires devront bien démontrer comment ils vont gérer le temps et l'équipe. Il sera donc indispensable d'avoir assez de capacité au sein de l'équipe pour gérer ce processus complexe.

3. Chef d'équipe (15%)

Le rôle et la disponibilité du chef d'équipe sont importants afin de veiller à la cohérence du travail des autres consultants et en vue de la synthèse qui sera faite. Les éléments suivants seront cotés positivement : la connaissance de la théorie et de la pratique de l'évaluation, l'expérience en matière d'évaluation de la qualité des prestations de la CTB, l'expérience en tant que chef d'équipe.

4. Expérience de l'équipe en évaluation (10%)

L'expérience prouvée des consultants dans la théorie et la pratique de l'évaluation sera cotée positivement.

5. Expérience de l'équipe au niveau des pays/secteurs (10%)

L'expérience des consultants au niveau des pays/secteurs qu'ils visiteront sera cotée positivement. La connaissance de la/des langue(s) locale(s) est une exigence minimale.

Il est expressément demandé de prévoir dans l'équipe un expert/consultant local pour chaque mission dans chaque pays. L'expérience du consultant local doit être complémentaire à l'expérience du consultant international. Le consultant local doit être recruté par le soumissionnaire de l'offre. Les frais (salaire inclus) des consultants locaux sont entièrement à la charge du soumissionnaire. Les critères ci-dessus seront également appliqués aux consultants locaux. Leurs CV doivent donc faire partie de l'offre.

9. Chronogramme

L'évaluation commencera le premier jour calendrier qui suit le jour où le prestataire de services a reçu la notification d'attribution du marché et se terminera le 15 octobre 2010.

Les rapports d'étude devront être transmis au pouvoir adjudicateur au plus tard le 7 juin 2010.

Il est impératif que le rapport final provisoire soit communiqué au pouvoir adjudicateur au plus tard le 4 octobre 2010, et le rapport final définitif (traductions incluses) au plus tard le 15 novembre 2010.

Les autres dates – dates de livraison des extrants demandés et dates de réunion – seront discutées au sein du comité de pilotage et fixées par ce dernier en concertation avec les consultants.

10. Gestion de l'évaluation

Le Service Suivi et Evaluation (D0.2) est le service de la DGCD chargé de la mise sur le marché de l'évaluation et du pilotage administratif du contrat. Le Service de l'Evaluation spéciale (S4) et le Service Gestion de la Qualité de la CTB seront étroitement associés à la gestion de l'évaluation et siègeront au comité de pilotage. Le service évaluation est responsable pour l'approbation du rapport final.

Un comité de pilotage est constitué pour donner des commentaires et des conseils sur la manière de travailler proposée par les consultants et sur les rapports qui seront produits. Il réunira toutes les personnes concernées de la CTB et de la DGCD.

11. Cadre d'évaluation

Le cadre ci-dessous est le cadre d'évaluation tel qu'il est utilisé en 2009 et tel qu'il devra être utilisé en 2010 pour le premier rapport final.

Evaluatievragen	Beoordelingscriteria
1. In welke mate zijn de BTC interventies relevant ?	<p>1.1. De interventies beantwoorden aan de behoeften en noden van de begunstigden</p> <p>1.2. De interventies sluiten aan bij de ontwikkelingsdoelstellingen van de operationele partners en van de strategische partners</p> <p>1.3. De interventies passen in de bestaande Belgische samenwerkingsstrategieën</p> <p>1.4. De interventielogica, doelstellingen en hypothesen sluiten aan bij de context van internationale samenwerking op het moment van formulering en uitvoering</p>
2. Hebben de BTC interventies geleid tot de verwachte resultaten (outputs, outcome en impact)?	<p>2.1. Er zijn kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren voor het vaststellen van de effectiviteit van het project (effectiviteit wordt afgemeten naar de output, outcome en impact van een interventie)</p> <p>2.2 Concrete outputs kunnen worden vastgesteld die bijdragen aan de realisatie van de specifieke doelstellingen.</p> <p>2.3 Outcomes kunnen worden vastgesteld die bijdragen aan de realisatie van de algemene projectdoelstellingen</p> <p>2.4. De capaciteit van de directe/operationele partners (nationaal of subnationaal) is versterkt (indien relevant voor het project)</p> <p>2.5. De strategieën m.b.t. de integratie van de transversale</p>

