n° 36
décembre 2010

Série Évaluation et capitalisation

ex Post

Suivi de la réalisation des objectifs des projets de l'AFD : état des lieux

Luc Lefebvre, Olivier Farcy, François-Xavier de Perthuis de Laillevault, SEE

Contact : Aurélie Chevrillon, division du Pilotage stratégique, AFD

Département de la Recherche

Division Évaluation et capitalisation

Agence Française de Développement
5, rue Roland Barthes 75012 Paris - France
www.afd.fr

Avertissement

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'Agence Française de Développement ou de ses institutions partenaires.

Directeur de la publication : Dov ZERAH
Directeur de la rédaction : Jean-David NAUDET
ISSN : 1962-9761
Dépôt légal : 4ème trimestre 2010

Mise en page : Marcelle LARNICOL
Crédit photographique : AFD

Sommaire

Synthèse		**5**
1.	**Mandat de l'étude**	**9**
	1.1 Objectif général de l'étude	9
	1.2 Objectifs spécifiques	9
	1.3 Champ de l'analyse	9
	1.4 Les attendus de l'état des lieux	10
2.	**Contexte de l'étude : un mandat de l'AFD complexe et en constante évolution**	**11**
3.	**Méthodologie**	**13**
	3.1 Une approche en six étapes	13
	3.2 Organisation et chronologie	15
4.	**Processus théorique**	**17**
	4.1 Définition des concepts par l'AFD	17
	4.2 Processus d'identification des objectifs, des indicateurs et du dispositif de suivi	18
5.	**Dispositif théorique de suivi**	**25**
	5.1 Description du dispositif théorique de suivi	25
	5.2 Schéma du dispositif théorique de suivi	25
	5.3 Description de la circulation de l'information et des utilisateurs ciblés	26
	5.4 Identification des instruments et produits du suivi	26
	5.5 Contexte théorique de l'évolution de la demande d'information sur les résultats des projets	27
6.	**Pratiques de formulation et de suivi des projets**	**29**
	6.1 Formulation : de l'identification à la contractualisation	29
	6.2 Suivi de la réalisation des objectifs en phase d'exécution des projets	42
	6.3 En phase *ex post*	49
	6.4 Synthèse	52

7.	**Analyse de l'adéquation entre l'offre et la demande d'information**	**53**
	7.1 La demande et l'utilisation de l'information	53
	7.2 La rencontre entre l'offre et la demande	55
8.	**Conclusions et recommandations**	**57**
Annexes		**63**
Liste des sigles et abréviations		**101**

Synthèse

Cette étude établit un état des lieux du suivi de la réalisation des objectifs des projets tout au long du cycle et formule des recommandations en vue d'améliorer l'atteinte des objectifs des projets financés ainsi que le pilotage opérationnel et stratégique de l'Agence Française de Développement (AFD).

Les documents et procédures de suivi de la réalisation des objectifs des projets sont clairement définis à l'AFD, ce qui a permis la restitution d'un schéma théorique de suivi tout au long du cycle du projet. Ce cycle est relativement complexe. L'instruction du projet débouche sur deux décisions importantes : l'approbation du Conseil d'administration, obtenue sur la base de la note au Conseil présentant le projet, et la Convention de financement, liant l'AFD et le maître d'ouvrage, qui fixe les conditions de financement et d'exécution du projet.

La conception du système de suivi

L'analyse d'un échantillon de 29 projets concrets, suivie de visites de terrain pour la plupart d'entre eux, a permis de constater que dans la pratique, la définition des objectifs, des indicateurs et des dispositifs de suivi était d'une qualité variable et que leur formulation pouvait différer, pour un même projet, entre la note au Conseil d'administration (NCA) et la Convention de financement (CF).

Bien que l'AFD dispose d'un document définissant clairement les différents niveaux d'objectifs auxquels les auteurs de projets peuvent se référer, la formulation des objectifs observée dans les documents d'instruction de projets révèle un usage hétérogène et instable de ces notions.

