



ROYAUME DE BELGIQUE

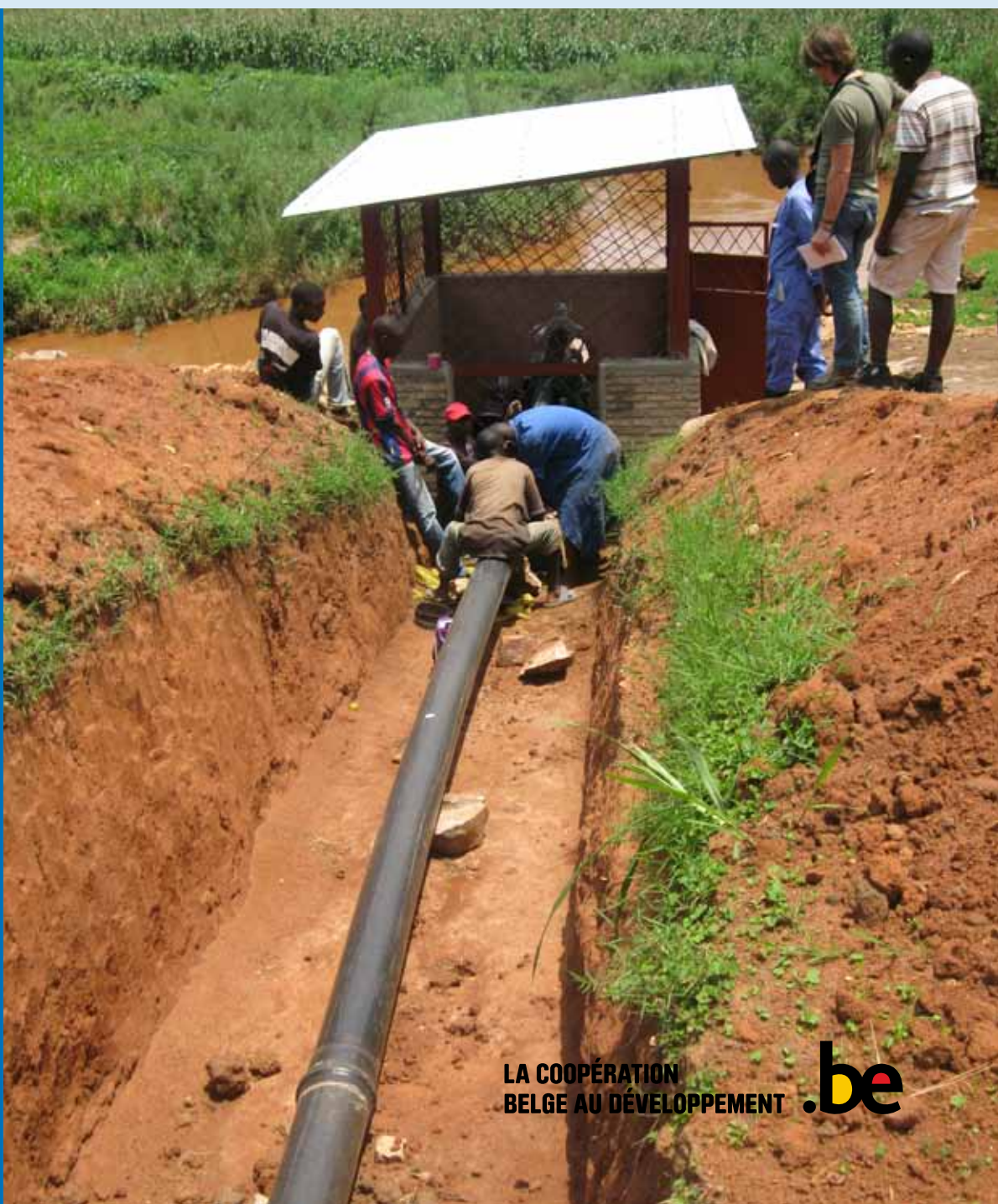
Service public fédéral

Affaires étrangères,

Commerce extérieur et

Coopération au Développement

Evaluation de la qualité des prestations de la Coopération Technique Belge 2011



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

**Service de l’Evaluation spéciale de la
Coopération internationale**

Evaluation de la qualité des prestations de la Coopération Technique Belge – 2011

Etude mise en œuvre par
le **consortium Particip-ADE**



Rapport de synthèse Février 2012

Le service de l’Evaluation spéciale a assuré la conformité de l’évaluation aux termes de référence. L’évaluation a bénéficié de l’appui d’un comité de pilotage à Bruxelles.

Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement.

© SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement
Décembre 2012

Production graphique : Sandra Fernandez Bernardo, Service Communication SPF

Impression : Service Imprimerie

Photo en couverture © particip

Evaluation N° S4/2011/02

Dépôt légal : 0218/2012/17

Ce document est disponible en format PDF en Français, Néerlandais et Anglais sur le site http://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation_au_developpement/evaluation/ ou auprès du Service de l'Evaluation spéciale.

Sommaire

Sommaire	1
Liste des abréviations	3
Liste des projets évalués en 2011	5
Préface	9
Résumé	11
1. Introduction	19
1.1 Contexte	19
1.2 Champs et objectifs de l'évaluation	19
1.3 Méthodologie	20
1.4 Déroulement de l'évaluation	21
1.5 Défis et approche de l'évaluation	23
1.6 Structure du rapport	24
2. Analyse par critère d'évaluation	25
2.1 Résumé des scores par critère	25
2.2 Pertinence	25
2.3 Efficacité	28
2.4 Efficience	32
2.5 Durabilité	35
2.6 Axes transversaux	38
3. Analyse par secteur et par pays (fragiles)	41
3.1 Analyse par secteur	41
3.2 Problèmes spécifiques des pays fragiles	47
4. Analyse par cycle de projet	49
4.1 Pré-formulation	49
4.2 Formulation	50
4.3 La mise en œuvre des projets	52
4.4 Suivi -Evaluation du projet	55
5. Aspects structurels	61
5.1 Partenaire local	61
5.2 Relations CTB-Ambassade	62
6. Conclusions et recommandations	65
6.1 Conclusions	65
6.2 Recommandations tirées de l'analyse des critères d'évaluation	67
6.3 Recommandations par rapport aux 6 axes spécifiques	68

Annexe 1 : Liste des projets et timing des missions	75
Annexe 2 : Cadre évaluatif	81
Annexe 3 : Liste des scores accordés aux projets sur base du cadre évaluatif ..	87
Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées dans le cadre de la préparation du rapport de synthèse	91
Réponse managériale de la CTB	93

Liste des abréviations

ALG	Algérie
ATI	Assistant Technique International
ATN	Assistant Technique National
BDI	Burundi
CCQ	Comité pour le Contrôle de la Qualité
CL	Cadre logique
CTB	Coopération technique belge (agence belge de développement)
DELCO	Délégué à la Co-gestion (CTB)
DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement
DI	Directeur d'intervention
DTF	Dossier Technique et Financier
EMP	Evaluation à mi-parcours
EST	Expertise Sectorielle et Technique (EST)
GCP	Gestion par Cycle de Projet
IOV	Indicateurs Objectivement Vérifiables
MAR	Maroc
MLI	Mali
OS	Objectif Spécifique
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PCM	Project Cycle Management
PTF	Partenaires techniques et financiers
RDC	République Démocratique du Congo
RF	Rapport de formulation
S4	Service de l'évaluation spéciale de la coopération internationale
SEN	Sénégal
SMART	Indicateur Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
SPF	Service Public Fédéral
UGA	Ouganda
VIE	Vietnam

Liste des projets évalués en 2011

Abréviations utilisées dans le texte	Titre	Pays	Budget en €	Code DGD	Code CTB	No du rapport d'évaluation
ALG-TAM 1	Projet intégré de santé publique à Tamanrasset (TAM I)	Algérie	2.778.211	19608/11	ALG0400911	EF-22_ALG_TAM1
ALG-TAM 2	Extension du Projet intégré de santé publique dans le wilaya de Tamanrasset II	Algérie	2.221.789	3002445	ALG0601711	EF24-ALG-TAM II
ALG- ATCFME	Appui technique aux centres de formation et de perfectionnement aux métiers de l'eau	Algérie	2.924.858	19604/11	ALG0400811	EF-28-ALG-ATCFME
BDI-APFP	Appui ponctuel au fonctionnement du Parlement du Burundi	Burundi	1.000.000	3001963 en 19699/11	BDI0401911	EF-06-BDI-APFP
BDI-PAI-ISABU	Appui Institutionnel à l'Institut des Sciences Agronomiques du Burundi (ISABU)	Burundi	3.000.000	3004517	BDI0704311	EF-12-BDI-PAI-ISABU
BDI-HPRC	Appui à la réhabilitation de l'hôpital Prince Régent Charles	Burundi	4.000.000	3004245	BDI0703611	EF-11-BDI-HPRC
BDI-RAFS	Appui et relance du secteur semencier au Burundi	Burundi	3.000.000	3002769	BDI0603011	EF-13-BDI-RAFS
MLI-EA_PADSS	Appui en expertise au Programme d'appui au Développement socio-sanitaire EA-PADSS	Mali	420.000	3007616	MLI0903011	EF-15-MLI-EA-PADSS
MAR-EMF	Espace multifonctionnel des femmes	Maroc	912.000	19428/11	MOR/02/06P	EF-04-MAR-EMF
NIG-PHVP	Appui au Programme d'Hydrauliques et Pastorale dans la Région de Dosso (PHVP)	Niger	7.944.934	19736/11	NER0501611	EF-05-NIG-PHVP
UG-Gulu	The Rehabilitation and Expansion of Sir Samuel Baker School in Gulu District	Ouganda	1.525.810	3003195	UGA0601111	EF-08-UG-Gulu
PER-DEVIDA	Programme de Prévention de la Consommation de Drogues et de Réhabilitation des Toxicomanes Phase II – DEVIDA	Pérou	2.300.891	3003295	PER0601111	EF-17-PER-DEVIDA

Abréviations utilisées dans le texte	Titre	Pays	Budget en €	Code DGD	Code CTB	No du rapport d'évaluation
RDC-Kalémie	Appui au désensablement du Port de Kalemie	RDC	450.000	3004568	RDC0812411	EF-23-RDC-Kalémie
RDC-PREPICO2	Programme d'entretien et de réhabilitation des routes de dessertes agricoles II - (Bandundu)-PREPICO 2	RDC	11.000.000	3004506	RDC0711211	EF-19-RDC-PREPICO 2
RDC-AP of RDC-PASREG	Appui au système législatif en RDC: volet assemblées provinciales	RDC	1.600.000	3004380	RDC0708612	EF-09-RDC-AP
RDC- CFU ou Chemins de fer	Remise en Etat du Chemin de Fer Urbain et Amélioration de la Mobilité à Kinshasa	RDC	7.000.000	3004368	RDC0709011	EF-31-RDC-Chemins de Fer
RDC-AEP	Programme pilote de réhabilitation et de développement des systèmes d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement en RDC - AEP	RDC	5.065.910	3000520	RDC0504311	EF-14-RDC-AEP
RWA-Santé Mentale	Appui au programme national de santé mentale – phase II	Rwanda	2.710.575	3002177 - 18345/12	RWA0403112	EF-07-RWA-Santé Mentale
RWA-Hôpital Bushenge	Reconstruction de l'hôpital de Bushenge - phase II	Rwanda	1.800.000	3006079	RWA0806112	EF-18-RWA-Bushenge
RWA-EPRER	Accès à l'électricité pour les populations rurales à travers les énergies renouvelables	Rwanda	17.532.659	3004548	RWA0705511	EF-26-RWA-EPRER
RWA-UNR-CHUB PAIFDS ou	Programme d'appui aux infrastructures de formation dans le domaine de la santé à l'Université Nationale du Rwanda (PAIFDS)	Rwanda	2.111.211	3002762	RWA0604611	EF-10-RWA-UNR-CHUB
RWA-UNR-CHUB PAIFDS ou	Programme d'appui aux infrastructures de formation dans le domaine de la santé à l'UNR du Rwanda – Appui supplémentaire	Rwanda	3.631.748	3003167	RWA0604612	EF-10-RW-UNR-CHUB
RWA-IPM	Développement des systèmes de lutte intégrée contre les maladies et ravageurs de cultures (IPM)	Rwanda	2.850.000	3003104	RWA0604811	EF-27-RWA-IPM

Abréviations utilisées dans le texte	Titre	Pays	Budget en €	Code DGD	Code CTB	No du rapport d'évaluation
RWA- R&T	Amélioration de l'accès paysan au matériel de plantation de qualité pour racines, tubercules et espèces fruitières R & T	Rwanda	2.850.000	3003085	RWA0604711	EF-25-RWA-R&T
RWA-PAREF	Appui à la reforestation au RWA (PAREF I)	Rwanda	3.000.000	3003082	RWA0604311	EF-16-RWA-PAREF
SEN-REMEC	Appui au Réseau des Mutuelles d'Epargne et de Crédit des Niayes (REMEC-NIAYES)	Sénégal	500.000	3002497	SEN0601311	EF-20-SEN-REMEC
TAN-ICD	The construction and enhancement of Inland Container Stations in Ilala, Shinyanga and Mwanza South	Tanzanie	2.025.585	3000524/11	TAN0401411	EF-21-TAN-ICD
TAN-BIP1	Development and Improvement of Processing, Packing and Marketing of Beewax and other Bee products in Tanzania	Tanzanie	1.564.140	20022/11	TAN0401311	EF-01-Tanz-BIP1
VIE-TIR	Strengthening the Textile and Research institute's capacity of conducting research, training and experimental development of textile techniques, phase II	Vietnam	1.000.000	3004014	VIE0402911	EF-30-VIE-TRI
VIE-IP	Construction of an irrigation network and reservoir to increase the agricultural production in Ninh Phuoc district, Ninh Thuan province	Vietnam	2.940.000	3002773	VIE0402111	EF-03-VIE-IP

Abréviations utilisées dans le texte	Titre	Pays	Budget en €	Code DGD	Code CTB	No du rapport d'évaluation
VIE-PARROC	Public administration reform and roll out of the comprehensive poverty reduction and growth strategy (CPRGS) in Hau Giang province, phase 2 (PARROC)	Vietnam	2.500.000	3001776	VIE0403011	EF-29-VIE-PARROC
VIE-VBTF	Vietnam – Belgium training facilities	Vietnam	1.000.000	3000475	VIE0402711	EF-02-VIE-VBTF
	Total Budget :		105.160.321			

Préface

Ce rapport de synthèse est basé sur l'évaluation de 32 projets de la CTB dont la mise en œuvre a débuté entre 2004 et 2008, sous le 3^{ème} contrat de gestion de la CTB-DGD. Le travail d'évaluation sur le terrain a eu lieu entre Août et Décembre 2011 mais porte bien évidemment sur des faits et documents datant de la période de mise en œuvre de 2004 à 2011. Durant cette période, il est important de souligner que des évolutions importantes ont eu lieu dans le cadre de travail de la coopération au développement, notamment suite à la Déclaration de Paris. La cogestion, la gestion axée sur les résultats et l'approche programme ont gagné en importance et ont été davantage développées. Dans les pays partenaires, la décentralisation a été renforcée. Ces tendances ont progressivement influencé la mise en œuvre des projets mais cette évolution n'a pas toujours pu être suffisamment captée par cette évaluation qui se base sur des faits et observations parfois antérieurs.

Résumé

1. Introduction

L'objectif principal de l'évaluation 2011 „Evaluation de la qualité des prestations de la CTB” est de rendre compte des résultats obtenus, en se basant sur l'évaluation de 32 projets en phase de clôture, mis en œuvre dans 12 pays. Ces projets représentent un budget total de 105 millions d'euros.

La méthodologie des évaluations s'inspire de la méthodologie « Results Oriented Monitoring » (ROM) « Suivi axé sur les résultats » de la Commission Européenne. Le cadre évaluatif couvre les aspects pertinence, efficacité, efficience et durabilité, ainsi que les axes transversaux genre, environnement et gouvernance. Des scores A, B, C, ou D sont accordés pour chaque critère et sous-question.

Malgré la courte durée des missions sur le terrain (5 à 7 jours), les évaluateurs ont pu établir un état des lieux et cibler l'analyse sur les questions spécifiques afin de fournir une appréciation du projet - et des prestations de la CTB. Les constats d'évaluation de ces 32 projets permettent de tirer un ensemble de conclusions et d'enseignements sur les prestations de la CTB.

2. Analyse selon les critères d'évaluation

	Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité	Genre	Environnement	Gouvernance
Score A	28%	3%	19%	9%	9%	10%	9%
Score B	66%	56%	56%	63%	63%	74%	72%
Score C	6%	38%	22%	28%	28%	16%	19%
Score D	0%	3%	3%	0%	0%	0%	0%

Pertinence Parmi les 32 projets, 94 % des projets ont des scores 'A' ou 'B' pour le critère 'pertinence'. Ils sont bien intégrés dans les politiques et stratégies sectorielles du pays bénéficiaire et cadrent dans les Notes stratégiques de la Belgique. Les projets répondent quasi tous clairement aux besoins des bénéficiaires. Cette pertinence peut toutefois changer au cours du projet suite aux changements de politique ou aux interventions d'autres partenaires techniques et financiers (PTF).

Plusieurs logiques d'intervention se sont avérées peu réalistes (60% des projets). Elles sous-estiment souvent la durée de lancement et de mise en œuvre du projet ainsi que les augmentations probables des prix. Elles ne prennent pas suffisamment en compte les délais de procédures des marchés publics, de l'engagement des assistants techniques,

Efficacité L'efficacité est difficile à analyser par manque d'indicateurs SMART et de baseline dans nombre de projets. Elle n'a eu des scores 'A' ou 'B' que dans 59% des projets. L'efficacité apparaît en générale bonne pour les projets qui ont pu réaliser l'ensemble des activités. Par contre, plusieurs projets n'ont pas pu atteindre certains résultats immédiats importants notamment parce qu'une partie des activités indispensables à la réussite du projet n'a pu être réalisée par manque de temps/budget. Dans 2 cas extrêmes, les objectifs spécifiques n'ont pas du tout été atteints.

La plupart des projets sont gérés en fonction d'un programme d'activités à mettre en œuvre (scores 'A' et 'B' dans seulement 59% des projets). Souvent la CTB et la SMCL n'ont pas pu redresser une situation malheureuse en cours de projet. Dans ces cas, la réflexion stratégique faisait défaut.

Efficience Trois quart des projets ont des scores 'A' ou 'B' pour efficience. Un bon nombre de projets (41%) ont encourus des retards, surtout dans les premières années. Il y a eu une phase de prolongation dans 22 des 32 projets.

La CTB a géré les moyens de façon efficiente (82% avec des scores 'A' ou 'B'). La mise en œuvre et l'organisation interne des projets n'ont pas posé de problème. La compétence et la motivation des équipes ont été soulignées ainsi que les contributions importantes des assistants techniques. Dans la plupart des projets, les Structures Mixte de Concertation Locales (SMCL) ont assuré un suivi régulier des projets, avec une plus grande attention sur les aspects financiers et la mise en œuvre et moins sur l'orientation stratégique des projets. Ces structures n'ont pas toujours été capables de résoudre des problèmes importants dans la mise en œuvre.

Durabilité Seuls 72% des projets ont des scores 'A' ou 'B'. La durabilité institutionnelle et politique est favorable, surtout quand le partenaire était impliqué dès le début. La durabilité financière est par contre plus faible et peu d'efforts ont été faits dans ce domaine. En général, les bénéficiaires se sont appropriés les résultats.

Axes transversaux L'approche 'genre' est très faiblement développée dans son ensemble, malgré le fait que plusieurs projets s'adressent à un public largement féminin avec des thèmes qui intéressent particulièrement les femmes. La dimension environnement est assurée à des degrés différents en fonction de l'objectif du projet, mais on a rencontré peu d'approches innovatrices. En ce qui concerne la gouvernance, aucun cas de corruption n'a été signalé. Des efforts ont été faits pour favoriser le respect des procédures administratives et financières, mais moins d'interventions en faveur de la participation des bénéficiaires et la transparence

3. Analyse selon le secteur et par pays (fragiles)

Secteurs

- Dans les projets 'Infrastructure', la qualité des travaux est en général acceptable, mais il y a eu des retards suite e.a. aux appels d'offres. La durée de certains projets était trop courte. Quelques projets n'ont pas pu finir les

bâtiments et équipements suite à des retards et insuffisance du budget (augmentation des prix).

- Dans les projets 'Agriculture' on constate une orientation sur les produits agricoles de base et l'intégration des projets dans les structures des partenaires. Faible approche genre malgré l'importance des femmes dans ce secteur.
- Les projets 'Gouvernance' ont été très pertinente pour les pays concernés, mais le timing n'a pas toujours été adapté au rythme des élections/mandats.

Pays fragiles

Malgré les conditions de travail difficiles dans les pays fragiles (RDC et le Burundi), la performance des projets ne diffère pas largement de celle des pays plus avancées. L'efficacité des projets est toutefois souvent freinée par la faible capacité des institutions partenaires et l'absence de leadership au sein du Gouvernement. Suite à l'alignement de la Belgique à la Déclaration de Paris, la Coopération Belge et la CTB se sont engagées à adapter leur rythme et mode de travail à celui de leurs partenaires.

4. Analyse selon le cycle de projet

Pré-Formulation Pour bon nombre de projets, un laps de temps important existe entre l'identification et la mission de formulation: départ de personnel compétent du projet précédent, changements institutionnels et nouvelles dynamiques des partenaires et des bénéficiaires à prendre en compte.

Formulation La CTB a accordé beaucoup d'attention à cette phase de formulation. Les rapports contiennent et une bonne analyse contextuelle, une description détaillée des interventions à mettre en œuvre. Dans plusieurs projets, l'objectif spécifique est trop ambitieux par rapport au budget disponible. L'analyse institutionnelle, l'analyse des risques et les propositions pour mitiger ces risques sont très limitées. Les pays bénéficiaires sont peu impliqués dans les choix et décisions concrètes de la formulation.

La qualité des cadres logiques n'est pas satisfaisante et ils ne sont pas utilisés en tant qu'instrument de gestion de projet. Les IOV ne sont pas toujours quantifiés ou SMART, ce qui rend difficile l'évaluation de l'efficacité des projets. Dans plusieurs projets, il n'y a pas de baseline.

4.1 Mise en œuvre

Phase de démarrage Cette phase prend en général plus de temps que prévu avec le recrutement des assistants techniques, l'étude de baseline et autres études.

Déroulement du projet Les projets sont souvent intégrés dans les structures des organisations partenaires et leur directeur devient co-gestionnaire avec un représentant de la CTB. Le personnel du partenaire met en œuvre la majeure partie des activités et bénéficie d'un renforcement des compétences à travers des formations et du coaching de la part des ATI et ATN.

Appels d'offres La Belgique s'aligne sur les procédures nationales en matière de passation des marchés dans le cadre de la Déclaration de Paris. Si on peut apprécier l'application des procédures nationales, on constate que l'application des procédures nationales et belges a cependant parfois été source de retards additionnels.

Gestion administrative et financière Les procédures administratives et financières sont lourdes et les ATN et ATI consacrent souvent une bonne partie de leur temps à ces procédures, plutôt que d'accompagner/coacher les équipes sur le contenu. Plusieurs projets ont eu des niveaux de dépenses très faibles au cours des premières années en partie suite au démarrage lent du projet et aux procédures d'appel d'offres lourdes. Avant la fin du projet, les projets réalisent rapidement l'entièreté des activités et budget restants - avec certains risques sur la qualité des réalisations et un faible accompagnement des utilisateurs.

Assistance Technique Internationale et Nationale Ces ATI/ATN contribuent beaucoup au succès des projets e.a. par des appuis techniques et en matière de la gestion administratives et financières (surtout ATN). Ils sont souvent les moteurs d'une réflexion stratégique.

4.2 Suivi-Evaluation des projets

Système de suivi : La plupart des projets évalués n'ont pas mis en place un système de suivi des résultats atteints. Les systèmes de suivi restent limités au niveau des activités et des dépenses. Les rapports sont trop sommaires et décrivent surtout les activités réalisées versus prévisions mais mettent peu en exergue les problèmes et enjeux du projet. La CTB porte beaucoup d'attention sur la dynamique financière « engagement – décaissement » et il existe une forte pression sur le contrôle des dépenses et leur éligibilité. L'accompagnement par le département Expertise Technique et Sectorielle était relativement faible dans la plupart des projets mais a clairement été un élément clé pour la réussite de quelques projets.

SMCL : Les SMCL sont en général dynamiques mais relativement formalistes. Plusieurs SMCL ont pu prendre des décisions structurantes pour la mise en œuvre des projets. Dans nombre d'autres projets, la SMCL toutefois n'a pas pris les décisions qui s'imposaient pour redresser des situations difficiles ou pour réorienter le projet en fonction de nouveaux défis/opportunités, ce qui a sérieusement limité leur effet.

4.3 Suivi stratégique des projets

Dans un tiers des projets évalués, les évaluateurs constatent un faible degré d'adaptation de la stratégie du projet après des problèmes majeurs de mise en œuvre ou des changements importants dans le contexte. La concertation stratégique sur l'avenir du projet n'a donc pas été suffisamment intense pour assurer que les projets atteignent de façon optimale leurs objectifs spécifiques. Dans plusieurs cas, il aurait fallu l'accord du bailleur pour la réorientation du projet suite à des modifications importantes du cadre logique et budgets. Dans d'autres cas, une intervention plus politique de la part de la Coopération Belge aurait permis de mieux respecter les objectifs spécifiques ou de le faire plus rapidement.

Evaluation à mi-parcours (EMP) Les évaluations mi-parcours ont été des exercices intéressants et cruciaux pour remédier à des situations difficiles. Dans plusieurs projets, il n'y a pas eu d'EMP en situation de crise (e.a. faible niveau d'activités et de décaissement).

Evaluation et rapport finale (EFP) Ces évaluations finales, commanditées et approuvées par la CTB sont en général de qualité acceptables. Les performances de la CTB et de ses assistants techniques sont peu couvertes par ces évaluations.