	<p>thema's zijn verwezenlijkt en leiden tot concrete outputs of outcomes</p> <p>2.6. Er zijn indicaties van veranderingen op het niveau van de begunstigden (Impact).</p>
3. Werden de middelen (fondsen, expertise en tijd) op een goede manier ingezet om de resultaten te bereiken?	<p>3.1 Er hebben zich geen grote vertragingen in de doorlooptijd van het project voorgedaan?</p> <p>3.2 Er is sprake van een zorgvuldig financieel beheer conform internationaal geldende regels</p> <p>3.3 De kosten van de TA staan in redelijke verhouding tot de totale kosten van het project</p>
4. In welke mate zijn de BTC interventies duurzaam	<p>4.1. Institutionele duurzaamheid – de realisaties zijn institutioneel verankerd (ownership)</p> <p>4.2. Financiële duurzaamheid – de financiële leefbaarheid van nieuwe of verbeterde producten, diensten, structuren door het project aangebracht is verzekerd</p> <p>4.3. Socio-culturele duurzaamheid en contextuele factoren – het projectconcept en -aanpak zijn aangepast aan belangrijke socioculturele en andere contextfactoren</p> <p>4.4. Politieke duurzaamheid – er is een politiek draagvlak voor het projectthema en -aanpak</p> <p>4.4. Voor afgesloten projecten – Concrete realisaties en effecten blijven verder bestaan</p>
5. Monitoring en evaluatieprocessen: In welke mate dragen deze processen bij aan verbetering van resultaten en gevolgde strategieën en leiden ze tot leerprocessen binnen de organisaties?	<p>5.1 Er is voldoende informatie van goede kwaliteit beschikbaar om analyse te kunnen uitvoeren die het formuleren van lessen en aanbevelingen en de opvolging ervan waarborgt.</p> <p>5.2 De rolverdeling en verantwoordelijkheden tussen terrein, BTC landenkantoor en BTC Brussel op het gebied van monitoring processen is duidelijk en wordt op het juiste niveau uitgevoerd.</p> <p>5.3 De organisatie en de kwaliteit van de resultaten van evaluaties worden op afdoende wijze gewaarborgd.</p> <p>5.4 De resultaten van de evaluatie worden effectief gebruikt</p> <p>5.5 Projecten die een vervolg zijn of nauw verbonden zijn laten duidelijk zien dat evaluaties gebruikt zijn (de rol van evaluatie in het proces van formulering kan daarbij geduid worden).</p>
6. Inzet TA: leveren de TA de (technische) meerwaarde op die ervan verwacht kan worden?	<p>6.1 Aan de identificatie van de nood aan TA gaat een grondig vooronderzoek vooraf en wordt rekening gehouden met de bestaande capaciteiten in het land.</p> <p>6.3 De TA heeft een duidelijk aan te wijzen meerwaarde.</p> <p>6.3 De partner heeft een actieve rol gehad in het hele proces van bepalen van de functie, TOR, selectie en opvolging van TA</p> <p>6.4 De TA speelt een belangrijke rol in de institutionele ontwikkeling van de partner en de instituten waar ze ingeschakeld zijn.</p>