Ce manque de rigueur a un impact sur la définition des indicateurs de suivi des résultats. Le type d'indicateurs varie selon l'approche retenue et le secteur d'activité dans lequel s'insère le projet : si dans l'approche programme les indicateurs correspondent aux indicateurs référencés par les programmes des pays concernés, dans l'approche projet, la formulation des indicateurs reste très disparate.

Au total, 50 % des cadres logiques des projets considérés ne proposent pas d'indicateurs au niveau de la finalité (ou objectif global). Pour 41 % des projets de l'échantillon, les indicateurs sont difficilement attribuables aux actions mises en œuvre et sont peu pertinents par rapport à l'objectif identifié. Pour 27,5 % des projets, les indicateurs retenus sont difficilement mesurables, et pour 17 %, l'information n'est pas disponible et leur renseignement demanderait la mise en œuvre de procédures de collecte assez lourdes. Enfin, 10 % des projets n'ont pas d'indicateurs.

La position de base, la cible à atteindre et la fréquence de mise à jour des indicateurs ne sont renseignées que pour 17 % des projets de l'échantillon (soit cinq projets). Il n'est envisagé un appui spécifique pour soutenir la maîtrise d'œuvre (MOE) dans la mise en œuvre du système de suivi évaluation que dans 14 % des cas, soit pour quatre projets de l'échantillon.

Le suivi en cours d'exécution

Une typologie des systèmes de suivi permet de décrire les pratiques observées à travers l'analyse de l'échantillon des projets. Cette typologie montre que le suivi des résultats dépend des besoins en termes d'information et non du produit ou du secteur concerné par l'intervention. En effet, la prise en compte des résultats ne dépend pas de leur nature, excepté pour l'approche programme car, dans ce cas, c'est la nature même de l'intervention qui nécessite d'alimenter le système d'information par les données traitant des résultats, mais de la demande d'information émise par les agents. C'est donc la demande d'information qui détermine la pratique du suivi des résultats des projets à l'AFD.

Le suivi *ex post*

Il n'est généralement pas possible, au niveau des évaluations *ex post*, d'établir une comparaison des résultats attendus et des résultats effectifs du projet, faute d'objectifs ciblés lors de la phase de formulation des projets et de suivi des résultats. Les évaluations *ex post* permettent cependant une réflexion sur la pertinence et la viabilité des stratégies adoptées, notamment dans une perspective de poursuite des interventions au niveau sectoriel.

La demande d'information sur les résultats des projets au sein de l'AFD

La demande d'information au sein de l'AFD est déterminée par :

- **la recherche de sens** afin de répondre aux interrogations croissantes des agents sur le sens de l'action de l'AFD ; les attentes individuelles exprimées dans ce sens ont toutefois peu d'influence sur le suivi effectif des résultats ;

- **la faible demande à vocation stratégique à ce jour**. Les exercices récurrents de réflexion stratégique, tels que l'élaboration des cadres d'intervention pays (CIP) ou des cadres d'intervention sectoriels (CIS) s'appuient peu sur l'analyse des données de réalisation des objectifs des projets. Ces données influencent également peu la conception de nouveaux projets dans la ligne des précédents ;

- **l'obligation de rendre compte.** La demande d'information est motivée par le besoin de communication à des fins de redevabilité auprès des tutelles, des parlementaires et du contribuable français ;

- **le besoin de se positionner.** Le besoin de se démarquer des autres bailleurs dans le contexte concurrentiel de l'aide au développement, afin de souligner l'avantage comparatif de l'AFD.

L'analyse a permis d'identifier certains contextes favorables à la production et à la demande d'information. C'est le cas des « approches programme » notamment si celles-ci sont conduites en collaboration avec d'autres bailleurs, de projets pour lesquels la MOE bénéficie d'une assistance technique et/ou d'un système d'information existant, ainsi que des lignes de crédit reconductibles. Dans ces cas, le suivi de la réalisation des objectifs est généralement fonctionnel.

La faible demande d'information de la maîtrise d'ouvrage (MOA)

La MOA exprime généralement peu de demandes d'information sur les résultats des projets.