Prolongation Sur les 32 projets, 22 ont eu une phase de prolongation de maximum 1 an, ce qui a permis de finaliser les travaux de construction ou de réorienter le

budget vers des activités plus pertinentes après des changements dans le contexte du projet. Cette durée d'un an n'est pas toujours suffisante.

5. Aspects structurels

5.1 Relation avec le partenaire local

Co-gestion Le double système de dépenses sous 'co-gestion' et sous 'régie' permet à la CTB de s'intégrer dans la démarche proposée par la Déclaration de Paris tout en assurant un certain degré de liberté pour mobiliser certaines ressources sous forme de 'régie' (assistance technique et évaluations). Le système de co-gestion est toutefois perfectible.

Procédures financières et administratives des pays bénéficiaires La CTB s'aligne au maximum aux procédures du pays bénéficiaire mais elle n'a pas toujours une emprise sur la solidité et la rapidité de ces procédures. Le respect des procédures nationales en matière de marchés publics signifie dans la pratique que le nombre de procédures à suivre est élevé, ainsi que la durée. La CTB est elle-même soumise à des contrôles assez rigoureux sur le plan administratif et financier de la part du Cour de Compte Belge, mais n'a pas toujours la possibilité d'imposer cette même rigueur au niveau du partenaire.

Renforcement institutionnel L'appui institutionnel aux partenaires locaux occupe à juste titre une place de plus en plus importante à travers des projets spécifiques, une assistance technique et le renforcement des compétences du personnel (sur le plan technique et de gestion) et certains investissements.

5.2 Relation CTB - Ambassade

La séparation rigoureuse entre les rôles de la CTB et celui des attachés DGD dans les Ambassades, telle que définie dans le 3ième contrat de gestion, n'offre pas suffisamment de garanties pour le bon déroulement des projets mise en œuvre dans ce cadre. Dans plusieurs projets, la CTB n'a pas eu suffisamment de poids pour que les objectifs spécifiques soient respectés par l'ensemble des partenaires et que toutes les conditions soient réunies pour une mise en œuvre optimale.

6. Conclusions et Recommandations

Les conclusions et recommandations sont présentées selon 6 axes :

6.1 Préparation du projet

- Les évaluateurs recommandent que le processus de formulation (et donc le DTF) accorde davantage d'attention à certains aspects clés tels que (1) des objectifs spécifiques réalistes en fonction du budget disponible ou vice versa (2) le temps nécessaire pour le lancement et la mise en œuvre du projet (3) un budget réaliste qui prend en compte les augmentations de prix et (4) les risques divers qui pourraient diminuer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des projets et (5) proposer des démarches à prendre au cas où ces risques se matérialisent. La formulation (DTF) doit correctement identifier et prévoir le mode d'accompagnement et de suivi des actions terrain. Les délais entre l'identification et la formulation et entre la formulation et le démarrage effectif du projet doivent être limités au maximum.

6.2 Mise en œuvre

Les aspects à renforcer concernent :

- Réduire au maximum la durée de la phase de lancement
- Adapter les modalités de l'aide au contexte institutionnel qui revêt de plus en plus un caractère multi-acteurs
- Poursuivre les efforts pour s'aligner sur les procédures des appels d'offres des pays partenaires
- Adapter les procédures administratives et financières à la capacité institutionnelle des pays et partenaires dans les pays fragiles
- Apporter une expertise plus spécifique et technique adaptée au projet ou recourir à une assistance technique perlée.
- Intensifier l'accompagnement de la part du département EST
- Approfondir la réflexion sur comment évaluer la contribution de la CTB aux réussites des projets, mais cela dans un dynamique multi-acteur, avec une responsabilité de la CTB pour des efforts à réaliser - et un partenaire à accompagner (!) afin d'assurer le succès des projets.

6.3 Suivi des résultats attendus

Les évaluateurs S4-2011 recommandent d'intensifier les efforts vers la mise en place d'un système de **gestion axée sur les résultats** et au-delà, une **gestion de la qualité**, au moins pour la partie du cycle de projet dont la CTB a la maîtrise. Les IOV des cadres logiques doivent être SMART et quantifiés. En cours de mise en œuvre, les cadres logiques doivent être adaptés en fonction des décisions prises lors des SMCL. Le suivi des risques et du fonctionnement de l'AT doit être repris dans le système de monitoring.

La **SMCL** reste la structure la plus indiquée pour exercer la **supervision stratégique des projets**. La DGD devrait participer dans cette réflexion et direction stratégique.

6.4 Redressement des projets ayant rencontré des problèmes majeurs

Sur base du constat que dans un tiers des projets, des imprévus ou risques ont eu des effets négatifs sur la mise en œuvre des projets il est essentiel que la CTB et ses partenaires améliorent leur **capacité de réaction**. Les problèmes et les solutions doivent être identifiés plus rapidement et les décisions doivent être prises rapidement pour remettre le projet sur les rails. Il s'agit d'une responsabilité claire et nette des deux parties dans le cadre du système de co-gestion. Les **évaluations à mi-parcours** ont une fonction d'alerte qui doit systématiquement être intégrée dans la gestion des projets.

6.5 Les relations avec les partenaires locaux

Les évaluateurs recommandent la poursuite des efforts de co-gestion, la responsabilisation du partenaire pour la rigueur dans la mise en œuvre du projet, et le renforcement institutionnel des partenaires.

6.6 Les relations DGD-CTB autour de la réflexion stratégique des projets

La DGD (principalement via les attachés) et la CTB (tant via l'EST que le bureau national) doivent être effectivement concernées par la direction stratégique. Pour

cela, il faut que les attachés puissent assurer un suivi stratégique (et non pas opérationnel) des projets. Une meilleure collaboration entre les 2 organisations (à Bruxelles et sur le terrain) serait une garantie importante pour l'orientation des projets en fonction des objectifs spécifiques, notamment dans les pays fragiles et pour les projets très politisés.

1. Introduction

1.1 Contexte ¹

La Direction Générale de la Coopération au Développement (DGD) du Service Public Fédéral (SPF) Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement a développé un programme indicatif de coopération (PIC) pour une période de quatre ans avec chaque pays partenaire.

Les interventions retenues dans les PIC sont identifiées avec la collaboration des pays partenaire et des attachés à la coopération internationale représentant la DGD sur le terrain. La Coopération Technique Belge (CTB), qui a le monopole de l'exécution de la coopération au développement bilatérale, est responsable de la formulation puis de l'exécution des interventions retenues dans les PIC.

Cette évaluation 2011 se place dans le cadre de l'article 17 du troisième contrat de gestion entre l'Etat belge et la CTB. C'est la cinquième et dernière année du contrat de gestion, et par conséquent la cinquième évaluation organisée dans ce cadre. Au cours des quatre évaluations précédentes, une cinquantaine d'interventions ont été évaluées sur base des critères d'évaluation OCDE-CAD (pertinence, efficacité, efficience, durabilité, impact). A partir de 2009, l'évaluation a également porté sur les processus (formulation, suivi et évaluation, et direction stratégique).

L'approche des évaluations précédentes visait à rendre compte des résultats obtenus ainsi qu'à tirer les leçons du passé.

1.2 Champs et objectifs de l'évaluation ²

L'évaluation 2011 porte sur 32 projets choisis par le Service de l'Evaluation spéciale (S4) du SPF Affaires Étrangères. La liste complète des projets est présentée en annexe 1. Ce rapport présente une synthèse des cadres d'évaluation des 32 projets.

Le budget total des 32 projets s'élève à 105.160.321 € soit une moyenne de 3.286.260 € par projet. Les budgets varient entre 420.000 € et 17.532.659 €. Pour information, en 2010 la CTB a un portefeuille de 200 projets en cours et a décaissé un montant total de 218 millions d'euros.

¹ Cahier Spécial S4/2011/02 p.15

² Ibidem p. 15

Echantillon de l'évaluation	
Nombre de pays visités	12
Nombre de projets visités	32
Nombre de cadres évaluatifs produits	31 ³
Budget couvert (en m€)	€ 105.160.321

L'objectif principal de cette évaluation est de rendre compte des résultats obtenus. Elle comporte un aperçu des résultats par critère d'évaluation ainsi qu'un aperçu de la performance générale de la CTB.

Une moindre importance est accordée au processus d'apprentissage dans la mesure où les possibilités de tirer de nouvelles leçons sont relativement limitées après quatre évaluations. Le processus d'apprentissage n'est cependant pas écarté et les outils utilisés par l'évaluation actuelle offrent également la possibilité d'identifier des pratiques ou des situations intéressantes et instructives.

1.3 Méthodologie ⁴

La méthodologie utilisée pour l'évaluation actuelle s'inspire de la méthodologie « Results Oriented Monitoring » (ROM) - « Suivi axé sur les résultats » - de la Commission européenne. Cette méthodologie permet d'évaluer un grand nombre d'interventions avec la même approche, de quantifier les résultats, de les traiter et de les comparer plus aisément. En suivant cette approche, le Service de l'Evaluation Spéciale (S4) souhaite rendre compte de la qualité des prestations de la CTB de manière simple et univoque.

Alors que la Commission Européenne applique la méthodologie ROM au cours de l'exécution des interventions, la méthodologie de l'évaluation actuelle a été appliquée à 32 interventions en phase de clôture. Les questions d'évaluation ont également été adaptées à la réalité belge et sont centrées sur les phases des interventions dont la CTB est responsable (formulation, exécution, suivi et évaluation). Il en résulte un cadre d'évaluation sous format électronique, comptant une série de questions et sous-questions pour chacun des critères d'évaluation. Ce cadre est joint en annexe 2.

La méthodologie axe l'analyse sur l'évaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité, ainsi que sur les axes transversaux genre, environnement, gouvernance⁵. Pour chacun de ces critères, le cadre d'évaluation couvre 3 à 4 questions qui font chacune l'objet d'une notation par un score (A, B, C ou D). Un score global est ensuite calculé par critère d'évaluation.

La définition des scores correspond largement à celle appliquée par la Commission européenne⁶. La pondération des scores par question pour l'obtention du score par

³ Le cadre d'évaluation No 10 couvre à la fois le projet « Programme d'appui aux infrastructures de formation dans le domaine de la santé à l'Université Nationale du Rwanda (PAIFDS) » et un projet 'Appui supplémentaire' de ce projet.

⁴ Ibidem p. 16

⁵ Les critères 'impact' et 'synergie/cohérence' n'étaient pas couverts par cette analyse.

⁶ Basé sur la publication « Manuel du ROM - Section III - Modèles et instructions » p 68

critère est définie à l'avance dans la méthodologie et ne peut être modifiée. L'attribution des scores se fait selon les indications suivantes :

- Score A : La situation est considérée comme très satisfaisante, au delà des attentes et constitue une référence potentielle en tant que bonne pratique. Les recommandations sont axées sur l'intérêt d'adopter ces bonnes pratiques dans d'autres opérations.
- Score B : La situation est considérée comme satisfaisante. Les attentes ont été rencontrées mais certains points auraient pu être améliorés. Les recommandations sont utiles mais pas vitales pour l'opération.
- Score C : La performance globale de l'intervention a été affectée par certains problèmes qui auraient dû être traités durant la mise en œuvre. Ces problèmes n'auraient cependant pas exigé une révision majeure de la stratégie des opérations. En d'autres mots, ces projets n'ont pas répondu aux attentes.
- Score D : Des défaillances sérieuses ont entraîné l'échec de l'opération. Des ajustements majeurs et une révision de la stratégie auraient été nécessaires.

Une note à part « Commentaires spécifiques sur la méthodologie utilisée pour l'étude 'Evaluation de la qualité des prestations de la CTB - 2011 » contient une analyse de la pertinence de cette méthodologie pour ce type d'évaluation et/ou le suivi des projets par le bailleur de fonds.

1.4 Déroulement de l'évaluation

Une première réunion de briefing a été organisée le 4 Août 2011 par le Service de l'Evaluation spéciale avec la participation de la CTB, les représentants de Particip-ADE et la plupart des consultants internationaux.

La liste initiale des projets (voir appel d'offre) a été révisée par le Service de l'Evaluation spéciale début Août afin de prendre en compte le fait que certains projets de la liste initiale avaient été prolongés. Quelques projets de santé, de gouvernance et de l'économie sociale et un projet infrastructure ont été remplacés par des projets en infrastructure et par 2 projets au Vietnam (voir annexe 2). Les projets n'ont pas tous pu être remplacés dans le même secteur à cause du manque de projets répondant aux critères de sélection suivants :

- Cycle de projet : sélection des interventions en phase de clôture notamment les projets qui ont pris fin en 2011 (soit 67 projets)
- Représentativité de l'échantillon: une couverture de 50 % des projets est visée (soit 33 interventions).
- L'échantillon doit couvrir le plus de pays partenaires possible.
- Les interventions de l'échantillon qui ont déjà été évaluées dans le cadre de la série actuelle d'évaluations (2007-2010) ont été supprimées de l'échantillon et remplacées par d'autres interventions choisies au hasard dans le même pays ou, si cela n'était pas possible, dans un autre pays.
- L'échantillon est limité à des projets „classiques“. D'autres outils de coopération comme l'aide budgétaire n'étaient donc pas inclus comme la méthodologie n'est pas adaptée à d'autres outils.

L'équipe Particip-ADE a été adaptée en fonction de cette nouvelle liste de projets.

La phase pilote a couvert les 4 projets suivants :

Pays	Projet	Code DGD	Code CTB
Tanzania	Development and Improvement of Processing, Packing and Marketing of Beewax and other Bee products in Tanzania	20022/11	TAN0401311
Vietnam	Vietnam – Belgium training facilities	3000475	VIE0402711
Vietnam	Construction of an irrigation network and reservoir to increase the agricultural production in Ninh Phuoc district, Ninh Thuan province	3002773	VIE0402111
Morocco	Espace multifonctionnel des femmes	19428/11	MOR/02/06P

Une deuxième réunion a eu lieu le 20 Septembre 2011 sur base du rapport de démarrage. L'objectif de cette réunion était de passer en revue le cadre d'évaluation et de voir s'il était nécessaire de faire des adaptations, après les premières missions de terrain.

Le Service de l'Evaluation spéciale et Particip-ADE se sont mis d'accord sur quelques modifications au cadre d'évaluation. Les questions du cadre initial n'ont globalement pas été modifiées, mis à part les deux changements suivants :

- Concernant la terminologie utilisée, S4 a demandé d'utiliser la terminologie de l'OCDE, qui est adoptée par la DGD. Dans la chaîne de résultats il s'agit de : input – activités – output – outcome – impact. Dans le cadre logique « output » correspond à « résultat », « outcome » correspond à « objectif spécifique » et « impact » correspond à « objectif général ». Le terme « résultat » peut créer de la confusion parce que ce mot est également utilisé comme un terme générique pour output, outcome et impact. Afin d'éviter des malentendus il était décidé d'utiliser le mot « output » au lieu de « résultat ».
- Afin de bien distinguer les éléments externes ayant influencé la performance de la CTB, il a été décidé d'ajouter en bas de page dans le cadre évaluatif une question supplémentaire pour chaque critère d'évaluation : «Y-a-t-il des facteurs externes qui ont eu une influence négative ou positive sur les prestations de la CTB ? Lesquels ? »⁷.

Afin d'assurer la cohérence entre les scores accordés par les différents membres de l'équipe, tous les cadres d'évaluation ont été relus par un comité de contrôle de qualité. Pour les scores 'Efficacité et Efficience' qui incluaient à la fois des sous-questions sur le système de suivi et sur les réalisations effectives sur le terrain, le score s'est surtout basé sur les constats observés sur le terrain et la documentation.

⁷ La proposition de l'équipe d'évaluateurs de travailler avec 2 jugements (un pour le projet en tant que tel, un pour la CTB) n'a pas été acceptée par l'Evaluateur Spécial.

1.5 Défis et approche de l'évaluation

Malgré la courte durée de chacune des missions sur le terrain (5 à 7 jours), les contacts intenses, la lecture guidée des documents et la triangulation des informations obtenues lors des entretiens avec les partenaires ont permis d'obtenir rapidement un état des lieux et de cibler l'analyse sur les questions spécifiques auxquelles l'évaluation cherche à répondre. Il est dès lors possible de fournir une appréciation du projet - et des prestations de la CTB et de ses partenaires - selon les critères standards d'évaluation et d'identifier les causes des échecs et réussites de chaque projet - sans toutefois analyser en détail les causes spécifiques sous-jacentes. Au niveau du rapport de synthèse, il importe donc plus d'identifier les domaines dans lesquels les performances de la CTB peuvent être améliorées et de fournir des recommandations dans ce sens.

Toutefois l'objectif de ce rapport de synthèse n'est pas de généraliser les constats d'évaluation de ces 32 projets à l'ensemble du portefeuille de la CTB, mais plutôt de tirer les conclusions et les enseignements de cet échantillon de projets. Le but recherché n'est donc pas la synthèse des résultats basée sur une représentativité au sens statistique mais plutôt l'identification des situations pertinentes. Les 32 projets ne sont pas nécessairement représentatifs de l'ensemble des projets de la CTB. Il y a probablement une sur-représentation des projets en Afrique Centrale et dans le domaine de l'infrastructure et une sous représentation des projets en Amérique Latine⁸. De plus, il est bien possible que l'option d'évaluer uniquement des projets se terminant en 2011 ait eu pour conséquence la sur-représentation de projets ayant atteint leur objectif (éventuellement après une phase de prolongation). Dans la mesure du possible, les évaluateurs ont dissocié les prestations de la CTB de celles du partenaire et de la DGD et ont tenu compte du partage des responsabilités entre partenaires. Les évaluateurs ont également pris en compte l'évolution du contexte du travail et notamment du fait que certains aspects ont gagné de l'importance durant la période couverte par les évaluations, (e.g. le renforcement des capacités des partenaires, la gestion axée sur les résultats, l'approche programme).

L'analyse ne couvre pas tout le fonctionnement de la CTB, ni à Bruxelles et ni sur le terrain. L'équipe d'évaluation a eu des contacts avec la CTB dans le cadre de la préparation des missions d'évaluation et la chef de projet a eu quelques entretiens plus généraux avec les responsables de plusieurs directions et services de la CTB au sujet du fonctionnement interne (organisation de la formulation des projets, répartition des tâches entre Bruxelles et les représentations locales, rôle du département EST,...)⁹. Toutefois, à travers l'évaluation des projets, l'équipe d'évaluateurs a pu faire des constats sur le fonctionnement interne de la CTB - dans

⁸ Beaucoup de projets dans le secteur 'santé' et 'éducation' couvrent surtout des travaux d'infrastructure. Il n'a donc pas été possible de comparer en détail la composition sectorielle (par rapport aux activités réelles couvertes par le projet) de l'échantillon de cette évaluation (sur base du contenu des projets) avec l'ensemble du portefeuille de la CTB.

La distribution géographique des projets évalués comparés aux déboursments de la CTB 2010 se compare comme suit: 69% contre 56% en Afrique Centrale, 17% versus 23% en Afrique du Nord/Ouest, 5% versus 5% en Afrique de l'Est/Sud, 2% versus 7% en Amérique Latine, 7% versus 5% en Asie et 0% versus 4% en Belgique.

⁹ Voir annexe 4

la mesure où ce fonctionnement a influencé la qualité des projets de la CTB et sa contribution à leur accomplissement.

Les conclusions et recommandations sur la situation des projets lors de leur mise en œuvre font partie du **compte rendu de la situation telle qu'elle se présentait** et constituent un facteur explicatif important des résultats. Les évaluateurs sont informés du fait que la CTB a développé de nouveaux outils, notamment sur le rapportage, la prise en compte des axes transversaux, et l'analyse des risques. Ces nouveaux outils n'ayant pas été évalués, il n'y a cependant pas de garantie que les faiblesses constatées soient résolues par l'introduction de ces outils.

L'un des défis de cette évaluation réside dans le problème de l'**attribution** tel que souligné dans l'évaluation de la CTB en 2010: « La CTB est un acteur central dans la réalisation de la coopération bilatérale, mais les résultats et l'évaluation des critères d'évaluation ne peuvent jamais être intégralement attribués à la CTB. Se pose donc le problème de l'attribution, puisque la CTB dépend pour l'obtention des résultats d'une bonne coopération avec les acteurs dans le pays partenaire, mais aussi d'une bonne coopération avec d'autres acteurs de la coopération belge et, bien entendu, d'autres acteurs actifs au sein de la coopération internationale.» Cette question est devenue de plus en plus pertinente pendant la période couverte par cette évaluation suite à l'évolution de la Coopération au Développement dans son ensemble, notamment à travers la prise en compte graduelles des recommandations de la Déclaration de Paris dans la mise en œuvre des projets.

1.6 Structure du rapport

Le rapport de synthèse est structuré selon les axes suivants :

- Analyse par critère d'évaluation (Pertinence, Efficacité, Efficience et Durabilité) et selon les axes transversaux (genre, environnement et gouvernance) ;
- Analyse par secteur (santé, agriculture, infrastructure et autres) et type de pays (pays fragiles versus autres pays) ; et
- Analyse selon le cycle de projet: formulation, mise en œuvre, et évaluation y inclus le système de suivi ;
- Aspects structurels notamment les relations avec le partenaire locale et avec la DGD
- Conclusions et recommandations.

Mise en garde: Il convient de souligner que suite à la nature de cette synthèse, certaines conclusions spécifiques peuvent paraître contradictoires. Cela est dû au fait que le rapport de synthèse couvre un ensemble de projets assez diversifiés et qu'un aspect spécifique qui est un point faible dans un des projets peut être un point fort dans un autre projet. L'objectif n'est donc pas d'arriver à des conclusions univoques valable pour les 32 projets, mais d'identifier les éléments clés qui ont contribué ou non à la qualité des prestations de la CTB.

2. Analyse par critère d'évaluation

Ce chapitre comporte (i) une présentation quantitative des critères d'évaluation (ii) et de chacune des sous-questions du cadre d'évaluation. Les scores détaillés (par question - et par critère) pour chacun des 32 projets évalués sont repris en annexe 1. Nous reprenons après les principaux points de l'analyse pour chaque critère et des facteurs externes et internes sont identifiés. Le chapitre 5 'Analyse par Cycle de projet' contient une analyse plus détaillée des différentes étapes du cycle du projet (e.a. la phase de formulation).

2.1 Résumé des scores par critère

Critères :	Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité
Score a	9	1	6	3
Score b	21	18	18	20
Score c	2	12	7	9
Score d	0	1	1	0

Les scores pour 'Pertinence' sont en général meilleurs (94% ont des scores a' ou 'B') que ceux des autres critères. 'Efficience' (81% de scores 'A' ou 'B') a de meilleurs scores que 'Efficacité' (59%) et 'Durabilité' (71%).

2.2 Pertinence

Pertinence	1.1	1.2	1.3	Global
Score a	17	12	3	9
Score b	15	18	17	21
Score c	0	2	12	2
Score d	0	0	0	0

94 % des projets ont des scores 'A' ou 'B' pour ce critère.

La totalité des projets s'intègre bien dans les politiques et stratégies sectorielles des pays bénéficiaires (question 1.1) et dans les programmes de lutte contre la pauvreté.

La plupart des projets répond également clairement aux besoins des bénéficiaires (question 1.2) soit 30 des 32 projets (ou 94%).

Sur les 32 projets, seuls 20 projets (62%) ont un score 'A' ou 'B' pour « La logique d'intervention est réaliste et faisable » (question 1.3).

2.2.1 Intégration dans les politiques et stratégies de développement du pays partenaire

La totalité des projets s'intégrait bien dans les politiques et stratégies de développement des pays bénéficiaires (question 1.1) et dans les programmes de lutte contre la pauvreté. Les projets cadraient également bien dans les stratégies belges, bien que ces stratégies ne soient pas récentes.

- *RWA-EPRER Ce projet 'Electricité rurale' contribue à la réalisation du 'Vision 2020 Umurenge Program' dont les objectifs sont la résorption du déficit actuel avec une capacité installée portée à 290 MW (130 MW en 2012), une desserte en électricité de 30%, un nombre d'abonnés atteignant 900.000 (350.000 en 2012, et une électrification de tous les Centres de Santé (CS) à 100% (dès 2012). Le projet s'aligne aussi à la politique énergétique du Rwanda qui privilégie l'électrification rurale avec des Microcentrales hydroélectriques (MCH), l'énergie solaire et l'extension du réseau. Le projet répond aussi à la politique de la Belgique de concentrer son appui aux secteurs d'intervention ciblés dont l'énergie fait partie. Le projet EPRER a été réalisé en synergie avec d'autres projets, notamment en utilisant les mêmes structures d'exécution renforcées par quelques moyens humains complémentaires. Ce projet est en harmonie avec le projet 'Energy Facility' de l'Union Européenne qui est géré par la même équipe.*

La pertinence par rapport aux deux cadres politiques (celui du pays partenaire et celui de la Belgique) a bénéficié de la réduction du nombre de secteurs d'intervention de la Coopération belge à 2 ou 3 par pays et du fait que les projets opèrent souvent dans les mêmes régions à l'intérieur du pays partenaire. Toutefois, au sein de chaque secteur, on constate une grande diversité d'interventions.

On constate que les politiques et stratégies des partenaires sont définies de façon tellement larges que tous les projets des PTF s'y inscrivent. Il devient donc quasi impossible de formuler un projet qui ne répondrait pas à une partie de la politique nationale. D'autres éléments ont donc été pris en compte pour l'évaluation de la pertinence, tels que les priorités au sein de ces programmes, des zones prioritaires identifiées pour l'action spécifique et des modes d'intervention définis dans ces stratégies, l'importance des interventions au niveau décentralisé¹⁰ ou l'harmonisation avec d'autres PTF.

¹⁰ Un aspect important du « Programme de prévention de la consommation de drogues et de réhabilitation des toxicomanes » (PER-DEVIDA) qui contribue à la pertinence du projet est

Certains événements internes et externes au projet ont réduit la pertinence du projet au moment du démarrage (e.a. suite au délai important entre formulation et démarrage) ou en cours du projet :

- D'autres partenaires (PTF ou ONG) avaient déjà réalisé certaines activités prévues par le projet¹¹
- Changement de politique et stratégie du gouvernement national

2.2.2 Réponse aux besoins des bénéficiaires

Dans la majorité des projets, les besoins des bénéficiaires ont été analysés de façon participative au moment de la formulation du projet.