<p>7. Supervisie en begeleiding: Leveren de GLOSSEN, BTC landenkantoor incl Resrep, de ttachés, BTC hoofdzetel, en DGOS een concrete bijdrage aan de kwaliteit van de projecten?</p>	<p>6.5 Opvolging van de TA en de kwaliteit daarvan vanuit Brussel, ResRep, attaché, partners is voldoende</p> <p>7.1 De GLOS levert een duidelijke bijdrage aan de technische en politieke aansturing van het project door een heldere taakomschrijving en evenwichtige samenstelling</p> <p>7.2 Het BTC landenkantoor en de Resrep levert een duidelijke bijdrage aan de aansturing van het project</p> <p>7.3 De attaché levert een duidelijke bijdrage aan aansturing van het project conform het vigerende beheerscontract</p> <p>7.4 De BTC hoofdzetel Resrep levert een duidelijke bijdrage aan de aansturing van het project</p> <p>7.5 DGOS Resrep levert een duidelijke bijdrage aan de aansturing van het project</p> <p>7.6 De functies en verantwoordelijkheden van TA.,de PMU, de partnerorganisaties, de GLOS, de resrep en de attaché zijn duidelijk voor ieder van hen.</p> <p>7.7 Overleg, uitwisseling en de contacten tussen de hierboven genoemden verloopt goed.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Annexe 2 : Cadre d'analyse

Evaluatievragen	Beoordelingscriteria
1. In welke mate zijn de door BTC uitgevoerde projecten relevant ?	<p>1.1 Er is een goede aansluiting bij de behoeften en strategieën van het partnerland op verschillende niveaus:</p> <p>1.1.1 De projecten beantwoorden aan de behoeften en noden van de begunstigden;</p> <p>1.1.2 De projecten sluiten aan bij de ontwikkelingsdoelstellingen van de operationele partners en van de strategische partners in het partnerland.</p> <p>1.2. De projecten passen in de bestaande Belgische samenwerkingsstrategieën.</p> <p>1.3 Er is een goede aansluiting met context van internationale samenwerking en met de veranderende context:</p> <p>1.3.1 De interventielogica, doelstellingen en hypothesen sluiten aan bij de context van internationale samenwerking op het moment van formulering en uitvoering;</p> <p>1.3.2 De interventie wordt aangepast aan de veranderende context.</p>
2. Hebben de door BTC uitgevoerde projecten geleid tot de verwachte resultaten (outputs, outcome en impact)?	<p>2.1 Er zijn kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren voor het vaststellen van de effectiviteit van het project (effectiviteit wordt afgemeten naar de output, outcome en impact van een interventie).</p> <p>2.2 Concrete outputs kunnen worden vastgesteld die bijdragen aan de realisatie van de specifieke doelstellingen.</p> <p>2.3 Outcomes kunnen worden vastgesteld die bijdragen aan de realisatie van de algemene projectdoelstellingen.</p> <p>2.4 De capaciteit van de directe/operationele partners (nationaal of subnationaal) is versterkt (indien relevant voor het project).</p> <p>2.5 De strategieën m.b.t. de integratie van de transversale thema's gender en HIV/AIDS zijn duidelijk uitgewerkt en leiden tot concrete outputs of outcomes.</p> <p>2.6 Er zijn indicaties van mogelijke veranderingen op het niveau van de begunstigden (zowel gepland and niet gepland).</p>
3. Werden de middelen (fondsen, expertise en tijd) op een goede manier ingezet om de resultaten te bereiken?	<p>3.1 De financiële en tijdsplanning wordt grotendeels gerealiseerd en evt. wijzigingen worden goed beargumenteerd:</p> <p>3.1.1 Er hebben zich geen grote vertragingen in de doorlooptijd van het project voorgedaan;</p> <p>3.1.2 Het geraamde budget wordt gebruikt en besteed volgens planning of volgens de aangepaste planning.</p>