Conclusions et recommandations

Sur la base de ces observations, l'étude aboutit aux conclusions et aux recommandations suivantes :

Conclusions

1. La demande d'information sur les résultats des projets est récente, rapidement croissante, mais formulée en des termes encore peu clairs.

2. L'offre d'information sur les résultats est plus ancienne, mais manque de direction précise : sauf exception « produire quelle information, pour qui ? » reste encore une question ouverte.

3. Faute d'encadrement et de moyens, la conception et la mise en œuvre des dispositifs de suivi des résultats manquent de rigueur.

Recommandations

1. Préciser les besoins de l'AFD, en termes d'information sur la réalisation des objectifs, par une analyse prévisionnelle des besoins engendrés par la demande externe d'information, la demande interne à l'AFD et sa stratégie de communication.

2. Clarifier les concepts permettant d'établir la logique d'intervention. Il est nécessaire de différencier les niveaux et distinguer ce qui ressort de la mise en œuvre du projet (activités, produits) et ce qui ressort des effets, changements induits par le projet, et d'identifier à ce niveau les groupes cibles.

3. Concevoir sur ces bases des matrices de suivi complètes intégrant non seulement la production de l'information de suivi, mais également son utilisation.

1. Mandat de l'étude

1.1 Objectif général de l'étude

L'étude a pour objectif général d'établir un état des lieux du suivi de la réalisation des objectifs des projets tout au long du cycle de projet (depuis l'identification du projet jusqu'au rapport d'achèvement), et de formuler des recommandations afin de permettre d'améliorer :

- l'atteinte des objectifs des projets financés ;
- l'intégration du système de suivi dans le pilotage opérationnel et stratégique de l'AFD.

1.2 Objectifs spécifiques

Cette étude poursuit quatre objectifs spécifiques :

- **documenter et analyser les types de suivi des résultats** selon les modalités d'intervention ;
- **analyser le rôle des différents intervenants** dans le processus de suivi et identifier les points forts et les points faibles de ces types de suivi ;
- **analyser l'utilisation du suivi des résultats** des projets par l'AFD et ses partenaires, et identifier les facteurs susceptibles de favoriser ou de contrarier cette utilisation ;
- **retirer des enseignements de ces analyses**, dans trois perspectives :
  - présenter un état des lieux des pratiques du suivi des objectifs ;
  - contribuer à l'amélioration de ces pratiques du suivi ;
  - améliorer l'intégration du suivi des objectifs des projets dans le pilotage opérationnel et stratégique de l'AFD.

1.3 Champ de l'analyse

L'objet de l'analyse est le suivi des objectifs à toutes les phases du cycle du projet. Cette analyse doit être menée à deux niveaux :

- au niveau opérationnel ;
- au niveau institutionnel.

Le champ de l'analyse couvre :

- la formulation des différents niveaux d'objectifs des projets, des indicateurs et cibles qui y sont associés ;
- la construction et le fonctionnement du dispositif de suivi des objectifs ;
- des études de situation de départ, des évaluations mi-parcours et autre rapports de suivi et/ou d'évaluation ;
- de l'utilisation de ces documents dans le cadre de la gestion des projets et de la stratégie de l'institution.

1.4 Les attendus de l'état des lieux

Les attendus de l'étude sont les suivants :

Une typologie des interventions à établir selon des critères discriminants par rapport aux différents systèmes de suivi. La typologie tiendra compte des réflexions entamées à l'AFD sur ce sujet, mais également des choix faits ou des réflexions en cours dans ce domaine, dans d'autres institutions comparables. *In fine*, la typologie a pour objet de caractériser les modalités de suivi des résultats et non les interventions elles-mêmes.

En fonction des différentes catégories d'interventions évoquées *supra*, l'étude propose une description du rôle des différents acteurs du projet dans le processus de suivi. Le rôle de chaque acteur est analysé au niveau de la production, du traitement, de la diffusion et de l'utilisation de l'information.

Une analyse de l'utilisation des données de suivi des résultats au sein de l'AFD au-delà du cycle du projet, pour orienter sa gestion et sa stratégie.