- Pour les bénéficiaires finaux (e.a. femmes, étudiants, parlementaires, agriculteurs, etc.), des analyses des besoins (entretiens, enquêtes) ont permis de définir des projets qui répondent à des besoins divers tels que la nécessité d'améliorer l'outil productif (investissements et intrants), et la facilitation de l'accès aux services sociaux (éducation, santé, eau et assainissement), et l'amélioration des réseaux de communication (transport, etc.) ;
- Pour les bénéficiaires directs (organisations des partenaires, hôpitaux, écoles,...), les analyses institutionnelles (points forts/faibles) et du contexte ont permis d'identifier des besoins tels que le renforcement de leur capacité à délivrer des services à leur public cible, y inclus les besoins de formation du personnel technique.

Dans quelques projets des ateliers ont été organisés avec l'ensemble des parties prenantes du futur projet, aussi bien les acteurs directs (producteurs privés de semences) que les bénéficiaires indirects (organisations de parents d'élèves). Toutefois quelques projets n'ont pas répondu de façon adéquate aux besoins des bénéficiaires (score C).

2.2.3 Logique d'intervention

La logique d'intervention est réaliste et faisable dans une majorité des projets (62%) ce qui signifie que dans ces projets, la relation entre les objectifs spécifiques et les résultats et la relation entre les résultats et les activités sont cohérents.

Plusieurs évaluations (38%) constatent toutefois des faiblesses dans ce domaine :

- **Durée de projet trop courte** pour réaliser les résultats et OS du projet notamment pour les projets agricoles et d'agroforesterie et pour les projets d'infrastructure¹².

l'accompagnement du processus de décentralisation en cours au Pérou, illustré par le résultat 3 „Des systèmes locaux de prévention et de traitement établis dans deux contextes régionaux ».

¹¹ La pertinence du projet APFP au Burundi est étroitement liée au calendrier des élections et des événements politiques. Suite au démarrage tardif du projet, d'autres partenaires avaient déjà réalisées certaines activités prévus par l'APFP. En plus les députés burundais n'ont pu être formés qu'au cours de la dernière année de leur législature alors qu'une grande partie des élus risquaient de ne pas être réélus.

- Une **logique d'intervention trop ambitieuse** par rapport aux moyens (budget) disponible)¹³.

Dans le chapitre 5 'Analyse par cycle de projet -Formulation', le rapport analyse les différentes faiblesses apparues pendant la phase de formulation

2.2.4 Conclusion Pertinence

En général, les scores pour le critère de 'Pertinence' sont bons, mais les projets auraient pu mieux prendre en compte les modalités de mise en œuvre du partenaire et l'harmonisation avec d'autres PTF et projets. Les logiques d'intervention auraient pu gagner en réalisme sur la durée et le budget.

2.3 Efficacité

Efficacité	2.1	2.2	2.3	Global
Score a	2	2	1	1
Score b	17	17	18	18
Score c	12	13	12	12
Score d	1	0	1	1

Les scores attribués au critère 'Efficacité' sont nettement moins favorables que ceux attribués à la pertinence. Sur les 32 projets, dix-neuf (59%) ont de bons scores (A ou B). Le nombre de projets qui n'ont pas satisfait aux attentes (scores C) est assez élevé notamment 13 projets (40%) pour chaque question.

La question «Les résultats immédiats (outputs) sont atteints» (question 2.1.) a reçu des scores favorables (A ou B) dans 19 projets soit 59% des cas.

La question « Les résultats à court et moyen terme (outcome) sont atteints (objectif spécifique) » (question 2.2) a reçu un score favorable pour 19 des 32 projets (59%).

« La CTB gère l'intervention axée sur les résultats» (question 2.3) a des scores favorables dans le même nombre de projets (59%). Ce score n'a pas uniquement pris en compte l'existence d'un système de suivi axé sur les résultats, mais également la façon dont la CTB a géré le projet en vue d'atteindre un maximum de résultats.

2.3.1 L'atteinte des résultats immédiats (output)

Les outputs atteints concernent e.a. la réhabilitation d'écoles et d'hôpitaux, la formation du personnel et des députés, l'élaboration d'un plan directeur pour

¹² Rwanda UNR CHUB et RWA Bushenge : La logique d'intervention est correcte pour ces projets de construction mais les calendriers ne prennent pas en compte e.a. les délais d'attribution des marchés publics

¹³ Idem UGA-Ecole Gulu, RDC- Désensablement du port de Kalémie

l'organisation partenaire, la formation des bénéficiaires et le renforcement de leurs structures de gestion.

- *NIG – projet hydraulique* Le résultat 1 »L'accès à l'eau potable dans les villages et zones pastorales de la région de Dosso est amélioré » sera largement atteint. Le nombre de puits cimentés et de forage réalisés est supérieur aux prévisions et le PHVP a permis d'apporter de l'eau potable à 119.750 personnes.

Le résultat 2 «Les conditions d'hygiène et l'assainissement dans les villages de la région Dosso sont améliorés » est atteint par la construction de latrines familiales et publiques tel que prévu. Les quelques entretiens indiquent que les latrines familiales sont utilisées et que l'hygiène s'est améliorée, mais le PHVP n'a pas de documentation précise à ce sujet.

Le résultat 3 vise le renforcement des compétences techniques et de gestion des acteurs. Les indicateurs portent sur le nombre de personnes formées (857) et le nombre d'associations d'usagers (39) et des comités de gestion des points d'eau (157) opérationnels : le nombre prévu de formations a été réalisé. Deux ONG ont formé 209 maçons à la production de latrines familiales et mis en place 39 comités villageois de salubrité.

Il n'y a pas d'indicateurs pour le résultat 4 qui concerne le renforcement effectif des services techniques mais l'équipement des services techniques prévu a effectivement été fourni et les locaux de trois directions départementales du ministère de l'hydraulique ont été construits.

D'autres projets n'ont pas pu atteindre certains résultats immédiats importants notamment parce qu'une partie des activités indispensables à la réussite du projet n'a pu être réalisée par manque de temps/budget¹⁴.

2.3.2 L'atteinte des résultats à court et moyen terme (outcome)

Les outcomes réalisés couvrent e.a. l'existence d'infrastructures de bonne qualité et opérationnelles, la disponibilité de soins de santé mentale, l'augmentation du nombre d'étudiants, l'accès amélioré à l'eau, etc.

- *NIG- projet hydraulique : Le premier objectif spécifique d'assurer une meilleure desserte en eau potable des populations des villages et des zones pastorales de la région de Dosso a été atteint puisque entre 2006 et 2011, le taux de couverture en eau potable de la région est passé de 69,2 % à 78.*

Parmi les projets évalués, certains ont permis de tester de nouvelles approches, qui – par après – ont influencé la politique nationale.

- *RWA-IPM – Sur proposition de la dernière réunion de la SMCL du projet Développement des systèmes de lutte intégrée contre les maladies et ravageurs des cultures (IPM) la dynamique Farmer Field Schools (FFS) développée par le projet a été intégrée au sein du plan d'action du Rwanda Agriculture Board et dans son rapport annuel. Cette approche a été acceptée par le Minagri.*

¹⁴ VIE-IPM ou Uganda- Gulu

2.3.3 Facteurs internes et externes

Facteurs internes Plusieurs projets n'ont pas présenté une efficacité optimale pour des raisons diverses telles que :

- Durée de projet trop courte dès la formulation
- Certaines activités/résultats critiques n'ont pas été réalisés ou avec des retards importants p.e. la fourniture des équipements (meubles, équipement médical) nécessaires pour l'utilisation des infrastructures médicaux ou la formation sur l'utilisation des équipements, etc.
- L'effet d'un des résultats n'a pas été suffisamment suivi p.e. l'effet des efforts dans le domaine de l'assainissement ou l'effet des formations professionnelles
- Garantie insuffisante de la stabilité du personnel formé (p.e. le départ/changement des directeurs de projets)
- Achèvement des travaux à la hâte en fin du projet (sous pression du temps), sans garantir suffisamment la qualité des travaux (p.e. installations électriques, de plomberie, etc.)

Facteurs externes Plusieurs facteurs externes ont influencé l'efficacité du projet :

- Instabilité politique de certains pays/contexte de fragilité
- Calendrier politique (voir projet de gouvernance)
- Suspension de la coopération au développement (RDC)
- Evénements climatiques
- Retard dans la livraison des équipements qui ont influencé l'atteinte de l'objectif spécifique.
- Retard dans l'exécution d'un autre projet complémentaire qui est nécessaire pour bien mettre en œuvre les activités du projet évalué¹⁵.
- Changements des procédures nationales des appels d'offres.

2.3.4 Gestion axée sur les résultats par la CTB

« La CTB gère l'intervention avec une approche axée sur les résultats » (question 2.3) a des scores favorables pour 19 des 32 projets (59%). Ce score n'a pas uniquement pris en compte l'existence ou non de situation de départ (baseline) et d'IOV appropriés, mais également la façon dont la CTB a géré le projet en vue d'atteindre un maximum de résultats.

La plupart des projets sont gérés en fonction d'un programme d'activités à mettre en œuvre tel que défini dans le DTF ou sur base des décisions de la SMCL p.e. après une évaluation à mi-parcours (EMP). Tout comme beaucoup d'autres bailleurs et/ou acteurs de la coopération, les sièges ont plutôt une stratégie axée sur les résultats financiers. Dans les rapports annuels et les réunions avec les partenaires (SMCL et Comité des partenaires), le niveau de décaissement global et le respect de l'échéancier des dépenses reçoivent plus d'attention que le suivi basé sur le résultat opérationnel).

¹⁵ Voir RWA-EPRER : L'exécution du projet a été rendu complexe par le fait que son exécution était étroitement liée à la réalisation de quatre autres projets.

Indicateurs objectivement vérifiables Les projets n'ont pas tous des IOV SMART (quantitatifs et qualitatifs) et seule une minorité de projets dispose d'une baseline ou situation de départ – élaboré au moment de la formulation ou pendant la phase de démarrage. La majorité des indicateurs restent des indicateurs d'activités et non pas de résultats. Les indicateurs sont rarement quantifiés ce qui rend difficile l'évaluation de l'efficacité des projets.

Reporting Des rapports semestriels et annuels ont généralement été produits, mais l'information qu'ils contiennent ne permet pas d'apprécier dans quelle mesure le projet est en voie d'atteindre les résultats attendus et donc les objectifs spécifiques.

Adaptation des cadres logiques : Les cadres logiques ne sont pas systématiquement adaptés suite à des modifications importantes dans la mise en œuvre du projet - approuvées par la SMCL.

Orientation vers l'atteinte des résultats Malgré cette absence quasi généralisée d'IOV SMART et quantifiés, les évaluateurs ont pu se prononcer sur l'efficacité des projets sur base de la triangulation des informations collectées auprès des partenaires et bénéficiaires des projets. En l'absence d'indicateurs de résultats, les évaluateurs ont pris en compte les processus de décision de la CTB en vue de l'atteinte optimale des résultats.

Dans les projets évalués, les éléments suivants ont contribué à une meilleure orientation vers les résultats :

- Souplesse dans la mise en œuvre du projet
- Système de monitoring solide et système interne de bilan et planification (dans quelques projets)
- Adaptations budgétaires sur base des problèmes de mise en œuvre rencontrés.

Toutefois, les évaluateurs ont constaté que dans plusieurs cas, la CTB n'a pu assurer l'atteinte complète des résultats du projet et qu'elle n'a pas toujours pu prendre les mesures adéquates pour redresser des situations difficiles ou faire face à des imprévus: Les principales causes de ces difficultés sont :

- Activités importantes organisées vers la fin du projet
- Organisation tardive de l'évaluation à mi-parcours - ce qui ne laisse plus suffisamment de temps pour redresser une situation malheureuse.
- Faible compétence des sous-traitants
- Retards dans le recrutement du personnel

Ces forces et faiblesses sont analysées plus dans le détail dans le chapitre * «Analyse par cycle de projet - Système de suivi - Suivi stratégique».

2.3.5 Conclusion Efficacité

L'efficacité est difficile à analyser par manque d'indicateurs SMART et de baseline dans nombre de projets. Elle apparaît en générale bonne pour les projets qui ont pu réaliser l'ensemble des activités pendant la durée du projet et avec le budget réservé pour ce projet; et mauvaise quand des retards divers (démarrage, changement de

personnel, appel d'offres,...) n'ont pas permis de réaliser l'ensemble des activités critiques pendant la durée du projet ou avec le budget initial. Dans quelques cas extrêmes les objectifs spécifiques n'ont pas du tout été atteints¹⁶.

L'évaluation 2010 avait déjà constaté des améliorations dans le domaine de la gestion axée sur les résultats et que les projets récents disposent d'un instrument pour mesurer les résultats - bien que ces systèmes sont à améliorer¹⁷.

2.4 Efficience

Efficience	3.1	3.2	3.3	Global
Score a	4	5	6	6
Score b	15	22	20	18
Score c	8	5	5	7
Score d	5	0	1	1

75 % des projets ont des scores 'A' ou 'B' pour le critère 'Efficience'.

Pour la question 3.1. « Il n'y a pas eu de retard dans les activités et résultats planifiés » 19 projets sur 32 ont reçu des scores favorables (A ou B) soit 60%. Ce score signifie que les projets ont été exécutés selon les prévisions dans la majorité des cas et que les retards sont restés relativement limités.

Pour la question 3.2. « La relation entre résultats atteints et moyens utilisés est acceptable » 27 projets sur les 32 soit 85 % ont eu des scores favorables (scores A ou B). L'utilisation des moyens a été clairement en dessous des attentes (scores C ou D) dans 5 projets.

Les scores pour la question « La CTB a géré les moyens de façon efficiente » (questions 3.3.) sont satisfaisants pour 26 (des 32 projets soit 82%.

Sur les 32 projets, 22 projets ont été prolongés à la demande de la CTB. Les évaluateurs ont considéré que le fait d'avoir eu besoin d'une prolongation n'est pas une raison suffisante pour attribuer un score 'C'. Parmi les projets qui ont été prolongés, bon nombre ont d'ailleurs déjà reçu un score 'C' pour la question 1.3. « Logique d'intervention réaliste » parce que les délais de mise en œuvre avaient été sous-estimés.

¹⁶ Cas des projets MAR-EMF et RWA R& T

¹⁷ Evaluation 2010 p 4 « Il est toutefois clair que tous les projets (i.e. les projets évalués en 2010) disposent actuellement d'indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs qui permettent en principe l'évaluation de l'efficacité. Par conséquent, les projets disposent à présent d'un instrument permettant de mesurer l'évolution du projet de manière axée sur les résultats....Par contre, les indicateurs présentés ne sont toutefois pas assez spécifiques et il existe des imperfections dans la logique d'intervention du cadre logique (objectifs qui se chevauchent, objectifs mal formulés), qui affaiblissent bien entendu la qualité de la gestion axée sur les résultats. »

2.4.1 Retard dans la mise en œuvre

Seuls 60% projets recevaient des scores favorables (A ou B) c'est-à-dire qu'ils ont été réalisés largement selon les prévisions et que les retards sont restés relativement limités. 5 projets sur 32 (15%) ont eu des scores D.

Les causes des retards sont multiples et sont soulignées en grande partie dans les sections « Pertinence » et « Efficacité ». Elles ont trait à des faiblesses liées à la conception du projet (p.ex faible cohérence budget/résultats/OS, la durée d'exécution initiale prévue trop courte), à des problèmes de mise en œuvre et au contexte politique.

2.4.2 Relation acceptable entre résultats atteints et moyens utilisés

27 des 32 projets ont des scores 'A' ou 'B'.

Le ratio résultats/moyens a été influencé de façon positive par les facteurs suivants :

- Les coûts des réalisations sont comparables ou plus bas que les coûts d'autres projets ou opérateurs privés
- Motivation et engagement du personnel du partenaire

Les facteurs suivants ont eu un effet négatif :

- Faibles compétences des ressources humaines du partenaire qui n'étaient pas suffisamment prises en compte dans la formulation du projet
- Faible dynamisme de la part du partenaire
- Des appels d'offres qui étaient trop lourds et qui ont dû être repris
- Le projet a fait appel à des bureaux différents pour des activités semblables p.e. des formations
- Compétences insuffisantes des soumissionnaires pour certains appels d'offres et faible qualité des travaux (qui demandent des efforts pour leur remise en état)
- Difficulté de mobiliser des expertises complémentaires de secteurs différents p.e. besoins spécifiques en infrastructures des hôpitaux
- Critères de sélection et conditions d'accès pas suffisamment clairs et/ou stricts p.e. pour les formations.

2.4.3 Gestion efficiente des moyens par la CTB

La CTB a géré les moyens de façon efficiente dans 82% des projets.

La mise en œuvre et l'organisation interne des projets n'a pas posé de problème. La compétence et la motivation des équipes ont été soulignées. L'assistance technique internationale et nationale était en général de bonne qualité, aussi bien sur le plan technique que sur le plan humain et elle a bien accompagné la gestion des projets.

2.4.4 Facteurs internes et externes

Facteurs internes Plusieurs facteurs internes au projet sont à l'origine d'un faible score pour l'efficience :

- La période entre l'identification et la formulation était trop longue ce qui est une responsabilité partagée entre l'ensemble des partenaires : la DGD, la CTB et les partenaires locaux ;
- Un démarrage de projet trop long ;
- Impossibilité de s'ancrer sur l'expérience de l'équipe du projet précédent¹⁸ ;
- L'instabilité des structures et du personnel des projets¹⁹ ;
- La capacité institutionnelle du partenaire a été surestimée ;
- Les documents des marchés publics n'ont pas suffisamment pris en compte les spécificités des projets²⁰.

Facteurs externes Des facteurs externes ont freiné l'efficacité du projet :

- La suspension de la coopération belgo/congolaise en 2008 ;
- L'évolution des prix sur les marchés mondiaux notamment des métaux et des hydrocarbures qui ont eu une influence sur les chantiers de construction. De telles variations auraient dû être prises en compte par des formules de révision de prix. La règle de base « les prix sont fixes et non révisables » entraîne que les entreprises sérieuses ne répondent pas à ces dossiers d'appels d'offres car elles ne peuvent pas couvrir le risque ;
- Des retards de livraison de matériel ;
- Des élections et changements de gouvernement ;
- Une combinaison de ces éléments²¹.

2.4.5 Conclusion Efficacité

L'évaluation 2011 rejoint la conclusion de l'évaluation 2010 (p. 5) : « La gestion et l'organisation interne des projets sont généralement de bonne qualité, avec des équipes qui travaillent (coopèrent) beaucoup, qui sont expertes et motivées. Les mécanismes de gestion au niveau du projet créent également un lien évident avec les objectifs du projet, tels que décrits dans la proposition de projet, bien que la réalité quotidienne reste définie par de lourdes tâches administratives.»

Un planning plus réaliste e.a. de la phase de lancement des projets, de la durée des appels d'offres, une meilleure analyse des capacités institutionnelles du partenaire et

¹⁸ SEN- PA REMEC : Trois ans se sont déroulés entre fin projet précédent, le Projet de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises Horticoles- PPMEH (1999-2004) et le rapport de formulation (2007). Le personnel du PPMEH qui avait encadré les mutuelles d'épargne et de crédit et leur réseau (REMEC) n'ont pas pu être engagés pour le projet d'appui au REMEC qui a démarré 3 ans plus tard.

¹⁹ Rwanda PAREF : le projet devait être exécuté avec les districts (décentralisation) et avec une autorité nationale (National Forestry Authority- NAFA) à mettre en place. Le niveau technique dans les districts s'est révélé très insuffisant et la NAFA n'est toujours pas vraiment en place à la fin du projet.

²⁰ Rwanda UNR CHUB et Bushenge - Construction et Réhabilitation des infrastructures médicales : Les insuffisances des spécifications techniques spécifiques au domaine médical pour les études, dues au manque d'expérience ou à l'absence (Bushenge) de l'AT, ont entraîné des imperfections très nombreuses dans l'exécution des travaux et de nombreuses modifications ultérieures (avenants aux contrats, besoins financiers supplémentaires à couvrir par les partenaires, imperfections architecturales, etc).

²¹ RD AEP : La commande des derniers matériels électromécaniques a demandé plus d'un an de procédures d'appels d'offres (spécifications techniques remises en question par le siège) puis suite aux problèmes du port de Matadi la livraison a encore pris 6 mois de retard.

la poursuite des efforts pour optimiser l'utilisation des AT contribueraient fortement à l'amélioration de l'efficacité des projets.

L'analyse montre que l'efficacité des projets a été fortement freinée par l'incapacité de réagir rapidement aux problèmes internes et externes. Une démarche de suivi de la qualité englobant l'ensemble du processus (du moins la partie qui est du ressort de la CTB) devrait être mise en place.

2.5 Durabilité

Durabilité	4.1	4.2	4.3	4.4	Global
Score a	12	2	8	8	3
Score b	13	17	18	20	20
Score c	7	11	4	4	9
Score d	0	2	2	0	0

72% des projets ont des scores 'A' ou 'B' pour le critère 'Durabilité'.

La quasi-totalité des 32 projets est bien ancrée dans les structures locales et les scores sur la question « Les résultats atteints sont ancrés dans les structures locales » (question 4.1) sont donc largement positifs, soit 25 des 32 projets ou 79%.

La question 4.2. « Il y a une stratégie de sortie financière » a des scores nettement moins positifs soit 59% des projets. Parmi les 32 projets, 11 ont des scores C alors que 2 projets ont un score D.

Les réponses à la question 4.3. « L'intervention est soutenue par le niveau politique et stratégique » semblent être fortement liées aux questions sur la pertinence du projet. Sur les 32 projets, 26 ou 81% des projets ont des scores favorables. En général, « les bénéficiaires se sont appropriés les résultats » (question 4.4) a des scores très favorables (28 sur 32 ou 88%).

2.5.1 Durabilité institutionnelle

Intégration dans la structure partenaire Le succès durable des projets est clairement lié à une collaboration directe avec les partenaires publics – en général des Ministères – ou des organisations étatiques. Ce partenariat avec les institutions publiques semble être un point fort de la Coopération Belge, ce qui est largement apprécié par les partenaires. Un système de gestion entièrement intégré dans la structure locale contribue à cette forte durabilité même s'il ralentit l'exécution. Suite à cette politique de collaboration structurelle avec l'organisation partenaire, cette organisation est capable d'assurer une partie des services (santé, éducation) ou l'entretien des investissements (infrastructures routières, points d'eau) après le projet.

Stabilité du personnel La durabilité institutionnelle est freinée par le fait que la stabilité du personnel n'est pas toujours assurée, ni pendant ni après le projet.

Pendant la mise en œuvre du projet, le personnel des services publics dispose souvent d'une motivation, financière ou autre, qui constitue un complément considérable de leurs maigres salaires. A la fin du projet, la disparition de cette motivation risque d'entraîner un départ important des cadres qui ont été financés et formés par le projet. Les évaluateurs ont eu des indications que ce risque de départ est réel²².

2.5.2 Durabilité financière

Seul 60% des projets a des scores favorables pour la durabilité financière.

Certains projets incluent une démarche d'autosuffisance dans les objectifs spécifiques ou résultats attendus; ils développent une stratégie de viabilité financière à travers la collaboration avec des acteurs du secteur privé²³ ou renforcent la capacité des groupements de bénéficiaires à bien gérer les acquis du projet.

- *RDC-AEP : Des groupes d'utilisateurs ont été formés et sensibilisés pour la gestion des points d'eau. La vente du service de l'eau génère des revenus suffisants pour faire fonctionner les réseaux en rémunérant correctement et légalement le personnel (sécurité sociale, impôts, etc.).*

Plaidoyer au niveau des décideurs politiques Les projets – et la CTB – ont fait relativement peu d'efforts pour mettre sur pied des systèmes d'autofinancement ou pour influencer le gouvernement afin qu'il accorde des budgets assurant le financement des frais de fonctionnement ou la poursuite des investissements²⁴ en particulier dans les projets sociaux (santé et éducation).

Intégration des activités dans un nouveau projet Le problème de durabilité financière a été résolu dans plusieurs cas en intégrant certaines activités – initialement prévues dans le projet évalué – dans les activités d'un nouveau projet avec des objectifs plus larges que le précédent²⁵. Ceci constitue toutefois une solution de deuxième choix parce que les procédures et conditions ne sont pas toujours les mêmes et que le délai entre les deux projets est long. En plus, avec le départ du personnel, une connaissance importante des bénéficiaires n'est plus disponible.

²² BDI- APFP : Le personnel informatique des Parlements au Burundi a acquis une expérience intéressante lors de l'installation du système informatique et de communication par le projet 'Appui Ponctuel au Fonctionnement des Parlements' qu'ils peuvent facilement valoriser sur le marché du travail privé où les salaires sont 4 à 5 fois plus élevés que dans les Parlements.

²³ BDI-RAFS : Afin d'assurer la durabilité de la production et commercialisation des semences améliorées, la CTB a collaboré avec le secteur privé pour la commercialisation des semences de bonne qualité. Suite à une faible concertation avec les autres PTF, la distribution gratuite financée par ces derniers n'a toutefois pas permis à la CTB de créer un marché rentable pour ces semences- et donc d'intéresser le secteur privé pour cette filière.

²⁴ Notamment RWA-Bushenge Hôpital et RWA-UNR-CHUB Infrastructure Universitaire et de Santé et UGA-Gulu Infrastructure d'école.

²⁵ Vietnam- IP Construction d'un réseau d'irrigation où les moyens et le temps ne permettaient pas de couvrir la sensibilisation et organisation de la population bénéficiaire. Ceci a donc été inclus dans un nouveau projet CDWMS avec une couverture géographique plus large.

2.5.3 Soutien politique et stratégique

Les réponses à la question 4.3. « L'intervention est soutenue par le niveau politique et stratégique » semblent être fortement liées aux questions sur la pertinence du projet. Sur les 32 projets, 26 projets ont des scores favorables.