Evaluatievragen	Beoordelingscriteria
	<p>3.2 De inzet van de projectmiddelen staat in redelijke relatie tot de realisatie van de doelstellingen.</p> <p>3.3 De kosten van de TA staan in redelijke verhouding tot de totale kosten van het project, in functie van het type project.</p> <p>3.4 De organisatie-modaliteiten en beheer van de interventie dragen bij aan het realiseren van de doelstellingen.</p>
4. In welke mate zijn de door BTC uitgevoerde projecten duurzaam?	<p>4.1 Institutionele duurzaamheid – de realisaties zijn institutioneel verankerd (ownership).</p> <p>4.2 Financiële duurzaamheid – de financiële leefbaarheid van nieuwe of verbeterde producten, diensten, structuren door het project aangebracht is verzekerd.</p> <p>4.3 Socio-culturele duurzaamheid – concrete realisaties en effecten op het niveau van begunstigen zijn aangepast aan de context en blijven voortbestaan.</p> <p>4.4 Politieke duurzaamheid – er is een politiek draagvlak voor het projectthema en –aanpak.</p>
5. Formulering: In welke mate legt de formulering de basis voor een kwalitatief hoogstaande projectuitvoering?	<p>5.1 Het formuleringsproces is van goede kwaliteit:</p> <p>5.1.1 de lokale actoren (doelgroepen, lokale instituten, partner) zijn op adequate wijze bij het formuleringsproces betrokken;</p> <p>5.1.2 alle partijen (adviescomité, stuurgroep) betrokken bij het proces leidend tot de acceptatie van het TFD hebben hun rol kwaliteitsvol opgenomen;</p> <p>5.1.3 de formele goedkeuring door de partijen (via Exchange of letters) gebeurt binnen een aanvaardbare termijn;</p> <p>5.1.4 In het geval van vervolgprojecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. de relevante actoren werden op adequate wijze betrokken bij de besluitvorming rond de opstart van een vervolgfase; b. conclusies en aanbevelingen van eerdere evaluaties zijn meegenomen in de formulering van vervolgprojecten. <p>5.2 De formuleringsproducten (formuleringsrapport en TFD) zijn van goede kwaliteit:</p> <p>5.2.1 de referentietermen voor de formulering voldoen aan de geldende normen en bouwen voort op de resultaten van de identificatie (zie pt. 4.3.4 formuleringsgids);</p> <p>5.2.2 het formuleringsrapport en het TFD beantwoorden aan de kwaliteitscriteria zoals vermeld onder pt. 2.1 van de formuleringsgids;</p> <p>5.2.3 de technische kwaliteit van het logisch kader is goed (m.n.: coherente interventielogica, goede indicatoren die waar mogelijk zijn geoperationaliseerd, duidelijke assumpties);</p> <p>5.2.4 de kwaliteit van de context-, probleem- en risicoanalyse is goed;</p> <p>5.2.5 het formuleringsrapport en het TFD verantwoorden en omschrijven duidelijk de eventuele nood aan TA en hebben rekening gehouden met ter plekke voorhanden zijnde capaciteiten;</p> <p>5.2.6 het TFD is naderhand niet substantieel herzien hoeven te worden (tenzij o.w. externe factoren buiten projectcontrole), met name voor</p>