Pour les projets qui étaient bien intégrés dans les priorités des politiques et stratégies des autorités locales, le soutien de la part des décideurs politiques est nettement plus fort. L'engagement du gouvernement local pour la réalisation d'un projet se traduit de différentes manières tel que l'engagement du personnel, la mise à disposition des équipements et bureaux, la participation active au SMCL et la réflexion sur la durabilité du projet sur base d'une connaissance réelle des enjeux du projet par les responsables. Pour les projets sociaux, il est clair que leur intégration dans une politique nationale est importante²⁶.

Bien que la plupart des projets soient bien intégrés dans les politiques et stratégies sectorielles, cela ne constitue pas une garantie suffisante pour assurer une bonne durabilité du projet. Encore faudrait-il que l'approche et les modalités soient en harmonie avec ceux du gouvernement.

2.5.4 Appropriation par les bénéficiaires

En général, « les bénéficiaires se sont appropriés les résultats » a des scores très favorables (28 sur 32) mais il convient de séparer l'analyse de l'attitude des bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects.

Bénéficiaires directs – Renforcement des compétences La plupart des projets incluent des activités de renforcement des compétences qui sont orientées directement vers le personnel des structures partenaires mais ceci n'était pas toujours intégré dans une véritable stratégie ou politique de gestion des ressources humaines. Il s'agit souvent de formations ponctuelles, dont l'efficacité est limitée par des changements de postes, des départs, etc. Il n'y a pas de conditionnalités systématiques, ni sur l'individu, ni sur la structure, visant le maintien du personnel formé dans sa structure initiale après la formation.

Bénéficiaires finaux L'appropriation par les bénéficiaires finaux a été relativement bonne dans la majorité des projets qui ont pu réaliser l'ensemble de leurs activités dans le délai et avec l'enveloppe budgétaire prévue. Quelques évaluations ont même signalé d'excellents efforts dans l'accompagnement des structures des utilisateurs²⁷. Toutefois, l'appropriation par les bénéficiaires a été limitée lorsque le projet n'a pas

²⁶ Rwanda Bushenge : La reconstruction de l'hôpital entre dans un plan national de développement des soins de santé (mise en place des mutuelles par exemple). Des moyens financiers existent pour le renforcement des hôpitaux de districts sous forme de dotations attribuées par l'État.

²⁷ Voir RDC AEP : Les ASUREP ont reçu des formations à la conduite des installations hydrauliques et à la gestion qui font que ces associations gèrent de façon autonome les réseaux.

TAN-BIP1 : Le renforcement des organisations d'apiculteurs et leur structuration a permis à ces organisations de fournir des services à leurs membres, après la fin du projet.

pu réaliser les dernières activités critiques prévues dans le cadre logique. Ceci était le cas de quelques projets infrastructure²⁸.

Sur l'ensemble des projets, la société civile joue un rôle relativement peu important. Il y a toutefois quelques exemples de collaboration constructive.

2.5.5 Conclusion durabilité

Le choix du partenaire et son implication dans le projet semblent être des éléments clés pour la durabilité. Pour les projets sociaux, leur cohérence avec les choix politiques sectoriels est essentielle. La CTB semble avoir mis moins l'accent sur la dimension financière de la durabilité. Par contre, on note quelques initiatives intéressantes pour stimuler la participation des bénéficiaires dans la gestion durable des services mises en place par le projet.

Puisque plusieurs projets ont réalisé des activités essentielles et indispensables pour l'atteinte de l'objectif spécifique pendant la dernière année ou pendant la phase de prolongation, la CTB n'a pas toujours pu mettre en place des mécanismes participatifs pour assurer la durabilité.

2.6 Axes transversaux

Trois axes transversaux sont examinés :

- Genre (5.1),
- Environnement (5.2),
- Gouvernance (5.3)

Horizontal	5.1	5.2	5.3
Score a	3	3	3
Score b	20	23	23
Score c	9	5	6
Score d	0	0	0

2.6.1 Genre

Les scores obtenus pour « Le genre est intégré dans l'intervention » (question 5.1.) sont généralement mixtes (scores B ou C). Seuls trois projets ont obtenu des scores 'A' pour la dimension 'genre' c'est-à-dire que des efforts importants ont été faits dans ce domaine. 9 projets sur 32 (28%) ont des scores C et ne répondent donc pas attentes dans ce domaine.

²⁸ BDI - Hôpital Prince Régent Charles - Le fait qu'une partie de l'équipement n'a pas pu être livré par le projet a eu un effet négatif sur l'accès immédiat aux soins de santé.

Plusieurs projets évalués (i) s'adressent à un public uniquement ou principalement féminin²⁹ (ii) travaillent dans des sous-secteurs qui interviennent sur des thématiques clairement féminines³⁰ s'adressent en grande partie à des femmes (iii) ou opèrent dans des secteurs avec un grand nombre d'employés femmes³¹.

Malgré leur orientation pro-femmes, ces projets n'ont toutefois pas (ou peu) développé des démarches spécifiques en matière de genre. Les compétences en matière de genre n'ont pas nécessairement été renforcées chez le partenaire et chez les responsables du programme ou aucun effort spécifique n'a été fait pour favoriser la participation des femmes aux organes de décision ou de favoriser leur accès aux services du projet. L'effet de levier sur le genre de ces projets était donc limité. L'impact négatif des projets sur les femmes n'a pas été analysé non plus p.e. accès difficile à la terre après des travaux d'irrigation.

Pour plusieurs projets, les indicateurs ne sont pas sexo-spécifiques et les effets du projet sur le genre ne sont pas systématiquement analysés. On part trop vite du principe que l'effet serait neutre.

2.6.2 Environnement

Environ 80% des projets ont une approche environnementale acceptable (scores A ou B pour la question « L'intervention suit une approche environnementale ») alors qu'un quart n'a pas été suffisamment active dans ce domaine (scores C). En général, les rapports de formulation et DTF contiennent une analyse plus ou moins détaillée de l'effet environnemental potentiel du projet – et cela en fonction du domaine d'intervention. Quelques projets ont bien pris en compte cette dimension.

- *Tanzanie – Beekeeping où le projet de promotion de l'apiculture -en partenariat avec le Ministère de l'Environnement et du Tourisme - renforce la synergie entre les effets économiques de l'apiculture (création de revenus pour la population rurale) et des effets environnementaux de protection des forêts (et limitation des feux de brousse).*

La dimension environnementale n'est pas toujours suffisamment développée notamment :

- Projet sans étude d'impact environnemental ;
- Une étude environnementale qui n'analyse pas les effets environnementaux négatifs ;
- Des choix sous-optimaux d'espèces végétaux à promouvoir ;
- Le problème des déchets n'est pas suffisamment pris en compte p.e. dans les projets d'infrastructure/ de santé.

²⁹ P.ex. Espace Multifonctionnel des femmes – Maroc

³⁰ Voir ALG TAM 1 et 2 « Projet intégré de santé publique à Tamanrasset (TAM I) » (TAM 1) et son extension vers le Wilaya van Tamanrasset (TAM2) avec l'amélioration de la santé de la mère et de l'enfant) ; RWA-Santé Mentale avec un grand nombre de patients femmes

³¹ Ces projets ont reçu un score 'B' même si peu ou pas d'efforts spécifiques ont été faits pour renforcer la dimension genre.

2.6.3 Gouvernance

Remarque préalable : Les questions 'gouvernance' du cadre d'évaluation étaient uniquement orientées sur le fait qu'il n'y ait pas eu de cas d'abus et de corruption alors que la 'gouvernance' couvre autant des questions concernant la bonne prise de décision, la participation des parties prenantes, de la transparence dans les budgets et dépenses, etc. Les scores accordés dans le cadre de la présente évaluation le sont sur base de cette définition plus large de la « bonne gouvernance »³².

Trois projets ont obtenu d'excellents scores pour la dimension 'gouvernance' (question « L'intervention promeut la bonne gouvernance ») alors que 6 projets n'ont pas suffisamment intégré cette dimension transversale. 23 projets ont des scores 'B'.

- *RDC-Chemins de fer : Le projet a mené une lutte contre la corruption qui existait au sein du CFU (Chemins de fer urbain). Preuve en est qu'au fur et à mesure que la restructuration et l'autonomisation du CFU progressaient, les recettes sont été multipliées par six fois et les achats de carburant ont diminué de 60%.*

Les évaluations ont révélé des problèmes de gouvernance chez les partenaires et organisations bénéficiaires de plusieurs projets.

- *BDI-ISABU : Le Conseil d'Administration du partenaire (ISABU) n'a pas été renouvelé depuis des années*
- *SEN-REMEC : Le projet n'a pas pu donner une réponse adéquate aux problèmes de gouvernance au sein du réseau des mutuelles. La CTB n'a malheureusement pas pu convaincre les Ministères de tutelle d'imposer le respect des statuts et les bonnes pratiques de gestion.*

2.6.4 Conclusions sur les axes transversaux

Force est de constater que même si un projet s'oriente largement à des bénéficiaires féminins ou qu'il présente un objectif clairement écologique ou de bonne gouvernance, cela ne garantit pas que ces dimensions soient également pleinement intégrées dans la mise en œuvre du projet, ni dans les indicateurs qui permettent de mesurer les effets sur ces aspects. Bien que le choix des domaines d'intervention des projets – projets en faveur des femmes, projets avec une dimension environnementale – soit la responsabilité de la DGD et du pays partenaire, la CTB doit prendre en compte les dimensions transversales dans la mise en œuvre des projets.

³² Les principaux aspects de la bonne gouvernance (selon l'OCDE) sont l'obligation de rendre compte, la transparence, l'efficacité et l'efficace, la réceptivité, la prospective et la primauté du droit. Voir www.oecd.org/document/48/0,3746,fr_2649_33735_1814576_1_1_1_1,00.html

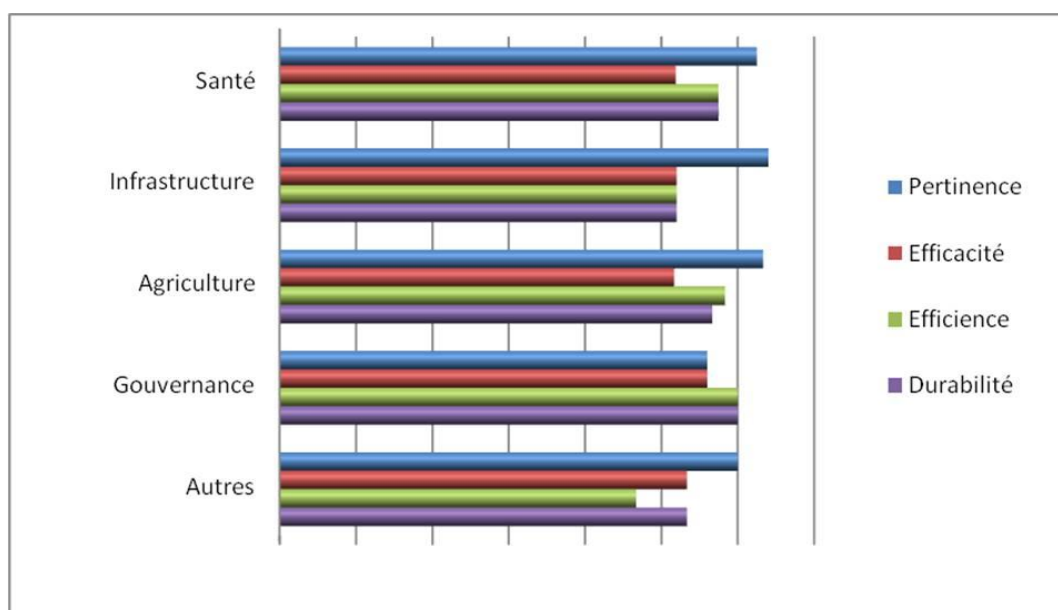
3. Analyse par secteur et par pays (fragiles)

3.1 Analyse par secteur

3.1.1 Introduction

Ce chapitre présente des constats par secteur d'intervention. Il a été difficile de tirer des conclusions pour chaque secteur en vue de l'échantillon limité et les contextes différents des projets. En vue de la spécificité des projets d'infrastructures (e.a. appels d'offres, sous-traitants, etc.) et de sa représentativité dans l'échantillon, des recommandations spécifiques sont faites ci-dessous.

Graphique : Analyse des critères par secteur :



3.1.2 Infrastructure

Les tableaux suivants reprennent les projets évalués dans le secteur de l'infrastructure (6) ainsi que les projets dans les secteurs hydrauliques, santé ou éducation (9) dont la majorité sont des activités de construction. Il s'agit de la moitié des projets évalués.

Table 1 : Projets secteur infrastructure

Pays	Nom du projet	
RDC	Programme d'entretien et de réhabilitation des routes de dessertes agricoles II - (Bandundu)-PREPICO	Infrastructure
RDC	Appui au désensablement du Port de Kalemie	Infrastructure
RDC	Remise en Etat du Chemin de Fer Urbain et Amélioration de la Mobilité à Kinshasa	Infrastructure
Rwanda	Accès à l'électricité pour les populations rurales à travers les énergies renouvelables	Infrastructure
Rwanda	Accès à l'électricité pour les populations rurales à travers les énergies renouvelables (EPRER)	Infrastructure
Tanzanie	The construction and enhancement of Inland Container Stations in Ilala, Shinyanga and Mwanza South	Infrastructure

Table 2 : Projets d'autres secteurs avec des grandes composantes 'infrastructure'

Projets Hydrauliques		
Algerie	Appui technique aux centres de formation et de perfectionnement aux métiers de l'eau	Eau
Niger	Appui au Programme d'Hydrauliques et Pastorale dans la Région de Dosso (PHVP)	Eau
RDC	Programme pilote de réhabilitation et de développement des systèmes d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement en RDC - AEP	Eau
Vietnam	Construction of an irrigation network and reservoir to increase the agricultural production in Ninh Phuoc district, Ninh Thuan province	Agriculture/ infrastructure

Projets Santé		
Burundi	Appui à la réhabilitation de l'hôpital Prince Régent Charles	Santé/ infrastructure
Rwanda	Programme d'appui aux infrastructures de formation dans le domaine de la santé à l'Université Nationale du Rwanda (PAIFDS)	Santé /Infrastructure
Rwanda	Programme d'appui aux infrastructures de formation dans le domaine de la santé à l'UNR du Rwanda – Appui supplémentaire	Santé/ Infrastructure
Rwanda	Reconstruction de l'hôpital de Bushenge - phase II	Santé/ infrastructure

Projets Education		
Uganda	The Rehabilitation and Expansion of Sir Samuel Baker School in Gulu District	Education/ infrastructure

Achats d'équipement Quelques projets consistaient en grande partie à l'achat d'équipement spécialisé qui serait utilisé par des organisations existantes ou dans le cadre de programmes de développement plus large.

DRC	Appui au désensablement du Port de Kalemie	Infrastructure
Tanzanie	The construction and enhancement of Inland Container Stations in Ilala, Shinyanga and Mwanza South	Environnement

Pour les projets infrastructure, les constats suivants s'imposent :

- Les objectifs spécifiques sont souvent formulés de façon trop large. Les activités de construction en tant que telles p.e. la construction d'une école permettront difficilement d'atteindre des objectifs spécifiques tels que « l'amélioration de l'éducation dans une région donnée ».
- Dans plusieurs projets, il y a eu des retards dû aux difficultés de superposer des procédures locales d'appels d'offres avec celles de la CTB.
- Le suivi des sous-traitants de la part des équipes de projet n'a pas toujours été satisfaisant.
- Les augmentations de prix probables n'étaient pas suffisamment prises en compte dans les documents de formulation et dans le budget et il n'a donc pas été possible de finaliser les interventions telles que prévu.
- Les travaux de construction ont été accélérés vers la fin du projet. Ceci constitue un sérieux risque en termes de qualité et ne permet pas d'exploiter les garanties fournies par les entrepreneurs en cas de qualité insuffisante des travaux.
- Le choix de l'équipement est correct pour les 2 projets concernés et des efforts ont été faits pour la formation du personnel du partenaire sur l'utilisation de l'équipement.

- La réalisation des infrastructures nécessaires pour l'installation des équipements par la partie locale n'a pas pu se faire dans un délai raisonnable p.e. reach-stackers par la partie Tanzanienne.

3.1.3 Agriculture et développement rural

Les projets agricoles suivants ont été évalués :

Burundi	Appui Institutionnel à l'Institut des Sciences Agronomiques du Burundi (ISABU)	Agriculture
Burundi	Appui et relance du secteur semencier au Burundi (RAFS)	Agriculture
Rwanda	Amélioration de l'accès paysan au matériel de plantation de qualité pour racines, tubercules et espèces fruitières (R& T)	Agriculture
Rwanda	Développement des systèmes de lutte intégrée contre les maladies et ravageurs de cultures (IPM)	Agriculture
Rwanda	Appui à la reforestation au RWA (PAREF I)	Agroforesterie
TAN	Projet Amélioration de l'apiculture	Economie Social/Développement Rural
SEN	Projet d'Appui au Réseau des Mutuelles d'Epargne et de Crédit	Economie Social/Développement Rural

Malgré l'échantillon assez limité, les constats peuvent être faits :

- Domaines d'interventions assez diversifiés mais avec une plus grande orientation sur les produits agricoles de base
- Les projets sont tous intégrés dans des structures gouvernementales ou semi-gouvernementales
- Il y a peu de collaboration avec des ONG, la société civile et le secteur privé, pourtant présents dans ces sous-secteurs
- La dimension environnementale n'est pas suffisamment prise en compte en tant que telle bien que certains projets devraient avoir un effet clair et net sur l'environnement par le type d'activités (p.e. reforestation du PAREF, utilisation moindre des engrais dans le R & T)
- Malgré l'importance des femmes dans l'agriculture de base, peu d'attention est accordée aux aspects 'genre'; l'analyse de la place de la femme dans le sous-secteur est sommaire et peu d'activités s'orientent spécifiquement vers ce groupe de bénéficiaires finaux.

3.1.4 Santé

Algérie	Extension du Projet intégré de santé publique dans le wilaya de Tamanrasset II	Santé
Algérie	Projet intégré de santé publique à Tamanrasset (TAM I)	Santé
Mali	Appui en expertise au Programme d'appui au Développement socio-sanitaire EA-PADSS	Santé
Pérou	Programme de Prévention de la Consommation de Drogues et de Réhabilitation des Toxicomanes Phase II - DEVIDA	Santé
Rwanda	Appui au programme national de santé mentale - phase II	Santé

Pour les projets de santé qui ont fait l'objet de l'évaluation S4-2011, les constats suivants positifs s'imposent :

- Les projets sont bien intégrés dans les structures nationales et dans les politiques de santé nationales.
- Les projets s'orientent sur des sous-secteurs médicaux pertinents pour les groupes vulnérables dans la société : femmes, malades mentaux, nomades ou habitants des régions à faible couverture sanitaire ;
- Le choix des ATI a été excellent : ils sont compétents, professionnels, avec un grand engagement pour leur travail et une attention aux aspects culturels de leur métier.
- Le renforcement des compétences du personnel local a reçu suffisamment d'attention
- En général, les projets avaient une approche 'axée sur les résultats'

Par contre,

- Tous les projets ont démarré avec des retards importants (1 à 4 ans)
- L'effet des formations du personnel n'a pas été suivi ou évalué
- Le budget des projets comprend encore un nombre important de véhicules, ambulances - dans des pays tels que le Rwanda et l'Algérie.
- Les procédures pour l'importation d'équipement sont trop lourdes
- Peu d'efforts sont faits pour s'assurer que les frais opérationnels et renouvellement des équipements sera prise en compte dans le budget de l'état après le projet.
- Bien que le choix des sous-secteurs de la santé touche souvent une majorité de femmes, les projets n'ont pas développé d'approche 'genre' (formation genre pour le personnel, adaptation des conditions d'accès pour les femmes, participation des femmes dans les organes de décision,...).

3.1.5 Education

Les 2 projets du secteur éducation ne permettent pas de tirer des conclusions sur ce type de projet parce qu'il s'agit des projets atypiques pour le secteur (respectivement la gestion d'un fonds et des travaux de construction).

Uganda	The Rehabilitation and Expansion of Sir Samuel Baker School in Gulu District	Education/ infrastructure
Vietnam	Vietnam – Belgium training facilities	Education

3.1.6 Gouvernance

Burundi	Appui ponctuel au fonctionnement du Parlement du Burundi	Gouvernance
DRC	Appui au système législatif en RDC: volet assemblées provinciales	Gouvernance - Institutionnelle CD
Vietnam	Public administration reform and roll out of the comprehensive poverty reduction and growth strategy (CPRGS) in Hau Giang province, phase 2 (PARROC)	Gouvernance

Les constats suivants peuvent être faits pour ces 3 projets :

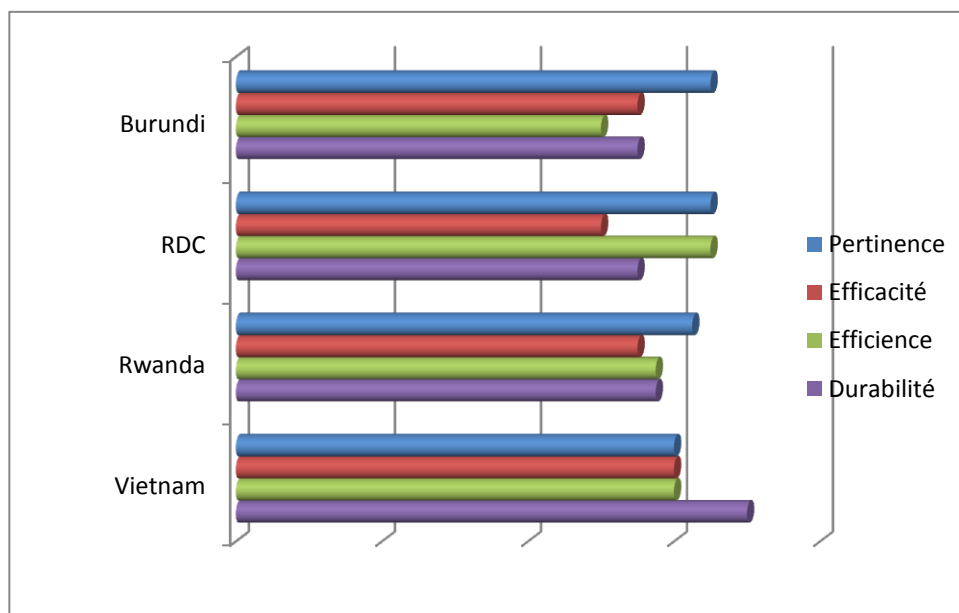
- Les projets sont pertinents du point de vue développement de la démocratie ; les activités et interventions sont pertinentes pour répondre aux faiblesses des institutions politiques dans ces pays
- Le timing des projets n'a pas toujours pu être adapté au rythme des élections ce qui a fortement influence l'efficacité de ces projets.
- Les bénéficiaires (députés, sénateurs,...) sont parfois juges et partie au sein de la SMCL - sans contrepois d'une instance externe pour respecter de façon optimale les objectifs des projets et cela en vue d'assurer la durabilité.
- Vue la dimension politique de ce type de projets, il faut une connivence et collaboration plus intensive entre la CTB et les Attachés de la DGD.

3.1.7 Conclusion sur l'analyse par secteur

L'analyse n'a pas permis de faire des conclusions spécifiques sur la qualité des prestations de la CTB dans les différents secteurs.

3.2 Problèmes spécifiques des pays fragiles

Ce chapitre analyse la performance de la CTB dans des pays faibles tels que la RDC et le Burundi par rapport à les autres pays. Puisque l'échantillon ne couvre que quelques projets par pays, la comparaison se fait avec 2 pays ou au moins 4 projets ont été évalués.



Graphe : Comparaison de pays fragiles avec des pays plus représentatifs dans l'échantillon

La comparaison des scores entre ces 4 pays ne fait pas ressortir des différences de qualité des prestations de la CTB dans les différents pays. On constate que, malgré les conditions de travail difficile et la faiblesse des partenaires dans ces pays, la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité ne diffèrent pas systématiquement des pays plus avancées. Suite à l'alignement de la Belgique à la Déclaration de Paris, la Coopération Belge et la CTB se sont engagées à adapter leur rythme et mode de travail à celui de leurs partenaires.

Dans des pays fragiles tels que la RDC et le Burundi, l'efficience des projets est souvent freinée par la faible capacité des institutions partenaires et l'absence de leadership au sein du Gouvernement. Les directeurs d'intervention sont souvent responsables de différents projets et leurs équipes n'ont pas suffisamment de temps et d'expertise pour bien exécuter les projets. En plus, les cadres au niveau local/décentralisé/déconcentré ont tendance à négliger leurs propres tâches en faveur des activités faites pour les différents projets - qui paient une motivation financière pour ces activités.

4. Analyse par cycle de projet

Ce chapitre analyse les points forts et faibles des différentes étapes de la mise en œuvre des projets, de la formulation (et même de la période avant la formulation) jusqu'à l'évaluation finale.

4.1 Pré-formulation

Bien que la phase d'identification et les Programmes Indicatifs de Coopération (PIC) ne soient pas couverts par cette évaluation, les évaluateurs ont constaté à plusieurs reprises que le délai entre l'identification et la formulation était relativement longue. L'évaluation de plusieurs projets a fait ressortir les effets négatifs d'un intervalle trop long entre l'identification d'un projet et sa formulation (cet aspect étant particulièrement critique lorsqu'il s'agit de projets en deuxième phase):

- Intervention d'autres bailleurs pendant cette période, provoquant une diminution significative de la pertinence du projet, rendant nécessaire une nouvelle identification des besoins.
- Difficulté de renforcer les acquis des projets précédents suite au départ du personnel du projet et des changements des responsables dans les structures des partenaires etc.

Constats Les constats de la présente évaluation sont en phase avec ceux de l'évaluation 2010 – qui a analysé les contrats de gestion avec la CTB³³ : «Le raccourcissement et la simplification de la phase d'identification semblent problématiques dans la pratique. Les fiches d'identification ne sont pas toujours d'assez bonne qualité, ce qui dépend aussi de la qualité des PIC et des analyses sous-jacentes. La transition entre l'identification et la formulation est toujours problématique et la durée souhaitée est dépassée. Il en ressort clairement que la stricte séparation entre les responsabilités (le pays partenaire est responsable de l'identification et la CTB de la formulation) ne fonctionne pas bien dans la pratique.»