Evaluatievragen	Beoordelingscriteria
	<p>wat betreft de bepaling van de projectmiddelen;</p> <p>5.2.7 de besluitvorming voor formulering van vervolprojecten is helder onderbouwd.</p>
<p>6. . Strategische begeleiding en supervisie: leveren de partnercomités²⁸, de GLOSSEN, BTC landenkantoor incl de plaatselijke BTC vertegenwoordiger, de attachés, BTC hoofdzetel, en DGOS, en de structuren van het partnerland een concrete bijdrage aan de strategische sturing en lokaal ownership van de projecten?</p>	<p>6.1 Partnerland en gemengde structuren hebben een duidelijke rol en leveren een duidelijke bijdrage aan de strategische aansturing:</p> <p>6.1.1 De GLOS heeft een heldere taakomschrijving en een evenwichtige samenstelling en bestaat uit competente leden;</p> <p>6.1.2 De GLOS (en de partnercomités) leveren een duidelijke bijdrage aan de beleidsmatige en strategische aansturing van het project die goed aansluit op die van andere structuren die zich met strategische begeleiding en supervisie bezighouden;</p> <p>6.1.3 De vertegenwoordigers van het partnerland leveren een duidelijke en kwaliteitsvolle bijdrage aan de strategische aansturing van het project;</p> <p>6.1.4 De mechanismes van strategische sturing sluiten aan op die van het partnerland en dragen bij tot ownership en 'mutual accountability'.</p> <p>6.2 BTC levert een duidelijke en kwaliteitsvolle bijdrage aan de strategische aansturing van het project:</p> <p>6.2.1 Het BTC landenkantoor (incl. de plaatselijke BTC vertegenwoordiger) levert een duidelijke en kwaliteitsvolle bijdrage aan de strategische aansturing van het project;</p> <p>6.2.2 BTC hoofdzetel levert een duidelijke en kwaliteitsvolle bijdrage aan de strategische aansturing van het project;</p> <p>6.2.3 Het beroep doen op externe backstoppers en adviseurs is relevant en deze worden op een transparante en kwaliteitsvolle wijze gerekruteerd;</p> <p>6.2.4 Externe backstoppers en adviseurs leveren een meerwaarde aan het project.</p> <p>6.3 DGOS) levert een duidelijke en kwaliteitsvolle bijdrage aan de strategische aansturing van het project:</p> <p>6.3.1 De attaché levert een duidelijke en kwaliteitsvolle bijdrage aan aansturing van het project conform het vigerende beheerscontract;</p> <p>6.3.2 De hoofdzetel van DGOS levert een duidelijke en kwaliteitsvolle bijdrage aan aansturing van het project conform het vigerende beheerscontract.</p> <p>6.4 De samenwerking en interactie tussen de belangrijkste actoren verloopt goed en draagt bij aan een duidelijke en kwaliteitsvolle bijdrage aan de strategische aansturing van het project:</p> <p>6.4.1 De functies en verantwoordelijkheden (met betrekking tot strategische sturing) van TA, de PMU, de partnerorganisaties, de GLOS, de plaatselijke BTC vertegenwoordiger en de attaché zijn duidelijk voor ieder van de betrokkenen en onderling goed afgestemd;</p> <p>6.4.2 Het overleg, de uitwisseling en het samenspel (mbt. strategische sturing) tussen de hierboven genoemde actoren verloopt goed.</p>

²⁸

in de landen waar ze bestaan.

Evaluatievragen	Beoordelingscriteria
7. Monitoring en evaluatieprocessen: hoe zijn deze processen vormgegeven, wat is de kwaliteit van de processen en met name van de producten en dragen de processen bij aan leerprocessen binnen de organisaties?	<p>7.1. De Monitoring informatie is van goede kwaliteit en wordt verspreid onder de juiste actoren:</p> <p>7.1.1 Er is een duidelijk en werkbaar monitoringsysteem beschikbaar gebaseerd op het logframe van het project met SMART indicatoren;</p> <p>7.1.2 De periodieke rapportages zijn gebaseerd op het logframe van het project met SMART indicatoren;</p> <p>7.1.3 Er is informatie van voldoende kwaliteit uit het opvolgingsysteem beschikbaar die bijdraagt aan de aansturing van het project;</p> <p>7.1.4 De periodieke rapportages of andere informatie uit het monitoringsysteem worden verspreid onder de belangrijkste betrokken actoren en feedback wordt gevraagd en verwerkt;</p> <p>7.1.5. Het functioneren van de TA wordt meegenomen in de opvolging;</p> <p>7.1.6 De gegevens en inzichten voortkomend uit monitoring en periodieke rapportage leiden tot bijsturing en leren;</p> <p>7.1.7 De gegevens en inzichten die naar voor komen uit de monitoring en periodieke rapportage worden geconfirmeerd door latere evaluaties.</p> <p>7.2 Het evaluatieproces verloopt adequaat:</p> <p>7.2.1 De rolverdeling, verantwoordelijkheden en besluitvorming (tussen terrein, BTC landenkantoor, BTC Brussel en structuren van het partnerland) op het gebied van evaluatieprocessen (planning, opstellen referentietermen, selectie evaluatoren, ...) is duidelijk en wordt op het juiste niveau opgenomen;</p> <p>7.2.2 De kwaliteit van de referentietermen voor mid-term en eindevaluatie komt overeen met internationale maatstaven;</p> <p>7.2.3 De bestaande evaluatieprocessen houden rekening met de praktijken van het partnerland en met andere Belgische evaluatiesystemen (op het vlak van D0.2 en S4) en eventueel die van andere donoren;</p> <p>7.2.4 De evaluaties maken gebruik van de monitoringgegevens op basis van een beoordeling van de kwaliteit van die gegevens;</p> <p>7.2.5 De evaluatie-uitvoering wordt op een adequate manier aangestuurd en opgevolgd;</p> <p>7.2.6 Het functioneren en de kwaliteit van de TA vormt een aandachtspunt bij de evaluatie (met name de MTR);</p> <p>7.2.7 De resultaten van de evaluatie worden op een adequate manier beoordeeld en gebruikt (rol betrokken partijen, met name de GLOS en het partnerland, ...);</p> <p>7.2.8 De resultaten van de eindevaluatie zijn terug te vinden in de formulering van het vervolgproject.</p> <p>7.3 De kwaliteit van de evaluatierapporten voldoet aan internationale standaards:</p> <p>7.3.1 De onderzoeksmethodologie en de onderzoeksvragen zijn duidelijk in het rapport beschreven;</p> <p>7.3.2 De referentietermen zijn in bijlage opgenomen;</p> <p>7.3.3 Het evaluatierapport beantwoordt aan de vereisten (inhoudelijk, methodologisch, rapportage, ...) zoals gesteld in de referentietermen;</p> <p>7.3.4 De onderzoeksbronnen zijn duidelijk weergegeven;</p>