Les évaluateurs comprennent évidemment qu'une bonne préparation d'un (nouveau) projet demande une analyse approfondie du contexte et des interventions d'autres PTF ainsi qu'un processus de réflexion/décision avec l'organisation partenaire, ce qui justifierait évidemment une période plus longue. La durée dépend donc forcément du contexte et du domaine d'intervention.

³³ Source : p. 106 du rapport Ecorys « Etude sur les contrats de gestion de Coopération Technique Belge »

4.2 Formulation

Dans le cycle de projet, les 2 parties - DGD et CTB - accordent beaucoup d'attention à l'étape de formulation qui forme la base des accords de collaboration avec les partenaires locaux. Dans le but de limiter la période entre l'identification et le démarrage du projet, le 3ième contrat de gestion a mis l'entière responsabilité de la formulation entre les mains de la CTB. Le financement de ces formulations se fait à travers un fonds de formulation à disposition de la CTB (personnel propre ou consultants externes). La CTB ne doit donc plus faire une proposition/offre pour chaque mission de formulation.

Pour des raisons de confidentialité et/ou parce que le DTF est annexé au contrat que la Coopération Belge signera avec l'Etat partenaire, un rapport de formulation (RF) distinct qui vient en complément au DTF est également rédigé. Il permet de mettre l'accent sur certains éléments-clés du projet et sur les risques de la mise en œuvre du projet, notamment les faiblesses du côté des partenaires.

Dans cette section, nous examinons la qualité et les limites des DTF, ainsi que le processus selon lequel ils sont préparés et les acteurs y prenant part.

4.2.1 Qualité des DTF

La quasi-totalité des rapports de formulation contiennent une bonne analyse contextuelle y compris une description des futures partenaires ou acteurs, une description détaillée des interventions à mettre en œuvre et une analyse des risques. L'expertise mobilisée par la CTB pour les formulations – interne ou externe – est en général adéquate. Les liens entre objectifs spécifiques, résultats et activités sont cohérents et réalistes si on prend en compte la situation au moment de l'élaboration de ces cadres.

Toutefois, les problèmes suivants ont été constatés :

- **Prise en compte insuffisante des délais** nécessaires à l'exécution des appels d'offres, au recrutement de l'AT, etc.
- **Analyse institutionnelle insuffisante.** Dans quelques projets, l'analyse institutionnelle est trop faible et la formulation n'a pas pu proposer une réponse suffisante aux problèmes institutionnels du partenaire.
 - *SEN PA-REMEC : Le DTF ne contient pas un bon diagnostic institutionnel du réseau REMEC alors qu'il s'agit d'un projet de renforcement de ce réseau qui présente en plus des sérieuses faiblesses sur le plan de la gouvernance.*
- **Stratégie de mise en œuvre insuffisamment définie** Le DTF décrit les activités à mettre en œuvre, mais ne décrit pas toujours la stratégie d'intervention, ce qui peut mener à des différences de point de vue des partenaires plus tard
- **Budget insuffisant par rapport aux activités**, ou sans provision pour faire face aux risques toujours possibles d'augmentation des prix La réserve budgétaire acceptable pour l'Inspection des Finances serait de 5% seulement.
- **Analyse insuffisante des risques.** La description des risques est couverte de façon sommaire et les mesures à prendre au cas où un risque se réaliserait ne sont pas identifiés.
- **Cadre logique et Indicateurs objectivement vérifiable (IOV)** La grande faiblesse de plusieurs cadres est l'absence d'IOV clairs - au moment de la formulation ou améliorés en cours de projet, - ce qui ne permet pas de

correctement mesurer l'atteinte des résultats. En plus, les cadres logiques sont peu ou pas utilisés comme outils pour la gestion des projets.

4.2.2 Processus et acteurs

Comité de contrôle de qualité : Le Comité de contrôle de qualité approuve les DTF et les rapports de formulation avec la participation des experts thématiques de la DGD. Pour plusieurs projets, les évaluateurs constatent que ce Comité de Contrôle de Qualité a approuvé des projets dont les objectifs et prestations sont surdimensionnés par rapport au budget³⁴, ou pour lesquels la stratégie de gestion du risque était insuffisante, et/ou pour lesquels une attention insuffisante est accordée aux aspects 'genre' et 'environnement'.

Participation des partenaires et bénéficiaires à la phase de formulation : Toutes les missions de formulation ont organisé une concertation plus ou moins intensive avec les différentes parties prenantes, e.a. avec d'autres intervenants dans le secteur et des groupes de bénéficiaires. Leurs préoccupations sont en général bien prises en compte dans le DTF/RF.

- *NIG-PHVP : Dans ce Programme Hydraulique Villageoise et Pastorale Un inventaire des besoins en eau potable a été réalisé dans la région de Dosso en collaboration avec les représentants des différents villages. la sélection des ouvrages à réaliser et des activités à mener, tout en veillant à maintenir un équilibre entre les différents départements, a tenu compte à la fois des demandes des populations (par exemple le type de d'ouvrages qu'elles souhaitent : puits, forage...), des normes du Ministère de l'Hydraulique (MH) et des conditions hydrogéologiques et environnementales.*

On constate toutefois que les partenaires locaux n'ont pas été largement impliqués dans les choix faits par les équipes de consultants de la CTB. Le DTF – activités et modalités de mise en œuvre – est finalisé à Bruxelles et d'abord approuvé par le Comité de Contrôle de Qualité avant d'être soumis au partenaire. Dans certains cas, l'organisation partenaire de mise en œuvre était peu disponible ou avait une attitude attentiste pendant la phase de formulation.

L'approbation du DTF (après le CCQ) se fait lors d'un premier 'pré-SMCL' avec les mêmes participants que le futur SMCL, ce qui semble être une procédure appropriée bien qu'il y ait relativement peu de modifications à ce niveau.

Voir ci-dessous *5.4* « Suivi -Evaluation du projet - Systèmes de suivi » pour une analyse du rôle du SMCL

4.2.3 Conclusions Formulation

L'évaluation 2011 arrive aux mêmes conclusions que celle de 2010 qui souligne (p 7) : « Quelques faiblesses quasi génériques dans les produits de formulation actuels doivent être abordées, notamment la qualité insuffisante des cadres logiques, le manque d'intégration de l'analyse des risques dans l'approche du projet et dans le cadre logique,

³⁴ Par exemple RDC-Kalémie

L'évaluation souscrit également le constat de l'évaluation 2010 (p 5) « Le fonctionnement du CCQ est progressivement amélioré, mais comprend surtout un contrôle de conformité et (toujours) pas de contrôle de qualité tel que défini dans le troisième contrat de gestion. »

Une majorité des évaluations montre que des événements majeurs - externes et internes au projet - obligent le projet à adapter les activités et/ou la logique du projet.

4.3 La mise en œuvre des projets

4.3.1 Phase de démarrage

La phase de lancement des projets comprend le recrutement du personnel (e.a. les assistants techniques), la réalisation d'études de base ou diagnostic institutionnels et la relecture du DTF par la SMCL. Elle s'avère être une période critique pour la réussite du projet. Les évaluations ont également fait ressortir des **retards importants entre la formulation et le démarrage effectif des projets** qui ont eu des effets négatifs sur les projets (voir ci-dessus).

4.3.2 Le déroulement des projets

L'évaluation n'a pas systématiquement pu analyser le déroulement des projets puisqu'une partie des projets évalués étaient déjà clôturés ou en phase finale et que plusieurs équipes n'étaient plus au complet. Toutefois à travers la lecture des documents et des rencontres avec les parties prenantes, les évaluateurs ont pu constater certaines forces et faiblesses liées au déroulement des projets.

Les projets sont souvent intégrés dans les structures des organisations partenaires. Un directeur de l'institution partenaire était co-responsable pour une partie importante des activités dans le cadre de la cogestion ; le personnel du partenaire mettait en œuvre la majeure partie des activités et le personnel du partenaire a bénéficié d'un renforcement des compétences à travers des formations et du coaching de la part des ATI et ATN. Les procédures et méthodes des partenaires étaient appliquées autant que possible.

Voir ci-dessous « *6.1.1* Partenaire local - Co-gestion »

4.3.3 Appels d'offres

La Belgique a décidé de s'aligner sur les procédures nationales en matière de passation des marchés et semble être parmi les premières coopérations bilatérales à réaliser cet objectif³⁵. L'utilisation des procédures nationales est en ligne avec les engagements pris dans le cadre de la Déclaration de Paris. La CTB, bien qu'ayant relevé certains seuils, requiert toutefois l'obtention d'un avis de non objection à partir de 25.000 € de la part du Représentant Résident et à partir de 200.000 € du siège de la CTB.

³⁵ Au Burundi, la Belgique est actuellement le seul bailleur à s'aligner aux procédures nationales.

L'application des procédures nationales et belges a cependant parfois été source de retards additionnels.

- *BDI-PAI-ISABU L'alignement au nouveau Code des Marchés Publics auquel sont soumises les passations de marchés en cogestion comprend 34 étapes dont 8 à 10 sont exigées par la CTB (selon les seuils) en complément de celles exigées par la législation en vigueur au Burundi. VIE-IP Dans ce projet d'irrigation, la CTB a été obligée de relancer l'appel d'offre après des modifications dans la loi Vietnamiennne.*

Ces procédures et conditions sont souvent difficiles à respecter par des fournisseurs locaux et les appels d'offre ne retiennent généralement pas l'intérêt des entreprises internationales. Certains travaux sont achevés à la hâte après des retards initiaux - ce qui ne permet pas d'en assurer la qualité et la bonne mise en utilisation.

- *RDC AEP et PREPICO : Dans ces projets d'infrastructure, le contexte local du Congo est particulièrement difficile pour recruter un entrepreneur ou un fournisseur dans les conditions exigées par les marchés publics belges : exigences administratives incompatibles avec la situation des entreprises locales (certifications bancaires, attestations administratives, etc.). Les entrepreneurs sérieux internationaux se méfient du contexte et offrent des prix surévalués pour se couvrir en cas de problèmes (hors enveloppe budgétaire). En même temps, il est impossible d'écarter une offre pour raison de prix trop bas et injustifiables. Il en résulte que les bons entrepreneurs sont exclus (trop chers) ainsi que les locaux (raisons administratives). Des appels d'offres infructueux sont relancés parfois plusieurs fois jusqu'à l'attribution à un entrepreneur administrativement en règle mais qui peut être incompétent ou offrir in fine du matériel non conforme et des délais dépassés de plus de 100%.*

4.3.4 Gestion administrative et financière

Les échanges avec les équipes du projet font ressortir la lourdeur des procédures administratives et financières. On constate que les assistants techniques (AT) consacrent souvent une bonne partie de leur temps à la gestion administrative plutôt qu'à l'accompagnement des équipes sur le contenu.

La contribution de la CTB à la réussite d'un projet résidait également dans des éléments opérationnels et financiers : le reporting financier, l'accompagnement des appels d'offres, des structures de mandat,... en d'autres mots, des **initiatives qui permettent de limiter les risques financiers**. Cette rigueur sur la gestion administrative et financière était également un avantage clair pour le partenaire qui peut ainsi améliorer ses propres procédures p.ex. au Burundi.

Evolution des dépenses vers la fin du projet Plusieurs projets ont eu des niveaux de dépenses très faibles au cours des premières années en partie suite au démarrage lent du projet et à la lourdeur des procédures d'appel d'offres (voir ci-dessus). Dans plusieurs projets, on constate une redynamisation environ un an avant la fin du projet, motivée par le risque de ne pas pouvoir dépenser l'ensemble du budget avant la fin du projet. Des décisions sont alors prises rapidement pour réorienter le projet vers les activités les plus consommatrices de fonds, sans que cela soit nécessairement justifié en termes de pertinence, efficacité ou durabilité.

4.3.5 Assistance technique internationale et nationale

Les missions d'évaluation ont constaté de manière presque unanime le rôle essentiel des assistants techniques internationaux et nationaux dans le succès des projets, notamment dans la réflexion stratégique et dans le redressement du projet, etc. La qualité de l'assistance technique internationale et nationale était en général bonne, aussi bien sur le plan technique que sur le plan humain et sur l'accompagnement dans la gestion des projets³⁶.

- En général, il y avait une bonne complémentarité entre ATI et ATN³⁷. Dans les cas où cette complémentarité n'était pas assurée³⁸, l'association ATN-ATI s'est révélé problématique et a eu des conséquences négatives sur le projet.
- Plusieurs AT ont investi beaucoup de temps dans des procédures administratives et financières, ce qui ne leur a pas toujours permis de jouer un rôle optimal pour le transfert des compétences. Ceci est particulièrement le cas des petits projets où les AT sont amenés à accomplir des tâches diverses.
- Les ATN sont souvent recrutés pour compléter/compenser les faiblesses des partenaires en matière de gestion administrative et financière - suite aux besoins de gestion financière imposés par l'Inspection belge à la CTB.
- Le fait que l'Assistance technique était la même pour plusieurs projets a renforcé la synergie entre ces projets, mais a été un handicap pour la mise en œuvre de certaines activités³⁹.
- Dans quelques cas, les AT n'ont pas donné satisfaction et la CTB n'a pas pris rapidement des mesures pour remédier à cette situation.
- Les termes de référence des évaluations (mi-parcours et finales) couvraient rarement le travail des ATI et ATN⁴⁰.
- Le choix de l'assistance technique était souvent sujet à des discussions voire des "veto" de la part des partenaires.
- Les AT sont indispensables pour assurer la facilitation des interventions, pour identifier les besoins de renforcement des capacités des partenaires et pour renforcer les synergies entre acteurs. À l'intérieur de la CTB, il existe une procédure pour l'évaluation des assistants techniques, qui n'a cependant pas été évaluée.

³⁶ Voir également l'étude CTB 2006: « Changing minds and attitudes. Towards improved Belgian Technical Assistance. Voir par exemple le projet 'Expertise en Appui au PADSS' : un profil économiste/gestion combiné à un profil de santé publique

³⁷ Voir par exemple le projet 'Expertise en Appui au PADSS' : un profil économiste/gestion combiné à un profil de santé publique

³⁸ Exemple VIE-PARROC

³⁹ RWA EPRER L'assistance technique compte une unité qui est en même temps DELCO des autres projets d'électrification rurale financés par la coopération belge.

⁴⁰ La CTB signale qu'à l'intérieur de la CTB, il existe une procédure pour l'évaluation des assistants techniques, qui n'a cependant pas été évaluée.

4.4 Suivi -Evaluation du projet

Ce chapitre aborde d'abord le système de suivi en tant que tel, avant d'analyser le reporting. Le rôle de la Structure Mixte de Concertation Locale est également analysé.

4.4.1 Système de suivi

La plupart des projets évalués n'avaient pas mis en place un système de suivi qui aurait permis de suivre l'évolution des résultats atteints par le projet. En général les systèmes de suivi sont restés limités au suivi des activités et des dépenses. Quelques initiatives très positives sont néanmoins à souligner.

- *NIG-PHVP Le nouveau système interne à la CTB de bilan et de planification trimestrielle constitue un progrès et est bien adapté pour autant que la logique d'intervention (cadre logique) et les indicateurs soient bons.*

Le suivi des projets se faisait selon plusieurs modalités :

- Un responsable du suivi, engagé par le projet/programme
- Un Assistant Technique a effectué le suivi rapproché des actions et l'appui.
- Le suivi est confié à une structure externe contractée à ce propos.
- Aucun véritable accompagnement-suivi des partenaires n'est prévu.
- Le suivi est assuré (de loin) par le chargé de programme de la CTB qui est coresponsable.

Certaines faiblesses dans la conception des projets influaient négativement sur le suivi durant la mise en œuvre :

- Dans plusieurs projets, on constate l'absence de « baseline » permettant de connaître la situation de départ (voir ci-dessus *.2.1.'Efficacité')
- Les indicateurs reflétaient davantage la réalisation d'activités et d'investissement plutôt que des résultats
- Les structures partenaires (administration) présentaient des faiblesses (en ressources humaines) pour assurer le suivi quotidien⁴¹
- Il n'existe pas de véritable contrôle de qualité en cours de mise en œuvre (le Comité de Contrôle de Qualité intervient seulement au moment de la finalisation du DTF).

Suivi financier La CTB, comme beaucoup d'autres structures de coopération, paraît porter nettement plus d'attention sur la dynamique financière « engagement – décaissement » et il existe une forte pression sur le contrôle des dépenses et leur éligibilité. Ces informations administratives et financières sont reprises dans les rapports annuels des projets et sont l'objet de discussion au sein des SMCL.

⁴¹ BDI-RAFS : Les investissements en matière d'irrigation de ce projet de production semencière vont aboutir à des investissements difficilement utilisables. Une évaluation technique de l'étude de base aurait pu corriger certaines faiblesses. La structuration d'une filière semencière avec de nouveaux acteurs (secteur privé) aurait du bénéficié d'un suivi rapproché.

Les planifications trimestrielles sont faites en grande partie sur base des prévisions de dépenses

Suivi technique Les quelques projets où l'accompagnement de la part de la CTB-Bruxelles - Département Expertise Technique et Sectorielle (EST) a été signalé, e.a. dans les projets Santé, cet accompagnement a clairement été un élément clé pour la réussite du projet. Pour les autres projets, un accompagnement plus intensif aurait pu contribuer à une meilleure mise en œuvre.

Les évaluateurs constatent des insuffisances importantes dans le domaine du suivi des projets mais notent également que des progrès ont été faits ces dernières années tel que souligné dans le rapport d'évaluation 2010 (p. 9) qui a étudié des projets plus récents que ceux qui font l'objet de la présente évaluation: « Dans tous les projets étudiés, la base a au moins été posée pour le développement et l'application de systèmes de monitoring axés sur les résultats, entre autres via le développement de baselines.»

4.4.2 La Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL)

La Convention Spécifique délègue à la SMCL la prise de décision pour les aspects importants du projet, notamment son suivi, la réflexion stratégique, mais elle n'établit pas de procédures claires et transparentes pour la validation des décisions.

En général, les réunions du SMCL se tiennent régulièrement avec une participation des parties prenantes les plus importantes. Malgré les faiblesses signalées ci-dessous, elles ont souvent pris des décisions structurantes pour la mise en œuvre des projets. Par contre, ces décisions ne se retrouvent pas toutes consignées dans le cadre logique qui est censé permettre de suivre et évaluer la mise en œuvre.

Par ailleurs, plusieurs problèmes ont été rencontrés :

- L'absence de système de monitoring interne adéquat ne permet pas à la SMCL d'assurer le suivi des résultats du projet et de prendre des bonnes décisions
- La composition de la SMCL était aussi bien technique que politique du côté du partenaire local (présence du Ministère technique et du Ministère des affaires étrangères) et seulement technique du côté belge (CTB).
- Certaines SMCL sont peu dynamiques et peu concernés par les spécificités des projets. Les membres de la SMCL (issus des structures partenaires et des ministères) sont peu assidus aux réunions suite à l'absence d'incitants financiers et ne présentent pas toujours les compétences techniques par rapport au projet.
 - *RDC-Kalémie : La SMCL ne s'est réunie que deux fois, le 27 février 2009 et le 8 février 2011. La réorientation du projet a donc été faite au fur et à mesure que la nécessité s'en présentait, sans formalisation ni validation par le SMCL.*
- Des membres juges et parties dans quelques projets notamment dans les projets de bonne gouvernance
 - *RDC-Appui au système législatif - volet Assemblées Provinciales : La participation importante des bénéficiaires directs dans la SMCL (un député par province) et dans l'ensemble de la gestion et de la direction du projet (nécessitant des déplacements importants) a conduit à plus de formations pour les députés et moins pour le personnel des Assemblées- et à un nombre important d'ateliers de validation. On*

constate que les députés ne prennent pas toujours des décisions en fonction de l'intérêt général et de l'objectif final du projet.

- Des discussions trop détaillées entre l'ensemble des parties prenantes ; la réflexion stratégique est perdue de vue.⁴²
- Certaines décisions prises dans le cadre des SMCL sont allées à l'encontre de l'objectif spécifique⁴³.
- Le fonctionnement de SMCL peut être paralysé, quand les membres sont en désaccord.

Constats Bien qu'il revienne à la SMCL d'assurer le suivi de la mise en œuvre des projets et de prendre les décisions stratégiques Dans plusieurs projets évalués, la SMCL n'a pas pris les décisions qui s'imposaient pour redresser des situations difficiles ou pour réorienter le projet en fonction de nouveaux défis/opportunités. Ceci a sérieusement limité l'effet des projets.

L'évaluation rejoint donc largement le constat de la mission 2010 : (p. 7) « La SMCL semble surtout être un organe qui s'occupe de questions importantes, mais surtout formelles de nature principalement financière et administrative. De nombreuses SMCL ne s'occupent donc pas vraiment la direction stratégique. »

4.4.3 Rapports semestriels et annuels

L'évaluation a constaté que les rapports annuels d'avant 2010 étaient relativement sommaires, fournissant surtout une comparaison entre les activités exécutées et celles qui étaient prévues, ainsi qu'un état de la situation budgétaire. Ces rapports sont une base acceptable pour les parties prenantes qui veulent s'informer de l'avancement des projets mais ne sont pas suffisants pour fournir une base décisionnelle en cas de problème.

Ces rapports ont tendance à se concentrer sur des questions relatives au cadre logique plutôt que sur les questions techniques et d'organisation. Les enjeux des projets et les problèmes rencontrés ne sont pas explicitement décrits de façon à pouvoir évaluer leur pertinence ou risques pour le projet. Ils sont donc peu adaptés pour les bailleurs de fonds et pour les instances telles que la SMCL qui ont besoin de plus d'informations pour des réflexions stratégiques et pour pouvoir prendre les décisions optimales pour la réalisation des projets.

4.4.4 Suivi stratégique des projets

Dans un tiers des projets⁴⁴, la concertation stratégique entre l'ensemble des partenaires sur l'avenir du projet n'a pas été suffisamment intense pour garantir que

⁴² TAN- Projet Amélioration de l'Apiculture (BIP1) : Des discussions en langue locale (Swahili avec une traduction informelle) entre un nombre important de représentants de toutes les parties prenantes (ne permettent pas aux partenaires belges (CTB et Attaché en tant qu'observateur) de bien comprendre le contenu des discussions et mêmes les décisions prises.

⁴³ UGA-Gulu Réhabilitation de la maison du directeur plutôt que l'achat de meubles pour l'école

⁴⁴ Notamment dans les projets suivants : VIE-IP, MAR-EMF, BDI-APFP, UGA-Gulu, RWA-PAIFDS, RWA UNR-CHUB et Bushenge, BDI-PAI-ISABU, BDI-RAFS, SEN-REMEC, TAN-ICD, RWA R & T, DRC-Kalémie.

tous les projets atteignent de façon optimale leurs objectifs spécifiques. Ceci est une responsabilité partagée dans le cadre de la co-gestion.

Dans ces projets, une réorientation du projet aurait été nécessaire, avec l'accord du bailleur de fonds parce que des modifications importantes étaient à être apportées au cadre logique et/ou à l'utilisation des budgets. Dans certains cas, une intervention plus politique de la part de la Coopération Belge aurait permis de mieux respecter les objectifs spécifiques ou de le faire plus rapidement.

Les évaluateurs souscrivent donc pleinement les constats /conclusions de l'évaluation 2010 (p 8) : « Le rôle du siège de la CTB dans la direction stratégique est limité, tandis qu'il existe au niveau exécutif un besoin évident et une demande de soutien. Dans plusieurs cas, le siège et le bureau national ne semblent pas disposer de l'expertise spécifique nécessaire. Le rôle du bureau national se limite principalement au (très apprécié) soutien administratif, financier et logistique et au trouble shooting, et se situe peu aux niveaux stratégique et du contenu. Dans de nombreux cas, les AT, en concertation ou non avec les directeurs de projet locaux, semblent assurer un rôle clé dans la direction stratégique des projets. Au sens strict, ils y consacreront dans certains cas leur mandat, mais ils remplissent un vide que d'autres acteurs ne comblent pas.»

4.4.5 Evaluation à mi-parcours (EMP)

Les évaluations à mi-parcours ont souvent été des exercices intéressants et ont permis de remédier à des situations difficiles. Dans la plupart des cas, elles étaient confiées à des consultants externes (international et national) ayant une bonne connaissance du secteur et de la gestion du cycle de projet (GCP). Ce regard externe sur le projet offrait une analyse objective de la situation et des propositions à débattre dans les SMCL afin d'arriver à un consensus sur le redressement de la situation.

Dans plusieurs projets, les évaluateurs ont constaté qu'il n'y a pas eu d'EMP alors que cet exercice aurait probablement permis de confirmer la logique d'intervention d'un projet ou de proposer une réorientation stratégique. Dans d'autres cas l'EMP a eu lieu bien après la mi-parcours, parfois presque à la fin du projet.

L'évaluation à mi-parcours est un outil indispensable pour analyser l'avancement des projets. Il est essentiel que la SMCL prenne le plus rapidement possible des mesures pour remédier aux problèmes et faiblesses constatés dans l'EMP et adapter le cadre logique du projet.

4.4.6 Evaluation et rapport final

Les évaluations finales sont lancées par la CTB qui rédige les termes de référence et sélectionne les consultants (un national et un international). Elles ont été systématiquement réalisées. Ces missions/rapports d'évaluation sont en général de qualité acceptable. Ils contiennent des informations et analyses sur le déroulement du projet selon les critères standards (pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact) ainsi qu'une analyse des dépenses et des recommandations pour les derniers mois du projet.

La plupart des évaluations ont été organisées 6 à 12 mois avant la date de clôture du projet, ce qui a offert la possibilité de prendre des mesures de redressement ou d'assurer la durabilité des projets, sur base des recommandations du rapport.

Les faiblesses suivantes ont été constatées dans la plupart des évaluations et devraient être couverts par l'adaptation du format des évaluations :

- Les évaluations finales n'arrivent pas toutes à bien mesurer les résultats du projet du fait de l'absence de système de suivi auprès des bénéficiaires (voir ci-dessus)
- Elles n'analysent pas la contribution propre de la CTB au succès du projet – par rapport à la contribution et responsabilité des partenaires.
- Elles n'évaluent pas systématiquement les compétences des assistants techniques (nationaux et internationaux) et leur contribution au succès du projet
- Les facteurs externes ayant freiné ou contribué à la bonne mise en œuvre du projet sont rarement pris en compte (alors que les évaluations actuelles ont constaté l'importance de ces facteurs externes dans la réussite ou l'échec du projet).
- Elles ne détaillent pas suffisamment les stratégies de sortie.
- Elles ne peuvent pas rendre des comptes sur les résultats obtenus si elles ont eu lieu 12 mois avant la fin du projet.

Conclusion Aucun des 32 évaluations finales n'a fait ressortir un cas d'avis partial (pro-CTB) de la part des évaluateurs de la CTB, Toutefois, le fait que les évaluations soient commanditées et approuvées uniquement par la CTB - même si elles sont menées par des experts externes- risque de réduire leur importance/validité pour justifier vis-à-vis du bailleur de fonds la place et le rôle de la CTB dans la mise en œuvre du projet.

Capitalisation de l'expérience et préparation de l'intervention suivante Il y a eu relativement peu d'efforts pour la capitalisation des expériences qui pourrait toutefois contribuer à une meilleure préparation des futurs projets dans le même secteur.

4.4.7 Prolongation

Dans 22 des 32 projets⁴⁵, il y a eu une phase de prolongation de maximum 1 an (voir 3ième contrat de gestion) qui a permis de finaliser les travaux de construction ou de réorienter le solde du budget vers des activités plus pertinentes. Dans quelques cas, le budget a été augmenté.

L'évaluation a montré que :

- le niveau d'efficacité de plusieurs projets était largement dépendant des activités mises en œuvre pendant cette phase de prolongation.

⁴⁵ Il s'agit des projets BDI-APFP, TAN-BIP1, VIE-IP, MAR-EMF, NIG-PHVP, BDI-APFP, UGA-Gulu, RDC-AP, RWA- UNR-CHUB 1 et 2, BDI- Hôpital PRC, RDC-AEP, BDI-RAFS, MLI-EA-PADSS, TAN-ICD, ALG-TAM 1 & 2, RWA R & T, RWA-EPRER, RWA-IPM, ALG-ATCFME, VIE-PARROC.

- la durabilité d'un bon nombre d'autres projets a été limitée car certaines activités du projet tel que la formation des bénéficiaires n'ont pu être finalisées.
 - *BDI-APFP : Le projet n'a pas pu assurer la formation du personnel et des nouveaux élus pour mettre au profit les nouveaux équipements informatiques.*

En conclusion, la phase de prolongation a permis d'améliorer nettement la performance des projets qui ont été confrontés à des changements dans leur contexte/environnement ou qui se sont heurtés à des retards du fait de la lourdeur des procédures. Pourtant la durée de cette prolongation (maximum 1 an) n'est pas suffisamment longue.

5. Aspects structurels

Ce chapitre analyse d'abord les relations de la CTB avec les partenaires locaux et les relations avec la DGD.

5.1 Partenaire local

5.1.1 Co-gestion

Le double système de gestion sous 'co-gestion' et sous 'régie' a permis à la CTB de s'intégrer de manière optimale dans la démarche proposée par la Déclaration de Paris. Le choix des postes budgétaires sous 'co-gestion' (les investissements et frais opérationnels) et d'autres sous 'régie' (ATI, évaluations à mi-parcours et finales) semble cohérent. Ces derniers, sont nécessaires pour assurer la bonne mise en œuvre du projet (assistance technique, évaluation à mi-parcours) ou pour assurer la redevabilité vis-à-vis du bailleur de fonds (rapports finaux des projets).

Les avantages et désavantages du système de cogestion n'ont pas pu être analysés en détail, mais les évaluations ont toutefois permis de faire quelques constats sur ce système.

- Dans la plupart des projets des directeurs de l'intervention sont nommés par le Ministère partenaire. Ce sont souvent des cadres des Ministères et/ou Directeurs régionaux. Dans quelques projets, il s'agit des directeurs des organisations partenaires parastatales ou privées.
- Plusieurs délégués à la co-gestion assurent également cette même fonction pour d'autres projets de la CTB (p.e. 5 projets au Rwanda), pour d'autres projets/bailleurs mais aussi et surtout avec leur fonction officielle dans l'administration. Cet avantage d'échelle comporte le risque d'une faible disponibilité.
- Certaines équipes de projet fonctionnent de façon relativement autonome au sein des structures d'accueil, avec des risques pour la durabilité institutionnelle des projets.
- Quand la direction du projet est défaillante et que les partenaires ne parviennent pas à se rencontrer, la co-gestion n'offre pas de mécanisme clair de médiation pour résoudre les conflits latents⁴⁶.

En conclusion, la possibilité de faire appel aux deux systèmes en parallèle est un point extrêmement positif bien que le système de co-gestion soit perfectible. Les évaluateurs n'ont pas pu faire des constats sur le système 'régie'.

⁴⁶ Exemples : MAR-EMF, RWA-PAREF

5.1.2 Procédures financières et administratives des pays bénéficiaires

La CTB s'aligne au maximum aux procédures du pays bénéficiaire dans l'ensemble des pays couverts par l'évaluation mais elle n'a pas toujours une emprise sur la solidité et la rapidité de ces procédures. Le respect des procédures nationales en matière de marchés publics signifie dans la pratique que le nombre de procédures à suivre est élevé, ainsi que la durée des procédures.

La CTB est elle-même soumise à des contrôles assez rigoureux sur le plan administratif et financier (de la part de la Cour des Comptes Belge), mais n'a pas toujours la possibilité d'imposer cette même rigueur au niveau du partenaire. Ce problème se pose surtout dans des pays à faible niveau de gouvernance tels que le Burundi et la RDC.

Le respect des procédures nationales est important dans le cadre du respect de la Déclaration de Paris, mais implique des retards pouvant être importants.

5.1.3 Renforcement institutionnel des partenaires (dans le cadre de la co-gestion)

L'appui institutionnel aux Ministères partenaires ou autres organisations spécialisées occupe une place de plus en plus importante dans la Coopération au développement. Cet appui institutionnel comporte souvent une assistance technique (voir ci-dessus) et un appui au renforcement des compétences du personnel, ainsi que des investissements en moyens de transport et en informatique. Tenant compte de la responsabilité croissante des institutions et organisations locales, ce mode de collaboration semble avoir une très grande pertinence.

Dans le cadre de la présente évaluation seuls quelques projets étaient explicitement des projets d'appui institutionnel⁴⁷, mais d'autres projets avaient des volets importants visant le renforcement des compétences du personnel.

Les évaluateurs soulignent l'importance de cet appui institutionnel et de la nécessité d'adapter le système d'accompagnement et de suivi de ce type d'interventions afin de mieux pouvoir en suivre l'effet et de mieux identifier la contribution de la CTB au processus de changement au sein de ses institutions partenaires.

5.2 Relations CTB-Ambassade

Sur base de l'analyse des 32 projets, les évaluateurs concluent que la séparation rigoureuse entre les rôles de la CTB et celui des attachés DGD dans les Ambassades, telle que définie dans le 3^{ème} contrat de gestion, n'offre pas suffisamment de garanties pour le bon déroulement des projets. Dans plusieurs projets, la CTB n'a pas eu suffisamment de poids pour que les objectifs spécifiques soient respectés par l'ensemble des partenaires et que toutes les conditions soient réunies pour une mise en œuvre optimale.

⁴⁷ Notamment BDI-PAI-ISABU, MLI - PA-PADSS, SEN- PA-REMEC

- *SEN-REMEC: La pression de la CTB sur ses partenaires - la Direction de la Microfinance et la Direction de la Réglementation et de la Surveillance - pour qu'ils interviennent dans le réseau des mutuelles REMEC, n'a pas été effective avant que la Coopération Belge ait été impliquée à travers la rédaction d'une lettre conjointe.*

Faible suivi de la part du bailleur de fonds Contrairement à certaines autres coopérations bilatérales et à l'Union Européenne, le bailleur de fonds belge n'intervient dans le suivi des projets qu'à travers la lecture des rapports annuels, la participation (irrégulière) à des SMCL en tant qu'observateur et à travers des contacts plus ou moins fréquents avec le chargé de programme de la CTB. Les conclusions des évaluations à mi-parcours et les évaluations finales sont partagées avec les attachés. Les projets sont revus pendant les Comités des Partenaires deux fois par an et les problèmes y sont rapportés.

Représentation déséquilibrée des pays partenaires dans les instances de décision Les pays bénéficiaires sont représentés dans les SMCL non seulement par le Ministère technique concerné mais aussi par des partenaires politiques (Primature, Ministère de la Coopération) qui assurent le suivi des projets à travers le SMCL alors que la CTB est le seul représentant du côté belge et que l'autorité politique belge n'a pas les mêmes moyens de suivre et de participer dans des décisions stratégiques concernant l'avenir du projet.

Constat L'évaluation se rapproche également du constat de l'évaluation 2010 par rapport au rôle de la DGD et plus particulièrement des attachés (p 8) « Le personnel de la DGD n'a plus de rôle direct dans la direction stratégique des projets, et il lui manque les moyens ainsi que les informations nécessaires à cet effet ». La collaboration insuffisante entre les 2 institutions (à Bruxelles et sur le terrain) n'a pas permis d'optimiser le processus de développement - et le cycle de projet/programme.

6. Conclusions et recommandations

6.1 Conclusions

L'évaluation a couvert 32 projets dans 12 pays, représentant un budget total de 105 millions d'€. Le cadre évaluatif utilisé pour chacun des projets était basé sur la méthodologie « Results Oriented Monitoring (ROM) » « Suivi axé sur les résultats » qui permet (1) de faire des constats sur la performance de la CTB dans les différents domaines, d'identifier les causes de ces échecs et réussites et (2) de formuler des recommandations en vue d'améliorer la performance. L'évaluation s'est fondée sur les critères d'évaluation standards et les axes transversaux. Elle a par ailleurs identifié les facteurs internes et externes qui ont influencé les performances de la CTB, liés au contexte ou aux forces/faiblesses des partenaires.

6.1.1 Critères d'évaluation

Les scores des 32 projets évalués sont en général meilleurs pour la pertinence que pour les autres critères d'évaluation.

Tableau : Total des scores pour les 32 projets évalués

	Pertinence	Efficacité	Effizienz	Durabilité
Score A	9	1	6	3
Score B	21	18	18	20
Score C	2	12	7	9
Score D	0	1	1	0

L'analyse de la **pertinence**, révèle que la plupart des projets s'intègrent dans les politiques et stratégies nationales et répondent de façon appropriée aux besoins des bénéficiaires. Les scores moins favorables pour la pertinence ont trait à des logiques de projets qui se sont avérées être irréalistes en cours de mise en œuvre alors que ces incohérences auraient pu être identifiées dès le stade du DTF. Les scores pour **l'efficacité** sont relativement partagés entre 'B' et 'C'. L'efficacité a souvent été freinée par des retards divers dans la mise en œuvre, qui ont empêché la réalisation de toutes les activités prévues. L'analyse de **l'efficience** a montré que la gestion et l'organisation interne sont en général bonnes, mais que la CTB réagit trop lentement

aux problèmes internes et externes. Les scores pour la **durabilité** sont en général bons (Score B), à part ceux pour la durabilité financière qui reste limitée.

	genre	environnement	gouvernance
Score A	3	3	3
Score B	20	23	23
Score C	9	5	6
Score D	0	0	0

En ce qui concerne les **axes transversaux**, les scores 'genre' sont acceptables dans leur ensemble parce que plusieurs projets s'adressent à un public féminin. Il est toutefois regrettable que ces projets n'aient pas développé d'approche 'genre' spécifique. Les scores 'environnement' et 'gouvernance' sont bons pour 80% des projets, mais ces résultats positifs en apparence masquent des faiblesses dans les analyses et les démarches spécifiques. Dans le domaine de la gouvernance, on n'a pas constaté de cas de corruption ou d'abus. Des efforts ont été faits pour favoriser le respect des procédures administratives et financières mais peu d'initiatives promeuvent explicitement la transparence et la participation

6.1.2 Cycle de projet

Formulation des projets : Les documents techniques et financiers (DTF) offrent de bonnes perspectives pour leur réalisation - sauf pour quelques projets où la durée du projet est clairement trop courte ou les ambitions trop grandes par rapport au budget retenu. Certains aspects, en particulier l'analyse institutionnelle et l'analyse des risques, ne sont pas assez développés.

On constate des retards dans le **démarrage** des projets, notamment pour le recrutement du personnel, les études baseline, etc.

Concernant la **mise en œuvre**, les projets sont souvent intégrés dans les organisations des partenaires. La mise en œuvre des projets est correcte, mais les procédures sont trop lourdes. Les équipes sont motivées et les assistants techniques (internationaux et nationaux) ont des compétences adéquates. Cependant, pour certains projets et pays, l'assistance technique n'était pas assez pointue. Des procédures (locales et belges) trop lourdes (e.a. pour les appels d'offres) ont freiné la mise en œuvre du projet.

Le **système de suivi et de rapportage** met surtout l'accent sur la mise en œuvre des activités et sur les dépenses réalisées (comparées avec les prévisions du DTF). Les indicateurs ne sont pas toujours SMART et quantifiés, et des baselines n'existent que dans peu de projets. La gestion des projets - et leur suivi - n'est pas suffisamment axée sur les résultats - et ne tient pas compte des changements de contexte de façon adéquate. Les SMCL sont dynamiques, mais s'occupent surtout des

questions formelles administratives et financières et n'offrent pas de garantie suffisante pour une réorientation correcte des projets en cas de problèmes ou changements de contexte.

A l'approche de la **fin de la période d'exécution**, plusieurs SMCL ont pris des décisions pour redynamiser la mise en œuvre des projets, notamment pendant des périodes de prolongation de maximum un an (22 projets sur 32). Quelques projets n'ont pas réalisé l'ensemble des activités nécessaires pour atteindre l'objectif spécifique, avec des conséquences pour l'efficacité et la durabilité de l'ensemble des acquis du projet.

L'analyse par secteur et par type de pays n'a pas permis de tirer de conclusions probantes étant donné la taille modeste de l'échantillon. Ceci étant, pour les projets qui couvrent des travaux d'infrastructure (50% des 32 projets), les évaluateurs ont constaté d'importants retards dans le lancement et dans les appels d'offres ainsi qu'une prise en compte insuffisante des augmentations possibles de prix lors de la préparation des budgets, en période de formulation.

Collaboration avec les partenaires : Les projets sont gérés en co-gestion et en général bien intégrés dans les structures et procédures des partenaires.

La CTB a fait des efforts importants pour mettre en œuvre les recommandations de la Déclaration de Paris notamment en ce qui concerne l'alignement et la prise en charge par les pays partenaires, mais des efforts restent à faire sur l'harmonisation, la gestion axée sur les résultats et la redevabilité (et responsabilité) mutuelle.

Relation avec la DGD par rapport au suivi des projets : La DGD et les Attachés n'assuraient pas un suivi stratégique suffisant des projets alors que dans plusieurs cas, les problèmes rencontrés nécessitaient une réflexion stratégique et des adaptations majeures du projet afin de garantir l'atteinte optimale des objectifs spécifiques.

Constat général : Mises à part les conclusions spécifiques pour chaque critère d'évaluation et aspect de mise en œuvre, un constat très important pour cette évaluation est que dans plus de la moitié des projets, des événements majeurs (imprévus ou risques qui se sont matérialisés) ont mis en danger la bonne mise en œuvre projets telle que prévue dans le document technique et financier. **Dans ces cas, ni la CTB, ni la SMCL n'ont été pleinement capables de redresser la situation en vue d'atteindre l'objectif spécifique convenu entre les partenaires. Ceci indique une faiblesse au niveau de la gestion et en particulier la rapidité d'identification et de réaction aux problèmes, au sein de la CTB, comme au niveau des partenaires locaux.**

6.2 Recommandations tirées de l'analyse des critères d'évaluation

Pertinence En plus d'assurer la cohérence par rapport à des politiques et stratégies nationales sectorielles et celles de la Belgique ainsi qu'avec les priorités du gouvernement et des structures décentralisées du pays partenaire, la formulation devrait également veiller à prendre en compte les modalités d'intervention proposées dans ces politiques et stratégies, et l'articulation avec les interventions des autres PTF. De plus, L'intervention doit être réaliste par rapport aux objectifs spécifiques et aux résultats à atteindre dans un laps de temps et avec un budget déterminé (tel que décidé dans la phase d'identification).

Effficacité Sur base du constat qu'environ 40% des projets n'ont pas eu une efficacité optimale suite à diverses raisons (retards divers au démarrage, rotation du personnel, appel d'offres,...), il est essentiel que la CTB et ses partenaires (y inclus la DGD) démontrent une plus grande capacité/volonté de réaction et d'adaptation afin d'assurer que les projets offrent à tout moment la réponse la plus adéquate possible à des situations imprévues (ou 'risques' selon la terminologie PCM). Les évaluateurs insistent sur le fait qu'une gestion orientée sur les résultats doit dépasser la disponibilité d'un outil approprié de suivi interne. Elle suppose une réflexion et un engagement à long terme sur le développement d'une « approche qualité ». Ce terme est à comprendre comme un système permettant de suivre et renforcer la qualité (et donc d'identifier rapidement des risques en cours de matérialisation et de mettre en place les stratégies de mitigation correspondantes) à chacune des étapes et pour chacune des fonctions de l'organisation qui la met en place.

Effficiency Un planning plus réaliste e.a. de la phase de lancement des projets, de la durée des appels d'offres, une meilleure analyse des capacités du partenaire et la poursuite des efforts pour optimiser l'utilisation des AT contribueraient largement à l'augmentation de l'efficacité des projets. Ici également, l'approche qualité recommandée ci-dessus devrait permettre d'améliorer la performance. Dans la mesure du possible, l'approche qualité devrait être partagée avec les partenaires.

Durabilité La recherche de durabilité devrait être entamée dès la phase de formulation parce que le choix du partenaire et son implication dans le projet semblent être des éléments clés pour celle-ci. Pour les projets sociaux, leur cohérence avec les choix de politiques sectorielles doit être assuré afin de garantir un financement continu après la fin du projet et d'ainsi assurer la pérennité d'offre des services pour les bénéficiaires finaux (malades, élèves,...). Les projets doivent accorder plus d'attention à la question de la durabilité financière et à la suppression progressive de la dépendance des bailleurs externes ou du budget du pays partenaire. Tout renforcement de l'appropriation des acquis du projet par les structures des partenaires – combinée avec des contributions des bénéficiaires – contribuerait à de meilleures perspectives pour la durabilité financière.

Axes transversaux La CTB doit mieux prendre en compte les dimensions transversales dans la mise en œuvre du projet et dans les indicateurs qui permettent de mesurer les effets sur ces aspects et cela dès l'identification par la DGD et surtout au moment de la formulation et dans le suivi de la mise en œuvre.

6.3 Recommandations par rapport aux 6 axes spécifiques

Les recommandations sont regroupés autour de 3 axes opérationnels (Préparation du projet, Mise en œuvre et Suivi des résultats attendus) et 3 axes systémique/stratégique (Redressement des projets ayant rencontré des problèmes majeurs, Relation avec les partenaires et Relation DGD-CTB).

6.3.1 Processus de préparation du projet

Les délais entre l'identification et la formulation et entre la formulation et le démarrage effectif du projet doivent être limités au maximum tout en garantissant une bonne collecte d'informations et l'appropriation du projet par les partenaires. Les

évaluateurs recommandent que le processus de formulation (et donc le DTF) accorde davantage d'attention à certains aspects clés tels que :

- des objectifs spécifiques réalistes en fonction du budget disponible ou vice versa ;
- le temps nécessaire pour le lancement et la mise en œuvre du projet en particulier pour les projets d'infrastructure dont le cycle est étalé sur plusieurs années (p.ex. la production de semences, la foresterie,...), ainsi que pour les projets dont la pertinence est étroitement liée à un autre cycle qui n'est pas nécessairement concomitant avec le cycle du projet (p.ex. les projets de renforcement des compétences des élus) et autres si pertinent ;
- des mesures qui permettent d'assurer la durabilité financière du projet, notamment pour faciliter l'inclusion des frais opérationnels (p.e. des projets sociaux) dans le budget de l'Etat ou de favoriser un processus de contribution croissante par les bénéficiaires ou le secteur privé ;
- un budget réaliste qui prend en compte les augmentations de prix ;
- une analyse des risques divers qui pourraient diminuer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des projets et
- proposer des démarches à prendre au cas où ces risques se matérialisent.

En fonction des spécificités des projets, la formulation (DTF) doit correctement identifier et prévoir le mode d'accompagnement et de suivi des actions de terrain auprès des bénéficiaires tout en laissant une marge de flexibilité aux futures équipes de projets, pour que ces dernières puissent adapter la mise en œuvre des projets aux changements concrets de contexte et à l'évolution des besoins à satisfaire.

Puisque le partenaire n'est pas suffisamment impliqué dans la phase de formulation, il serait intéressant de proposer au Gouvernement partenaire qu'il désigne dès le début de la phase de formulation une « task force compétente » comme point focal pour accompagner la formulation.

6.3.2 Mise en œuvre

Phase de démarrage Etant donné que les premiers 3 à 9 mois d'un projet sont une période cruciale pour la vie du projet, les évaluateurs estiment qu'une attention spécifique doit être accordée à cette phase selon une double approche : (1) Réduire au maximum la durée de cette phase de lancement : anticiper l'arrivée du DELCO et/ou mettre déjà un bureau à la disposition du directeur d'intervention (électricité, Internet) et un véhicule (ou plus en fonction de l'importance du projet). (2) Si cela n'est pas réaliste, organiser une mission de formulation plus sommaire et un démarrage rapide, mais prévoir une période (3 à 6 mois) au cours de laquelle le Délégué à la Co-gestion, le Directeur d'intervention et peut être un consultant étudieront le DTF en détail, définiront la baseline et les IOV sur base du baseline et présenteront leur feuille de route à la SMCL sur les modalités d'atteinte de l'Objectif Spécifique: calendrier, activités, résultats et donc son système de suivi/ évaluation par lequel il pourra être évalué. Pendant cette période, des études de faisabilité et d'incidences complémentaires (études d'impact environnemental) pourront être faites, avec éventuellement des formations des partenaires et l'amélioration de la connaissance du milieu/appropriation.

L'évaluation n'a pas analysé en profondeur le fonctionnement interne de la CTB et ne peut donc pas formuler de recommandations fondées à ce sujet, sauf sur quelques aspects clés de la mise en œuvre des projets :

Procédures administratives et financiers La mission d'évaluation recommande au Gouvernement Belge et au siège de la CTB d'analyser comment simplifier et améliorer la chaîne des contrôles afin de faciliter la mise en œuvre opérationnelle des projets. Cela devrait faciliter l'orientation vers une gestion axée sur les résultats opérationnels plus que sur les résultats financiers.

Appels d'offre Les évaluateurs recommandent de poursuivre les efforts pour s'aligner sur les procédures d'appels d'offre des pays partenaires, malgré les retards que cela peut causer. Il faut limiter les procédures supplémentaires du côté CTB et mieux prendre en compte la capacité des sous-missionnaires et les aspects techniques spécifiques lors de l'élaboration des appels d'offre.

Assistants techniques nationaux et internationaux Vu le besoin d'une assistance technique plus spécialisée et le fait que les AT permanents passent une grande partie de leur temps sur des questions administratives et financières, il est proposé :

- de prévoir pour la majorité des projets une assistance technique de pointe à travers des missions courtes de formation/coaching/accompagnement de projet - soit une assistance technique 'perlée', notamment pour les projets d'infrastructure ;
- de maintenir des assistants techniques permanents dans les projets d'appui institutionnel ou des projets qui visent spécifiquement le renforcement des compétences des partenaires, soit les projets 'soft' ;
- de maintenir également l'assistance technique permanente dans les pays fragiles où l'administration nationale présente des faiblesses et où le secteur privé et la société civile sont moins développés.

Pour la mise en œuvre, les aspects à renforcer concernent :

- L'adaptation des modalités de l'aide au contexte institutionnel qui revêt de plus en plus un caractère multi-acteurs ;
- L'approfondissement de la réflexion sur les possibilités d'évaluer la contribution de la CTB aux réussites des projets, mais cela dans un dynamique multi-acteur, avec une responsabilité de la CTB pour des efforts à réaliser - et un partenaire à accompagner (!) afin d'assurer le succès des projets ;
- L'adaptation des procédures administratives et financières à la capacité institutionnelle des pays et partenaires dans les pays fragiles.

Les évaluateurs constatent que l'accompagnement de la part du Service Expertise Technique et Sectorielle est véritablement une nécessité dans bon nombre de projets. Des visites régulières sont nécessaires pour s'assurer de la bonne mise en œuvre.

Fin de projet Il faut prévoir la possibilité de demander une prolongation dès qu'il devient clair que le projet ne pourra pas être exécuté dans les délais. Une période de prolongation plus longue (p.ex. 2 ans) devrait être possible – éventuellement avec une augmentation du budget à condition que les conditions de succès du projet soient garanties. Des stratégies de sorties de projet doivent être développées afin de donner à l'administration bénéficiaire une feuille de route pour la suite du projet et donc un cadre clair dans lequel d'autres appuis pourraient s'inscrire.

La *capitalisation des expériences* doit être renforcée : les outils intéressants développés ou utilisés dans le cadre d'un projet pourraient être inclus en annexe au rapport final.