Evaluatievragen	Beoordelingscriteria
	<p>7.3.5 De conclusies zijn gescheiden van vaststellingen, maar duidelijk daarop gebaseerd;</p> <p>7.3.6 De aanbevelingen volgen logisch voort uit de conclusies, zijn concreet en toepasbaar;</p> <p>7.3.7 Er is een heldere en toegankelijke samenvatting</p>

Annexe 3: Analyse prenant le cycle à partir du point de mesure 3 (approbation fiche d'identification)

Afin de vérifier si les projets de 2004-2005, dont la décision à l'identification a été prise avant 2007 mais qui ont été formulés sous le 3^e CG, n'influencent pas significativement nos résultats, nous avons effectué deux analyses complémentaires afin de nous assurer que les projets les plus anciens repris dans le troisième contrat de gestion mais ayant débuté précédemment n'influençaient pas les résultats en général et le lien entre durée des projets et année de départ en particulier.

Nous avons donc analysé la durée entre les points de mesure 3 et 11 pour les projets dont le point de mesure 3 est ultérieur à 2007 et le lien entre cette durée et l'année du point de mesure 3.

Tableau A1: Durée entre les points de mesure 3 et 11 selon l'année de départ au point de mesure 3

Durée entre les points de mesure 3 et 11				
Année du point de mesure 3***	N	Moyenne	SE	Médiane
2007	39	864	28	894
2008	7	642	51	721
2009	3	346	10	336
Total	49	800	31	828

Source : IDEA Consult

Nous constatons qu'il existe toujours un lien significatif entre la durée entre les points de mesure 3 et 11 et l'année de départ au point de mesure 3.

Puisqu'un certain nombre de projets n'ont pas encore atteint le point de mesure 11, nous avons effectué la même analyse pour la durée entre les points de mesure 3 et 10. Ceci pourrait nous mener à nuancer nos conclusions.

Cependant, comme le montre le tableau ci-dessous, la même conclusion est valable pour la durée entre les points de mesure 3 et 10. On constate aussi que le nombre d'observations n'augmente que d'une unité.