Recommandations spécifiques pour les projets infrastructures

Dans la mesure où la moitié des projets évalués en 2011 couvraient des travaux d'infrastructures, les recommandations suivantes semblent être opportunes :

- Prévoir dans le DTF des augmentations de prix en fonction de l'inflation prévisible et inclure dans les Conventions Spécifiques et les Conventions de mise en œuvre des clauses spécifiques sur l'adaptation des prix des matériaux de construction
- S'assurer que la sélection des sous-traitants prend en compte leur véritable capacité de réalisations des travaux
- Adapter les calendriers d'exécution aux retards pris au démarrage du projet
- Négocier avec les partenaires (DGD et Etat partenaire) la possibilité d'une augmentation du budget et une prolongation du projet, afin de pouvoir réaliser les dernières étapes des projets tels que la finition des bâtiments et l'achat de meubles et équipement.
- Prévoir la possibilité d'une intervention par la CTB ou autre pendant la période de garantie des ouvrages (un an après la réception provisoire des travaux) en cas de problèmes.
- Combiner le cadre logique avec un planning détaillé de chantier (y compris les études) qui prend en compte les délais réels des procédures de marchés publics (p.ex. Programme PERT) dès le démarrage du projet.

Dans certains pays, l'ensemble de la gestion des « projets » d'infrastructure de ce type - études, lancement des DAO, attribution des marchés (dans le respect des procédures), supervision des travaux, rapports d'avancements, etc.- pourrait également être confiée à un opérateur privé qualifié (bureau d'ingénieurs conseils ou d'architectes), recruté sur appel d'offres. Le rôle de la CTB se limiterait alors au suivi de l'avancement et des décaissements. Un délégué à la co-gestion pourrait être désigné par la CTB, qui s'occuperait de plusieurs projets et qui suit le projet.

Recommandation spécifique pour les pays fragiles Les évaluateurs proposent de suivre une double stratégie : (1) le renforcement des capacités des gouvernements dans la création d'un cadre adéquat pour le développement du secteur concerné et le suivi des activités des projets et des autres partenaires de développement (2) la mise en œuvre directe de projets sur le terrain, de préférence avec des organisations locales afin d'assurer la durabilité des acquis des projets.

6.3.3 Suivi des résultats attendus

Vue que l'efficacité est difficile à analyser et à démontrer par manque d'indicateurs SMART et de baseline, les évaluateurs recommandent la mise en place d'un système de gestion de suivi/évaluation axé sur les résultats et surtout l'utilisation de ce système en tant qu'instrument de gestion de projet, notamment la mise en place d'une approche « **qualité** »

Tous les acteurs pertinents doivent être concernés par la collecte des données de monitoring, leur interprétation et leur suivi éventuels et le processus d'apprentissage ultérieur. Des formations adaptées sur la gestion du cycle de projet et cadre logique sont à prévoir dans certains projets.

SMCL : Le rôle et mandat de la SMCL en tant que comité de pilotage stratégique chargé du suivi des résultats du projet devrait être revu. La SMCL reste la structure la plus indiquée pour exercer la **supervision stratégique des projets**. Son mandat, son rôle et sa composition (participation de la DGD ?) doivent être revus afin qu'elle puisse veiller à ce que le projet soit mis en œuvre de façon optimale. Pour cela, elle doit avoir plus d'informations sur les défis et problèmes des projets.

Les **indicateurs objectivement vérifiables** doivent être SMART et quantifiés et genre-spécifique si pertinent.

Il faut prévoir une **révision des cadres logiques** en cours de la mise en œuvre des projets, notamment sur base des conclusions des évaluations à mi-parcours (si elles sont partagées) que des décisions prises lors des SMCL (décisions qui influent sur la logique d'intervention). Le cadre logique devient alors l'outil de pilotage de base d'un projet.

Evaluations à mi-parcours et final : Il convient d'assurer que (i) suffisamment de ressources soient disponibles pour les évaluations à mi-parcours (à inclure dans le budget du projet sous régie – ou à financer sur le fonds de formulation /évaluation) par des personnes externes à la CTB et au partenaire local ; (ii) cette fonction « d'alerte » soit mieux intégrée dans la gestion des projets.

6.3.4 Redressement des projets ayant rencontré des problèmes majeurs

Sur base du constat que l'efficacité et l'efficience des projets ont été souvent freinées par des retards ou des problèmes concrets, il est essentiel que la CTB améliore sa **capacité de réaction** : la CTB doit agir beaucoup plus rapidement en cas de problèmes et cela en accord avec ses partenaires. Les problèmes et les solutions doivent être identifiés plus rapidement et les décisions doivent être prises rapidement pour remettre le projet sur les rails. Il s'agit d'une responsabilité claire et nette des deux parties dans le cadre du système de cogestion.

L'amélioration de la capacité de réaction commence dès la formulation, avec une analyse des risques et surtout une identification de stratégies de mitigations plus poussées. Elle se poursuit avec un suivi plus poussé et plus régulier, et une utilisation plus intensive des outils existants. Elle se renforce avec le développement d'une « approche qualité », dans laquelle tous les acteurs sont responsables à leur niveau d'un aspect de la qualité et donc de la performance, avec des fonctions et des responsabilités clairement établies.

6.3.5 Relations avec les partenaires

Les évaluateurs recommandent la poursuite des efforts de **co-gestion** qui est un bon système parce qu'il offre suffisamment de flexibilité et qu'il responsabilise les partenaires. Il faut toutefois explorer les possibilités d'améliorer cette responsabilité mutuelle.

Procédures financières et administratives plus stricte des pays bénéficiaires : Afin d'avancer vers une plus grande implication et responsabilisation des partenaires locaux dans la mise en œuvre des projets, il semble important de s'assurer que les partenaires locaux respectent la même rigueur par rapport à la justification des dépenses. En cas de problème important dans la gestion des

ressources financières par le partenaire, des mesures devraient être prises pour rendre plus strictes les modalités de collaboration, même si cela risque d'être difficile d'un point de vue politique.

Appui institutionnel : Les évaluateurs soulignent l'importance de cet appui institutionnel et de la nécessité d'adapter le système d'accompagnement et de suivi de ce type d'interventions afin de mieux pouvoir suivre l'effet de ce type de projets et de mieux identifier la contribution de la CTB au processus de changement au sein de ses institutions partenaires.

6.3.6 Les relations DGD-CTB autour de l'orientation stratégique des projets

La DGD (principalement via les attachés) et la CTB (tant via le département EST que le bureau national) doivent être concernées par la direction stratégique. Pour cela, il faut que les attachés puissent assurer un suivi stratégique (et non pas opérationnel) des projets. Les évaluateurs recommandent de favoriser une meilleure collaboration entre les 2 institutions (à Bruxelles et sur le terrain) visant à optimiser le processus de développement - et le cycle de projet/programme notamment :

- une meilleure prise en compte des enseignements des projets en cours et projets précédents dans la phase d'identification et formulation,
- au sein des secteurs retenus par le PIC, un échange sur les domaines d'intervention spécifiques (sous secteurs, régions, niveau d'intervention ou public cible spécifique) de la Coopération belge,
- la participation des Attachés aux réunions de SMCL. Leur rôle n'est pas d'intervenir dans la gestion quotidienne des projets, mais de sauvegarder l'atteinte des Objectifs spécifiques et la réflexion stratégique du projet,
- approbation des TDR et des conclusions des missions d'évaluations à mi-parcours et finales par les attachés de la Coopération Belge (et par les partenaires).

Cette collaboration est en particulier importante dans les projets à caractère suivante:

- Projets qui ont besoin d'une réflexion stratégique sur leur avenir parce que des risques importants se sont matérialisés qui mettent en danger la bonne exécution des projets ;
- Projets où les membres du SMCL sont impliqués en tant que bénéficiaires directs et où ils ont des intérêts personnels dans la réalisation du projet ;
- Projets où une coordination avec les autres bailleurs - et le partenaire national - permet d'éviter des approches contreproductives et où un dialogue politique s'impose ;
- Des projets/secteurs qui sont couverts par le prochain Programme Indicative de Coopération (PIC) afin de se baser sur l'expérience acquis par les projets en cours dans ce secteur.

Annexe 1 : Liste des projets et timing des missions

Mis- sion Nb	Nr projet	Pays	Titre intervention	Expert Internatio nal	Expert National	Mission date départ	date fin de la mission	Code DGD	Code CTB
1	27	Tanzanie	Development and Improvement of Processing, Packing and Marketing of Beewax and other Bee products in Tanzania	Gerda Heyde	Sekumbo Justin	21-Août	29- Août	20022/1 1	TAN04013 11
2	30	Vietnam	Vietnam – Belgium Training Facilities	Jozef Embrecht	Vuong Thanh Huong	20-Août	04-Sep	3000475	VIE040271 1
2	31	Vietnam	Construction of an irrigation network and reservoir to increase the agricultural production in Ninh Phuoc district, Ninh Thuan province	Jozef Embrecht	Vuong Thanh Huong	20-Août	04-Sep	3002773	VIE040211 1
3	12	RDC	Appui au désensablement du Port de Kalemie	Matteo Scaramella	Pierre Tshimbumbu	14-Nov	23-Nov	3004568	RDC08124 11
3	10	RDC	Remise en Etat du Chemin de Fer Urbain et Amélioration de la Mobilité à Kinshasa	Matteo Scaramella	Pierre Tshimbumbu	14-Nov	23-Nov	3004368	RDC07090 11
4	11	RDC	Programme d'entretien et de réhabilitation des routes de dessertes agricoles II - (Bandundu)	Philippe Lothe	Tshibumbu Katende	07-Oct	28-Oct	3004506	RDC07112 11
4	9	RDC	Programme pilote de	Philippe	Tshibumbu	07-Oct	28-Oct	3000520	RDC05043

Mis- sion Nb	Nr projet	Pays	Titre intervention	Expert Internatio nal	Expert National	Mission date départ	date fin de la mission	Code DGD	Code CTB
			réhabilitation et de développement des systèmes d'approvision-nement en eau potable et d'assainissement en RDC	Lothe	Katende				11
5	14	Maroc	Espace multifonctionnel des femmes	Claire Leloup	Affane Mohammed Najib	11-Sep	17-Sep	19428/1 1	MOR/02/0 6P
6	4	Burundi	Appui ponctuel au fonctionnement du Parlement du Burundi	Gerda Heyde	Hatorimana Terence	01-Oct	7-Oct	3001963 en 19699/1 1	BDI040191 1
7	7	Burundi	Appui et relance du secteur semencier	Michel Schepens	Remy Nsengiyumva	19-Oct	5-Nov	3002769	BDI060301 1
7	5	Burundi	Appui Institutionnel à l'Institut des Sciences Agronomiques du Burundi (ISABU)	Michel Schepens	Remy Nsengiyumva	19-Oct	5-Nov	3004517	BDI070431 1
7	6	Burundi	Appui à la réhabilitation de l'hôpital Prince Régent Charles	Michel Schepens	Remy Nsengiyumva	19-Oct	5-Nov	3004245	BDI070361 1
8	23	Rwanda	Accès à l'électricité pour les populations rurales à travers les énergies renouvelables	Michel Schepens	Leon Kamanzi	12-Nov	26-Nov	3004548	RWA07055 11
8	19	Rwanda	Amélioration de l'accès paysan au matériel de plantation de qualité pour racines, tubercules et espèces fruitières	Michel Schepens	Leon Kamanzi	12-Nov	26-Nov	3003085	RWA06047 11

Mis- sion Nb	Nr projet	Pays	Titre intervention	Expert Internatio nal	Expert National	Mission date départ	date fin de la mission	Code DGD	Code CTB
8	20	Rwanda	Développement des systèmes de lutte intégrée contre les maladies et ravageurs de cultures	Michel Schepens	Leon Kamanzi	12-Nov	26-Nov	3003104	RWA0604811
9	24	Rwanda	Programme d'appui aux infrastructures de formation dans le domaine de la santé à l'UNR du Rwanda – Appui supplémentaire	Philippe Loth (avec contribution d'Eric Donelli)	Fiacre Kamanzi	04-Oct	10- Oct	3003167	RWA0604612
9	22	Rwanda	Programme d'appui aux infrastructures de formation dans le domaine de la santé à l'Université Nationale du Rwanda (PAIFDS)	Philippe (avec contribution d'Eric Donelli)	Fiacre Kamanzi	04-Oct	10-Oct	3002762	RWA0604611
9	25	Rwanda	Reconstruction de l'hôpital de Bushenge - phase II	Philippe Lothe	Fiacre Kamanzi	29-Oct	04-Nov	3006079	RWA0806112
9	18	Rwanda	Appui à la reforestation au RWA (PAREF I)	Philippe Lothe	Leon Kamanzi	28-Oct	7-Nov	3003082	RWA0604311
10	16	Niger	Appui au Programme d'Hydrauliques et Pastorale dans la Région de Dosso (PHVP)	Claire Leloup	Idrissa Moussa	25-Sep	03-Oct	19736/11	NER0501611
11	1	Algérie	Projet intégré de santé publique à Tamanrasset (TAM I)	Eric Donelli	Non applicable	19-Oct	31- Oct	19608/11	ALG0400911
11	2	Algérie	Extension du Projet intégré de santé publique dans le wilaya de Tamanrasset II	Eric Donelli	Non applicable	19-Oct	31- Oct	3002445	ALG0601711

Mis- sion Nb	Nr projet	Pays	Titre intervention	Expert Internatio nal	Expert National	Mission date départ	date fin de la mission	Code DGD	Code CTB
12	8	RDC	Appui au système législatif en RDC: volet assemblées provinciales	Claire Leloup	Roger Lumumba	08-Oct	18-Oct	3004380	RDC07086 12
13	3	Algérie	Appui technique aux centres de formation et de perfectionnement aux métiers de l'eau	Philippe Lothe	Saddek Mammeria	27-Nov	02-Dec	19604/1 1	ALG04008 11
14	17	Pérou	Programme de Prévention de la Consommation de Drogues et de Réhabilitation des Toxicomanes Phase II	Maria Navarro	Rosa Dierna	22-Oct	29-Oct	3003295	PER06011 11
15	32	Vietnam	Strengthening the Textile and Research institute's capacity of conducting research, training and experimental development of textile techniques, phase II	Sophie Papalexou	Vuong Thanh Huong	28-Nov	08-Déc	3004014	VIE040291 1
15	33	Vietnam	Public administration reform and roll out of the comprehensive poverty reduction and growth strategy (CPRGS) in Hau Giang province, phase 2 (PARROC)	Sophie Papalexou	Vuong Thanh Huong	28-Nov	08- Déc	3001776	VIE040301 1
16	21	Rwanda	Appui au programme national de santé mentale – phase II	Eric Donelli	Fiacre Kamanzi	1-Oct	10-Oct	3002177 - 18345/1 2	RWA04031 12

Mis- sion Nb	Nr projet	Pays	Titre intervention	Expert Internatio nal	Expert National	Mission date départ	date fin de la mission	Code DGD	Code CTB
17	28	Tanzanie	The construction and enhancement of Inland Container Stations in Ilala, Shinyanga and Mwanza South	Philippe Lothe	Sekumbo Justin	17-Nov	23-Nov	3000524/11	TAN0401411
18	26	Sénégal	Appui au Réseau des Mutuelles d'Épargne et de Crédit des Niayes (REMEC-NIAYES)	Gerda Heyde	Abdoulaye Kane	14-Nov	21-Nov	3002497	SEN0601311
19	29	Ouganda	The Rehabilitation and Expansion of Sir Samuel Baker School in Gulu District	Matteo Scaramella	Henri Mukisa	09-Oct	17-Oct	3003195	UGA0601111
20	13	Mali	Appui en expertise au Programme d'appui au Développement socio-sanitaire	Eric Donelli	Ndiaye Maimouna	02-Nov	06-Nov	3007616	MLI0903011

Annexe 2 : Cadre évaluatif

Cadre d'évaluation CTB - Evaluation 2011					
1. INFORMATION GENERALE					
Titre du projet :					
Pays:					
Numéro intervention DGD:					
Code Navision CTB:					
Institution partenaire:					
Durée de la Convention Spécifique:					
Date de démarrage du projet:					
Date (provisoire) de fin de projet:					
Budget total:					
Contribution belge:					
Contribution du partenaire:					
Secteur d'intervention:					
Numéro du rapport:					
Noms des évaluateurs :					
Date du rapport :					
1. DESCRIPTION DU PROJET					
2. SCORE par CRITERE					
Critère de jugement	Grading				
Pertinence	a				
Efficacité	a				
Efficience	a				
Durabilité	b				
a=4 (très bon)	b=3 (raisonnable)	c=2 (avec difficultés)	d=1 (très problématique)		

Cadre de jugement Evaluation CTB 2011						
1. PERTINENCE						
Titre projet :						
Code projet CTB :		Numéro du rapport :		Date :		
Code projet DGD :		Nom évaluateur :				
Critères de jugement	a=4	b=3	c=2	d=1		
1.1 La formulation de l'intervention rejoint les objectifs et les stratégies de développement du pays partenaire					Poids	30%
<p><i>Les documents de formulation sont faits de manière participative avec les structures partenaires ?</i></p> <p><i>Est-ce que les documents de formulation reflètent les choix et les préférences des structures partenaires au niveau de leur politique ?</i></p>						
1.2 Les activités et les résultats formulés, répondent-ils aux besoins des bénéficiaires ?					Poids	40%
<p><i>Y a-t-il eu une analyse des bénéficiaires ?</i></p> <p><i>Est-ce que les documents de formulation sont faits de manière participative avec les parties prenantes et les structures partenaires ?</i></p> <p><i>La situation des bénéficiaires sera-t-elle améliorée quand les résultats seront atteints ?</i></p>						
1.3 La logique d'intervention est-elle réaliste et faisable ?					Poids	30%
<p><i>La chaîne des activités et résultats est-elle réaliste ?</i></p> <p><i>Y a-t-il eu une analyse des risques qui a identifié des risques réels ?</i></p> <p><i>Les valeurs finales des indicateurs sont-elles déterminées sur base d'arguments (comme une baseline, des données venant d'études de benchmarking, des leçons tirées d'expériences pareilles) ?</i></p>						
Clé : a = très bon ; b = raisonnable ; c = avec difficultés ; d = très problématique		Jugement général		3,70	a	
Les bonnes et mauvaises pratiques qui ont attirées votre attention peuvent être décrites dans la feuille "Leçons à tirer"						
Y a-t-il des facteurs externes qui ont eu une influence négative (ou positive) sur les prestations de la CTB ? Lesquels ?						

Cadre de jugement Evaluation CTB 2011						
3. EFFICIENCE						
Titre projet :						
Code projet CTB :		Numéro du rapport :		Date :		
Code projet DGD :		Nom évaluateur :				
Critères de jugement	a=4	b=3	c=2	d=1		
3.1 Il n'y a pas eu de retard dans les activités et résultats planifiés					Poids	30%
<p>A-t-on dépense le budget comme planifié ?</p> <p>A-t-on mis en oeuvre les activités comme planifié ?</p>						
3.2 La relation entre résultats atteints et moyens utilisés est acceptable					Poids	40%
<p>Est-ce que la relation entre résultats immédiats (output) et moyens (input) est acceptable ?</p> <p>La relation entre résultats à court et moyen terme (outcome) et moyens (input) est-elle acceptable ?</p> <p>Le choix pour le type d'assistance technique et pour le nombre d'assistants techniques est-il motivé et acceptable ?</p>						
3.3 La CTB a géré les moyens efficacement ?					Poids	30%
<p>Est-ce qu'on a géré adéquatement les retards éventuels ?</p> <p>A-t-on utilisé les capacités existantes au lieu d'expertise externe ?</p>						
Clé : a = très bon ; b = raisonnable ; c = avec difficultés ; d = très problématique						
Jugement général					3,60	a
Les bonnes et mauvaises pratiques qui ont attirées votre attention peuvent être décrites dans la feuille "Leçons à tirer"						
Y-a-t-il des facteurs externes qui ont eu une influence négative (ou positive) sur les prestations de la CTB ? Lesquels ?						

Cadre de jugement Evaluation CTB 2011						
4. DURABILITE						
Titre projet :						
Code projet CTB :		Numéro du rapport :		Date :		
Code projet DGD :		Nom évaluateur :				
Critères de jugement	a=4	b=3	c=2	d=1		
4.1 Les résultats atteints sont ancrés dans les structures locales					Poids	25%
<p><i>Les résultats sont-ils atteints en collaboration avec les structures locales qui sont responsables pour la future gestion des résultats ?</i></p> <p><i>L'expertise de la CTB qui était nécessaire pour l'atteinte des résultats, a-t-elle été transférée aux structures locales ?</i></p>						
4.2 Il y a une stratégie de sortie financière					Poids	25%
<p><i>A-t-on réfléchi aux moyens qui sont nécessaires afin de pérenniser les résultats ?</i></p> <p><i>La CTB a-t-elle aidé les structures partenaires à trouver des moyens pour l'après-projet (p. ex. pour les frais d'entretien etc) ?</i></p>						
4.3 L'intervention est soutenue par le niveau politique et stratégique					Poids	25%
<p><i>Est-ce que les résultats obtenus contribuent aux objectifs de développement de la structure partenaire ?</i></p> <p><i>La CTB a-t-elle suffisamment impliqué le niveau politique et stratégique et lui informé de l'importance de l'intervention ?</i></p>						
4.4 Les bénéficiaires se sont approprié les résultats					Poids	25%
<p><i>Les bénéficiaires sont-ils satisfaits des résultats de l'intervention ?</i></p> <p><i>Est-ce que les bénéficiaires prennent l'initiative de continuer à utiliser et/ou entretenir les résultats ?</i></p> <p><i>Est-ce que les bénéficiaires ont été impliqués dans l'intervention ?</i></p>						
Clé : a = très bon ; b = raisonnable ; c = avec difficultés ; d = très problématique			Jugement général :		3,50	b
Les bonnes et mauvaises pratiques qui ont attirées votre attention peuvent être décrites dans la feuille "Leçons à tirer"						
Y-a-t-il des facteurs externes qui ont eu une influence négative (ou positive) sur les prestations de la CTB ? Lesquels ?						

Cadre de jugement Evaluation CTB 2011					
5. THEMES HORIZONTAUX					
Titre projet :					
Code projet CTB :		Numéro rapport :		Date :	
Code projet DGD :		Nom Evalueur :			
<i>Les scores de ces critères doivent être traités séparément, et ne doivent donc pas être pesés et additionnés pour avoir un jugement général.</i>					
Critères de jugement	a=4	b=3	c=2	d=1	N/A
5.1 Le genre est intégré dans l'intervention					
<p>Pendant la formulation a-t-on cherché des possibilités d'intégrer le genre dans l'intervention ?</p> <p>Y a-t-il des indicateurs spécifiques pour le genre ?</p> <p>Est-ce qu'on rapporte sur des thèmes spécifiquement liés au genre ?</p>					
5.2 L'intervention suit une approche environnementale ?					
<p>Pendant la formulation a-t-on cherché à respecter l'environnement le plus possible pendant la mise en oeuvre de l'intervention ?</p> <p>Y a-t-il des indicateurs spécifiques pour l'environnement ?</p> <p>Est-ce qu'on rapporte sur des thèmes spécifiquement liés à l'environnement ?</p>					
5.3 L'intervention promeut la bonne gouvernance					
<p>Y a-t-il un instrument de suivi qui permet de suivre la bonne gouvernance ?</p> <p>Est-ce qu'on signale les cas de corruption aux autorités compétentes ?</p> <p>A-t-on pris les mesures nécessaires dans le cas d'abus ?</p>					
Les bonnes et mauvaises pratiques qui ont attirées votre attention peuvent être décrites dans la feuille "Leçons à tirer"					

Cadre de jugement Evaluation CTB 2011

6. LECONS A TIRER							
Titre projet :							
Code projet CTB :		Numéro du rapport :			Date :		
Code projet DGD :		Nom évaluateur :					
Opportunités à tirer des leçons							
<p><i>Y a-t-il des opportunités à tirer des leçons dans cette intervention? Dans le cas échéant, présentez-les et indiquez comment on peut utiliser cette opportunité. Les questions suivantes peuvent aider à identifier les opportunités :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Est-ce qu'il y a de bonnes ou de mauvaises pratiques dont on peut tirer des leçons qui peuvent être généralisées? - Y a-t-il des méthodologies qui ont fonctionné remarquablement bien ou mal ? - Y- a-t-il des éléments socioculturels dans l'approche qui ont fonctionné remarquablement bien ou mal? - Est-ce qu'on a utilisé des pratiques innovatrices qui sont intéressantes à reproduire? - Avez-vous identifié des sujets qui selon vous méritent d'être approfondis dans une étude ? Pourquoi ? 							