Tableau A2: Durée entre les points de mesure 3 et 10 selon l'année du point de mesure 3

Durée entre les points de mesure 3 et 10				
Année du point de mesure 3*	N	Moyenne	SE	Médiane
2007	39	638	25	607
2008	9	530	55	578
2009	2	212	2	212

Total	50	602	25	597
--------------	-----------	------------	-----------	------------

Source : IDEA Consult

Annexe 4 : Analyse de la durée des phases des projets: données spécifiques des projets de l'étude documentaire et de terrain

Informations générales			Phases (nombre de jours)				
Code projet	Pays	Nom du projet	Identification	Transition identification - formulation	Formulation	Transition formulation- exécution	Début effectif et 1er rapport annuel
BDI0704211	BDI	Appui à l'enseignement professionnel		125	246		
BDI0704411	BDI	Appui institutionnel au Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (AIM)		67	252		
BDI0703411	BDI	Projet d'appui à la province sanitaire de Kirundo		135	159	553	301
BDI0704111	BDI	Appui à la reforme des formations paramédicales		75	168	347	301
BEN0401111	BEN	Facilité d'appui aux filières agricoles dans les départements de Mono et du		98	156	329	46

Informations générales			Phases (nombre de jours)				
Code projet	Pays	Nom du projet	Identification	Transition identification - formulation	Formulation	Transition formulation- exécution	Début effectif et 1er rapport annuel
		Couffo					
BEN0601311	BEN	Projet d'appui au développement des filières halieutiques au Bénin				68	411
BEN0801611	BEN	Appui institutionnel au MAE dans le cadre du Programme d'Appui à la diversification des filières agricoles		133	132	341	133
BEN0902011	BEN	Facilité d'appui aux filières agricoles dans les départements de l'Atacora et de la Donga		124			
MOR0703511	MOR	Développement de la formation par apprentissage dans quatre provinces au Nord du Maroc		45	376	154	372
MOR0703411	MOR	Programme d'approvisionnement en Eau potable en milieu rural	407	135	139	203	679
MOR0803611	MOR	Assainissement liquide des villes de Zagora et de Tinghir	675	92	314	110	372
MOR0903711	MOR	Projet de développement agricole intégré dans les communes rurales d'Iknioun et Ait el Fersi	1173	95	160		

Informations générales			Phases (nombre de jours)				
Code projet	Pays	Nom du projet	Identification	Transition identification - formulation	Formulation	Transition formulation- exécution	Début effectif et 1er rapport annuel
RWA0604912	RWA	Joint Education Sector Support Part 2 (JESS2) (support budgétaire)					
RWA0705711	RWA	Appui sectoriel santé					
RWA0806611	RWA	Programme d'appui institutionnel au MINISANTE, Phase IV		197	354		
RWA0705411	RWA	Capacity Building Facility				268	299
SEN0701911	SEN	Appui au développement de la micro-assurance santé au Sénégal "MIASURSA" - Appui institutionnel à la Cellule d'Appui au Financement de la Santé et au Partenariat du Ministère de la Santé et de la Prévention Médicale (CAFSP/MSPM)		228	392	308	291
SEN0701912	SEN	Appui au développement de la micro assurance santé-appui insitutionnel à la CAFSP (projet arrêté-					
SEN0702011	SEN	Appui au secteur de microfinance - Phase I: Appui Institutionnel (LPS/MF)		170	181	125	380

Informations générales			Phases (nombre de jours)				
Code projet	Pays	Nom du projet	Identification	Transition identification - formulation	Formulation	Transition formulation- exécution	Début effectif et 1er rapport annuel
SEN0702012	SEN	Appui belge au renforcement des capacités des réseaux d'institutions de microfinance au Sénégal (volet2)		222	275	175	306
VIE0703411	VIE	Strengthening capacity within Viet Nam for the assessment and management of water resources as a basis for rural water supply for poverty reduction	76	39	159	543	-63
VIE0803711	VIE	Capacity Development of Water Management and Services in Ninh Thuan Province	579				
VIE0703311	VIE	Strengthening of Planning Reform at Central and Decentralized Level	76	39	158	531	-50
VIE0803611	VIE	Poverty Reduction through Institutional Strengthening at Provincial and District Level	340	127	176	322	

Source : IDEA Consult