Annexe 3 : Liste des scores accordés aux projets sur base du cadre évaluatif

Projets			Overall Grades					Overall Grades				Pertinence			Efficacité			Efficience			Durabilité				Horizontal		
title	DGD code	BTC code	Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité	Category	Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	4.4	Genre	Environnement	Gouvernance
Development and Improvement of Processing, Packing and Marketing of Beew ax and other Bee products in Tanzania	20022/11	TAN0401311	a	b	b	b	1	4	3	3	3	a	a	b	b	b	b	b	b	b	a	c	b	b	c	a	b
Vietnam – Belgium training facilities	3000475	VIE0402711	b	c	a	b	2	3	2	4	3	a	b	b	b	c	c	a	b	a	a	b	b	b	b	b	c
Construction of an irrigation network and reservoir to increase the agricultural production in Ninh Phuoc district, Ninh Thuan province	3002773	VIE0402111	a	c	c	b	2	4	2	2	3	a	a	b	c	c	b	d	c	b	a	b	a	b	c	c	b
Espace multifonctionnel des femmes	19428/11	MOR/02/06P	b	d	d	c	3	3	1	1	2	a	b	c	d	c	d	d	c	d	c	d	d	b	b	n/a	c
Appui au Programme d'Hydrauliques et Pastorale dans la Région de Dosso (PHVP)	19736/11	NER0501611	a	a	a	b	1	4	4	4	3	a	a	b	a	a	b	a	b	a	a	b	a	b	b	a	b
Appui ponctuel au fonctionnement du Parlement du Burundi	3001963 en 19699/11	BDI0401911	a	b	b	b	1	4	3	3	3	a	a	b	b	b	b	c	b	b	b	c	b	b	c	b	c
Appui au programme national de santé mentale – phase II	3002177 - 18345/12	RWA0403112	b	b	b	b	1	3	3	3	4	a	b	b	b	b	b	b	b	b	a	b	b	a	b	b	b
The Rehabilitation and Expansion of Sir Samuel Baker School in Gulu District	3003195	UGA0601111	b	b	b	b	2	3	3	3	3	a	a	c	c	b	b	b	a	b	a	c	a	a	b	c	b
Appui au système législatif en RDC: volet assemblées provinciales	3004380	RDC0708612	a	b	b	c	2	4	3	2	2	a	a	b	b	b	c	c	b	b	c	c	b	c	c	c	b
Programme d'appui aux infrastructures de formation dans le domaine de la santé à l'Université Nationale du Rwanda (PAIFDS)	3002762	RWA0604611	b	c	c	b	3	2	2	2	3	b	b	c	c	c	c	d	b	c	c	b	b	b	b	b	b
Programme d'appui aux infrastructures de formation dans le domaine de la santé à l'UNR du Rwanda – Appui supplémentaire	3003167	RWA0604612	b	c	c	b	3	2	2	2	3	b	b	c	c	c	c	d	b	c	c	b	b	b	b	b	b
Appui à la réhabilitation de l'hôpital Prince Régent Charles	3004245	BDI0703611	b	b	b	b	1	3	2	3	2	b	a	b	b	c	b	b	b	b	b	c	b	b	b	b	b
Appui Institutionnel à l'Institut des Sciences Agronomiques du Burundi (ISABU)	3004517	BDI0704311	b	c	b	c	2	3	2	3	2	a	a	c	c	c	b	c	b	b	b	c	d	b	c	b	b

Annexe 3 : Liste des scores accordés aux projets sur base du cadre évaluatif

Projets			Overall Grades					Overall Grades				Pertinence			Efficacité			Efficience			Durabilité				Horizontal		
title	DGD code	BTC code	Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité	Category	Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité	30%	40%	30%	30%	40%	30%	30%	40%	30%	25%	25%	25%	25%	na	na	na
Appui et relance du secteur semencier au Burundi	3002769	BDI0603011	c	c	b	c	3	2	2	3	2	b	c	c	c	c	c	b	b	b	c	c	c	b	c	b	b
Programme pilote de réhabilitation et de développement des systèmes d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement en RDC - AEP	3000520	RDC0504311	b	b	c	b	2	3	3	2	4	b	b	c	b	b	b	c	b	c	a	b	b	a	a	b	a
Appui en expertise au Programme d'appui au Développement socio-sanitaire EA-PADSS	3007616	MLI0903011	b	b	a	b	1	3	3	4	3	a	b	b	b	b	a	a	b	a	c	b	b	b	b	b	a
Appui à la reforestation au RWA (PAREF I)	3003082	RWA0604311	b	c	c	c	3	3	2	2	2	a	b	c	c	c	c	c	c	c	c	d	c	c	c	c	b
Programme de Prévention de la Consommation de Drogues et de Réhabilitation des Toxicomanes Phase II - DEVIDA	3003295	PER0601111	b	b	b	a	1	3	3	3	4	a	b	b	b	b	b	b	b	a	a	a	a	b	c	b	b
Reconstruction de l'hôpital de Bushenge - phase II	3006079	RWA0806111	b	b	b	a	1	3	3	3	4	b	b	b	b	b	c	b	b	b	a	b	a	a	b	b	b
Programme d'entretien et de réhabilitation des routes de dessertes agricoles II - (Bandundu)-PREPICO 2	3004506	RDC0711211	b	b	b	c	2	3	3	3	2	b	b	b	a	b	c	b	b	b	b	c	c	b	b	b	c
Appui au Réseau des Mutuelles d'Epargne et de Crédit des Niayes (REMEC-NAYES)	3002497	SEN0601311	a	c	b	c	2	4	2	3	2	a	a	b	b	c	c	b	c	b	b	c	b	c	b	b	c
The construction and enhancement of Inland Container Stations in Ilala, Shinyanga and Mwanza South	3000524/11	TAN0401411	b	c	c	b	2	3	2	2	3	b	b	c	c	c	b	d	b	b	b	b	b	a	b	b	c
Projet intégré de santé publique à Tamanrasset (TAM I)	19608/11	ALG0400911	a	b	a	b	1	4	3	4	3	a	a	b	b	b	b	b	a	a	b	b	b	b	a	b	b
Appui au désensablement du Port de Kalemie	3004568	RDC0812411	b	c	b	c	2	3	2	3	2	b	b	c	c	b	c	c	b	b	b	c	c	b	b	c	b
Extension du Projet intégré de santé publique dans le wilaya de Tamanrasset II	3002445	ALG0601711	a	b	a	b	1	4	3	4	3	a	a	b	b	b	b	b	a	a	a	b	b	a	a	b	b
Amélioration de l'accès paysan au matériel de plantation de qualité pour racines, tubercules et espèces fruitières R & T	3003085	RWA0604711	c	c	c	c	3	2	2	2	2	b	c	c	c	c	c	c	c	c	b	c	b	c	c	b	b
Accès à l'électricité pour les populations rurales à travers les énergies renouvelables	3004548	RWA0705511	a	b	b	b	2	3	3	3	3	b	a	a	b	b	b	b	b	b	b	b	a	b	b	b	b
Développement des systèmes de lutte intégrée contre les maladies et ravageurs de cultures (IPM)	3003104	RWA0604811	b	b	b	a	1	3	3	3	4	b	b	a	b	a	b	b	b	b	a	b	a	a	b	a	b
Appui technique aux centres de formation et de perfectionnement aux métiers de l'eau	19604/11	ALG0400811	b	c	b	b	2	3	3	3	4	a	b	b	c	c	b	b	b	b	b	a	b	b	b	b	b
Public administration reform and roll out of the comprehensive poverty reduction and growth strategy (CPRGS) in Hau Giang province, phase 2 (PARROC)	3001776	VIE0403011	b	b	b	b	2	3	3	3	3	b	b	a	b	b	b	b	a	b	b	b	a	b	b	b	b
Strengthening the Textile and Research institute's capacity of conducting research, training and experimental development of textile techniques, phase II	3004014	VIE0402911	b	b	a	b	1	3	3	4	3	b	b	b	b	b	c	a	a	b	a	b	b	a	b	b	b
Remise en État du Chemin de Fer Urbain et Amélioration de la Mobilité à Kinshasa	3004368	RDC0709011	b	b	b	b	3	3	3	3	3	b	b	c	c	b	b	c	b	b	b	b	b	b	b	b	a

Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées dans le cadre de la préparation du rapport de synthèse

Personnes rencontrées	
Nom	Organisation - Fonction
Olivier Thery	Service Evaluation Spéciale S4
Ivo Hooghe	Service Evaluation Spéciale S4
Marc Denys	DGD-D1- Directeur Coopération Bilatérale
Sophie De Groote	DGD-D0.1 Conseiller
Mario Goethals	CTB- Directeur Opérations
Paul Verle	CTB - Directeur Département Expertise Technique et Sectorielle
Rudy Poulussen	CTB - Département Expertise Thématique et Sectorielle - Formulations
Christophe Maréchal	CTB - Directeur Développement Organisationnel
Myriam Van Parijs	CTB - Expert Monitoring Evaluation

PS: Les personnes rencontrées dans le cadre des différentes missions de terrains sont mentionnées dans les cadres évaluatifs respectifs.

Réponse managériale de la CTB

C'est avec beaucoup d'intérêt que la CTB a accueilli cette évaluation. Garantir et améliorer en permanence la qualité de nos prestations est en effet l'une de nos préoccupations quotidiennes, tant sur le terrain qu'au siège. Cette évaluation permet dès lors d'analyser la qualité de nos prestations avec le recul nécessaire.

Comme l'indique l'évaluation, les défis auxquels le secteur de la coopération au développement est confronté sont légion. Des suites, entre autres, de nouvelles modalités de coopération depuis la déclaration de Paris et de la modification du contexte dans le paysage des donateurs, le secteur a considérablement évolué au cours de la décennie écoulée, les défis dans les pays partenaires restent de taille et une pression omniprésente s'exerce pour obtenir des résultats. Dans ce contexte en pleine mutation, la CTB veille à évoluer en permanence en tant qu'organisation afin de pouvoir répondre de façon optimale aux besoins des donateurs et des partenaires. Au cours des dernières années, nous avons déployé à cet effet de nombreuses initiatives afin de garantir de manière durable la qualité du fonctionnement de notre organisation et de nos interventions. L'élaboration d'une stratégie orientée résultats et la mise sur pied d'un système de suivi de la performance – à la fois des résultats de développement auxquels la CTB contribue, de la qualité des services fournis et de la satisfaction des parties prenantes externes sur ces services – occupent une place centrale dans ces initiatives. Parmi les actions entreprises figurent l'obtention de la certification ISO 9001, la révision du système M&E de même que le renforcement des compétences M&E sur le terrain, le développement d'un « outil » permettant de gérer les risques par pays dans leur intégralité, la réalisation d'une enquête de satisfaction sur le soutien offert par la CTB pour atteindre des résultats de développement etc. En ce qui concerne l'enquête de satisfaction⁴⁸, des parallèles peuvent être tracés entre les conclusions de la présente évaluation et celles de l'enquête, notamment en ce qui concerne le soutien à apporter en matière de gestion des risques de même que la fourniture d'informations fiables sur la mesure dans laquelle des résultats de développement sont atteints. Sur d'autres points – par exemple l'implication des partenaires dans la formulation ou encore les thèmes transversaux – les conclusions sont contradictoires. Celles-ci doivent dès lors être traitées avec la prudence nécessaire.

Comme les initiatives d'amélioration se sont surtout déployées à partir du siège de la CTB et vu que l'échantillon de l'évaluation se composait exclusivement d'interventions ayant pris fin en 2011 (ou au début de 2012), il est impossible de d'ores et déjà voir pleinement l'effet de tous ces changements au niveau des interventions. Cela requiert du temps. Des signaux encourageants ont toutefois été

⁴⁸ L'enquête de satisfaction a été exécutée en collaboration avec le SPF P&O auprès des attachés et partenaires dans 17 pays partenaires. Les résultats complets sont disponibles auprès du service Développement organisationnel (do@btcctb.org).

enregistrés. En outre, l'évaluation décrit les éléments des phases de formulation et d'exécution tels qu'ils se présentaient à l'époque, plutôt que tels qu'ils s'appliquent actuellement. Ceci est propre à la méthodologie et aux caractéristiques de l'échantillon de cette évaluation. Comme les évaluateurs l'indiquent eux-mêmes, les conclusions de cette évaluation doivent être replacées dans leur contexte car elles s'appliquent au groupe des 32 interventions évaluées et ne peuvent pas être généralisées à l'ensemble du portefeuille de la CTB. Elles ne peuvent, par conséquent, pas davantage l'être à la performance de la CTB. Vu la complexité croissante des interventions, la problématique d'attribution - en fonction de laquelle les résultats (non) obtenus ne peuvent pas automatiquement être attribués à la qualité des prestations d'un seul acteur - entre également en ligne de compte. Nous constatons néanmoins que les recommandations sont déjà toutes en cours d'exécution. La plupart des recommandations dépassent le niveau de la CTB et sont traitées au niveau politico-stratégique. Pour certaines recommandations, nous sommes plutôt réservés. Bien que nous reconnaissons que la problématique doit être traitée, nous estimons qu'elle requiert une analyse plus détaillée avant de pouvoir y associer une recommandation concrète (A10-11).

Cette évaluation confirme notre intention de poursuivre la voie empruntée. Ce faisant, nous entendons, conjointement avec nos donateurs, soutenir les partenaires de manière durable afin d'atteindre des résultats de développement.

1. Recommandations sur la base des critères d'évaluation

Recommandation A1 Pertinence

En plus d'assurer la cohérence par rapport à des politiques et stratégies nationales sectorielles et celles de la Belgique ainsi qu'avec les priorités du gouvernement et des structures décentralisées du pays partenaire, la formulation devrait également veiller à prendre en compte les modalités d'intervention proposées dans ces politiques et stratégies, et l'articulation avec les interventions des autres PTF. De plus, l'intervention doit être réaliste par rapport aux objectifs spécifiques et aux résultats à atteindre dans un laps de temps et avec un budget déterminé (tel que décidé dans la phase d'identification).

Réponse de la CTB

Accord - En cours d'exécution

La CTB soutient cette recommandation. Le développement d'interventions réalistes, qui sont cohérentes avec la politique et les stratégies à la fois du partenaire et de la Belgique, est un processus complexe qui s'étale sur différentes phases du cycle d'intervention. La formulation et le démarrage de l'exécution en constituent les dernières étapes. En effet, la détermination des caractéristiques de base d'une intervention, parmi lesquelles l'objectif spécifique, le budget et la durée, débute préalablement avec le PIC et résulte ensuite dans la fiche d'identification. Même si cela semble possible en théorie, la pratique démontre qu'il est difficile de revenir sur des processus de prise de décision préalables et déjà terminés. Par conséquent, un progrès durable ne pourra être enregistré que par le biais d'une approche commune de la DGD et de la CTB. Cette problématique fait d'ailleurs partie de la discussion relative au 4ème contrat de gestion. En ce qui concerne l'harmonisation avec

d'autres donateurs : les accords conclus à Busan concernant le « joint programming » doivent également y apporter une réponse à terme. La CTB fera le nécessaire pour exécuter ou soutenir les accords concrets qui seront pris au niveau belgo-belge et au niveau international.

Dans le cadre de la pertinence, il est également intéressant de compléter les conclusions de l'évaluation par une constatation résultant de l'enquête de satisfaction dont il ressort que les partenaires sont satisfaits de l'information qu'apporte la CTB concernant le lien entre les résultats de développement, le contexte, les moyens et les modalités.

Recommandation A2 – Efficacité

Sur base du constat qu'environ 40% des projets n'ont pas eu une efficacité optimale suite à diverses raisons (retards divers au démarrage, rotation du personnel, appel d'offres,...), il est essentiel que la CTB et ses partenaires (y inclus la DGD) démontrent une plus grande capacité/volonté de réaction et d'adaptation afin d'assurer que les projets offrent à tout moment la réponse la plus adéquate possible à des situations imprévues (ou 'risques' selon la terminologie PCM). Les évaluateurs insistent sur le fait qu'une gestion orientée sur les résultats doit dépasser la disponibilité d'un outil approprié de suivi interne. Elle suppose une réflexion et un engagement à long terme sur le développement d'une « approche qualité ». Ce terme est à comprendre comme un système permettant de suivre et renforcer la qualité (et donc d'identifier rapidement des risques en cours de matérialisation et de mettre en place les stratégies de mitigation correspondantes) à chacune des étapes et pour chacune des fonctions de l'organisation qui la met en place.

Réponse de la CTB

Accepté. En cours d'exécution.

Depuis deux ans, la CTB investit et travaille activement afin d'orienter les systèmes de gestion sur les résultats de développement. Comme l'échantillon de cette évaluation comprenait des interventions qui, souvent, avaient été formulées avant la Déclaration de Paris ou pendant la période juste après, la gestion orientée sur les résultats n'avait pas été intégrée d'emblée partout et ses résultats n'en étaient pas partout visibles de la même manière. Il n'aura cependant pas échappé aux évaluateurs que, entre autres, les rapports annuels établis après 2010 témoignent d'une approche orientée sur les résultats, et que l'accent est fortement mis sur le pilotage stratégique et la gestion des risques. Comme l'indiquent également les évaluateurs, il ne s'agit là que d'un aspect d'une gestion orientée sur les résultats. La CTB agit cependant sur la base d'une approche intégrée globale dans laquelle les différentes actions sont imbriquées les unes dans les autres afin que les interventions puissent disposer d'un système de suivi orienté sur les résultats, et que les collaborateurs des interventions (CTB et partenaire) puissent disposer des connaissances et des compétences nécessaires pour suivre leurs interventions d'une manière orientée sur les résultats. Des points d'attention à ce sujet résident dans la concordance entre le système M&E et tous les autres aspects auxquels il a trait comme la promotion de l'apprentissage, le soutien au pilotage stratégique, la gestion

active des risques, l'intégration du système au niveau de l'intervention dans le système du pays partenaire, l'utilisation du système M&E du pays partenaire, etc. Nous sommes par conséquent confiants et pensons que, au cours des années à venir, la qualité de la gestion orientée sur les résultats de la CTB progressera. Il s'agira néanmoins d'un processus constant.

A ce propos, il convient cependant de souligner que le fait de disposer d'un système de suivi orienté sur les résultats et le développement de stratégies ciblées sont deux aspects distincts, le système de suivi étant une condition préalable à de meilleures stratégies et à une gestion active des risques sans toutefois y conduire automatiquement. Au niveau d'une intervention, ces aspects relèvent soit de la responsabilité de la CTB, soit de celle du partenaire, soit d'une responsabilité conjointe (essentiellement en ce qui concerne l'efficacité au niveau de l'objectif spécifique).

Dans le cadre de l'efficacité, il est intéressant de signaler que l'enquête de satisfaction révèle que les partenaires sont très satisfaits de la contribution significative apportée par la CTB à l'exécution des stratégies sectorielles, ainsi que de la planification des activités nécessaires pour atteindre des résultats et, par la suite, des résultats de développement. L'enquête de satisfaction a toutefois mis en évidence la nécessité de contribuer davantage au renforcement des capacités des partenaires en ce qui concerne le suivi et l'évaluation des stratégies sectorielles, ainsi que la nécessité de soutenir davantage la gestion des risques et le rapportage concernant les résultats de développement.

Recommandation A3 – Efficience

Un planning plus réaliste e.a. de la phase de lancement des projets, de la durée des appels d'offres, une meilleure analyse des capacités du partenaire et la poursuite des efforts pour optimiser l'utilisation des AT contribueraient largement à l'augmentation de l'efficience des projets. Ici également, l'approche qualité recommandée ci-dessus devrait permettre d'améliorer la performance. Dans la mesure du possible, l'approche qualité devrait être partagée avec les partenaires.

Réponse de la CTB

Accepté. En cours d'exécution.

Les points mentionnés sont des axes de travail au sujet desquels la CTB fait des efforts pour enregistrer des progrès dans le cadre de son mandat. La planification des marchés publics fait ainsi l'objet d'un suivi actif afin de pouvoir traiter les problèmes à temps, une cellule a été créée qui se concentre exclusivement sur le renforcement des capacités et, par conséquent, également sur l'analyse des capacités du partenaire, et un scénario a été élaboré afin de faciliter la phase de démarrage – et son suivi actif. Vu la multiplicité d'acteurs et d'actions qui contribuent à l'efficience, il est nécessaire d'aborder ce sujet sur la base d'une approche intégrée. Le 4ème contrat de gestion pourrait apporter des éléments de réponse, plus précisément en ce qui concerne les modalités d'exécution, l'utilisation des procédures du pays partenaire, l'exécution d'analyses au niveau sectoriel, etc.

Recommandation A4 – Durabilité

La recherche de durabilité devrait être entamée dès la phase de formulation parce que le choix du partenaire et son implication dans le projet semblent être des éléments clés pour celle-ci. Pour les projets sociaux, leur cohérence avec les choix de politiques sectorielles doit être assurée afin de garantir un financement continu après la fin du projet et d'ainsi assurer la pérennité d'offre des services pour les bénéficiaires finaux (malades, élèves,...). Les projets doivent accorder plus d'attention à la question de la durabilité financière et à la suppression progressive de la dépendance des bailleurs externes ou du budget du pays partenaire. Tout renforcement de l'appropriation des acquis du projet par les structures des partenaires – combinée avec des contributions des bénéficiaires – contribuerait à de meilleures perspectives pour la durabilité financière.

Réponse de la CTB

Accepté partiellement.

L'exécution d'interventions durables occupe une place de premier plan. La durabilité peut cependant être plus facilement améliorée pour certains aspects que pour d'autres. Ainsi est-il plus facile d'intégrer l'intervention dans les structures du pays partenaire que de garantir la stabilité du personnel étant donné que celle-ci fait partie de la problématique de développement elle-même. Il en va de même pour la durabilité financière, étant donné que la CTB, en tant qu'organisation, a peu de prise à cet effet. La CTB continuera néanmoins à fournir des efforts en vue de renforcer la durabilité et plaide également pour que ce critère soit pris en considération dès la phase de programmation.

Recommandation A5. Thèmes horizontaux

La CTB doit mieux prendre en compte les dimensions transversales dans la mise en œuvre du projet et dans les indicateurs qui permettent de mesurer les effets sur ces aspects et cela dès l'identification par la DGD et surtout au moment de la formulation et dans le suivi de la mise en œuvre.

Réponse de la CTB

Accepté. En cours d'exécution.

L'intégration des thèmes transversaux dans tout le cycle d'intervention est un axe de travail prioritaire qui fait partie tant de la démarche qualité générale que de l'adaptation du cadre pour le système M&E. Pour donner aux thèmes transversaux leur portée nécessaire, il est important qu'ils soient déjà intégrés dans la programmation. Bien que les thèmes transversaux ne soient pas encore suffisamment éclairés par des indicateurs, l'enquête de satisfaction a néanmoins mis en évidence que les partenaires sont, dans une très grande mesure, satisfaits du

soutien qu'apporte la CTB dans le cadre de l'exécution de leurs stratégies en matière de genre, d'environnement et de changement climatique.

2 Recommandations relatives à des aspects spécifiques

Recommandation A6

Préparation des projets

Réponse de la CTB

Accord partiel - En cours d'exécution

La préparation des interventions est en cours d'amélioration à travers différentes voies. C'est ainsi que certains aspects font partie des éléments discutés dans le cadre du 4ème contrat de gestion (par ex. un objectif spécifique réaliste en fonction du budget). Pour les éléments qui relèvent uniquement du fonctionnement interne de la CTB, des initiatives sont également en cours de réalisation afin que le passage de la formulation à l'exécution se déroule facilement et que la formulation accorde suffisamment d'importance à des éléments récurrents importants (par ex. la gestion des risques). La CTB est également en demande d'une plus grande appropriation de la formulation par le partenaire lors de la formulation, ce qui reste actuellement un point difficile, souvent par manque de ressources humaines chez le partenaire. La CTB ne partage cependant pas le point de vue des évaluateurs selon lequel le partenaire n'est actuellement pas suffisamment impliqué. Cela est également confirmé dans l'enquête de satisfaction qui démontre que les partenaires trouvent qu'ils sont impliqués de manière adéquate dans la formulation. Il est dès lors recommandé d'examiner plus en détail cette divergence.

Recommandation A7

Mise en œuvre du projet.

Réponse de la CTB

Accord - En cours d'exécution

La CTB reconnaît les éléments faisant l'objet de cette recommandation. Dans la plupart des cas, ces éléments sont déjà en cours d'exécution ou leur exécution est actuellement à l'étude. Pour les aspects qui tombent partiellement en dehors des compétences de la CTB, nous sommes bien entendu disposés à y collaborer pleinement (entre autres, les procédures administratives et financières, fin de

projet). L'enquête de satisfaction a mis à jour le fait que les partenaires sont toutefois, dans une large mesure, satisfaits de la façon dont les modalités d'exécution définissent la répartition des responsabilités entre la CTB et les partenaires.

Recommandation A8

Suivi des résultats attendus

Réponse de la CTB

Accord - En cours d'exécution

La recommandation proposée est déjà en cours d'exécution. Le rôle et le mandat de la SMCL font partie des discussions du 4ème contrat de gestion. Les autres aspects de cette recommandation sont prévus via l'adaptation et l'application du système M&E ainsi qu'un suivi accru de cette application.

Recommandation A9

Redressement des projets ayant rencontré des problèmes majeurs.

Réponse de la CTB

Accord - En cours d'exécution

Cette recommandation est liée à la force mais également à la faiblesse du système de cogestion. La réorientation des interventions relève de la responsabilité conjointe de la CTB et du partenaire. Cela suppose que, par définition, les changements soient pilotés et portés par le partenaire. Par ailleurs, le partage de responsabilité comporte un risque en soi car la responsabilité finale en devient moins évidente et chacune des deux parties peut avoir une autre conception de la notion de « difficulté ». De ce fait, l'identification d'une difficulté et la prise de décision à son sujet durent généralement plus longtemps. La CTB travaille à cette recommandation en harmonisant mieux ses différents « services » les uns par rapport aux autres. C'est ainsi que le rapportage doit être en mesure de détecter les difficultés à temps et de les porter au niveau de décision approprié, l'encadrement des interventions par les départements centraux doit permettre de garantir une vision sur les difficultés et les évaluations doivent également être mises à profit pour analyser les difficultés en dehors des délais classiques (à mi-parcours et en fin de projet). Une meilleure harmonisation de ces services doit permettre aux SMCL de disposer à temps de l'information nécessaire pour discuter ensemble des difficultés et prendre les mesures nécessaires. L'enquête de satisfaction révèle également que les partenaires trouvent que la CTB peut s'améliorer dans le dialogue continu qu'elle doit entretenir avec eux pour leur permettre de prendre des décisions. La CTB y accordera dès lors l'attention nécessaire dans le cadre du suivi de la qualité de ses services.

Recommandation A10

Relations avec les partenaires.

Réponse de la CTB

/

L'exécution de cette recommandation est déterminée par le niveau politico-stratégique.

Recommandation A11

Les relations DGD-CTB autour de l'orientation stratégique des projets.

Réponse de la CTB

/

Le pilotage stratégique requiert l'attention nécessaire étant donné que le succès d'une intervention y est étroitement lié. A cet effet, il est important de délimiter les éléments qui font partie du pilotage stratégique, ceux qui font partie du pilotage opérationnel et à partir d'où certains éléments relèvent du processus de décision politique. Il faut ensuite tenir compte des compétences de chacun, de même que des leçons tirées du passé. Ce sujet dépasse la CTB et sera traité conjointement avec la DGD à l'occasion des discussions relatives au 4ème contrat de gestion.



ROYAUME DE BELGIQUE

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

Service de l'évaluation spéciale de la Coopération internationale

Egmont • rue des Petits Carmes 15, B-1000 Bruxelles • + 32 2 (0)2 501 38 34 • www.diplomatie.belgium.be • www.dg-d.be • ses-dbe@diplobel.fed.be

Dépôt légal n° 0218/2012/17