Un diagnostic global permettant d'identifier les principales forces et faiblesses des différents dispositifs de suivi de la réalisation des résultats (aspects institutionnels et opérationnels) tels qu'ils sont effectivement mis en pratique, et ceci pour les différentes catégories d'interventions de l'AFD, et par rapport aux trois perspectives identifiées :

- améliorer le suivi de la réalisation des objectifs ;
- contribuer à l'amélioration des pratiques de suivi des objectifs ;
- améliorer l'intégration du suivi des objectifs des projets dans le pilotage opérationnel et stratégique de l'AFD.

A ce diagnostic global sont associées des recommandations formulées sur la base de l'examen de l'échantillon de projets et des entretiens réalisés dans le cadre de l'étape 4 de l'étude correspondant à l'analyse institutionnelle.

2. Contexte de l'étude : un mandat de l'AFD complexe et en constante évolution

L'AFD : pivot de l'aide publique au développement (APD)

L'AFD est un établissement public industriel et commercial (EPIC) dont le capital est entièrement détenu par l'Etat français. Le mandat de l'AFD la définit comme une banque œuvrant dans le domaine du développement. L'AFD n'est ainsi ni maître d'œuvre ni opérateur des projets financés, son rôle étant celui de financer.

Les réformes successives de l'APD depuis 1997 ont contribué à faire de l'AFD l'opérateur pivot de la coopération française[1], dont la mission première est de participer au financement du développement. Les nouvelles missions qui lui ont été confiées dans le cadre de l'évolution de son mandat font de l'AFD non plus uniquement une banque fonctionnant sur concours des prêts mais également l'opérateur gestionnaire des subventions de l'Etat français, y compris aux organisations non gouvernementales (ONG). Conformément aux recommandations de la revue générale des politiques publiques (RGPP)[2], le dispositif d'aide au développement tend à se clarifier avec une répartition des rôles entre les services de l'État, chargés de la stratégie d'aide au développement, et l'AFD, qui se voit confier la plupart des moyens opérationnels[3].

Un volume d'activité en forte croissance

Dans les pays d'intervention, les engagements financiers de l'AFD ont progressé de 25 % entre 2007 et 2008 pour représenter 3,4 milliards d'euros en 2008. L'Afrique est la première bénéficiaire avec 46 % des concours financiers, suivie par les pays de la Méditerranée et du Moyen-Orient (24 %), et de l'Asie (23 %).

Des missions sans cesse élargies

Les réformes successives de l'APD, initiées en 1997 et qui ont franchi une étape décisive en 2004 avec les transferts sectoriels du fonds de solidarité prioritaire (FSP) au profit de l'AFD, ont pour conséquence d'élargir considérablement ses missions d'intervention, selon plusieurs axes :

- **Axe géographique** : le champ d'intervention de l'Agence a été étendu une première fois en décembre 2003, puis en juin 2006, à dix pays émergents[4], en partie à titre expérimental[5] et sous forme de concours faiblement ou non concessionnels. L'espace géographique d'intervention de l'AFD s'est étendu à Maurice et aux pays d'Afrique subsaharienne qui auparavant étaient absents de sa zone d'intervention[6] ;

1 Contrairement à l'Allemagne, qui a créé deux organismes différents (la GTZ en charge de la coopération technique et la KfW, banque de développement), le choix de la France a été de confier à une seule agence deux missions : celle d'être une banque et celle d'être l'opérateur pivot de sa politique de coopération.

2 « *Il s'agit de conforter l'AFD dans son rôle d'opérateur central de l'aide française en matière de développement économique et social, et de conseil de l'Etat, au niveau local comme au niveau parisien* ». Déclaration d'Alain Joyandet, Secrétaire d'État à la Coopération et à la Francophonie, lors de la réunion du réseau tenue le 30 janvier 2009 à l'AFD.

3 Le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) du 5 juin 2009 a clairement placé l'AFD sous l'autorité du Secrétaire d'État à la Coopération pour le pilotage et l'articulation des orientations politiques de l'État avec les opérations qu'elle met en œuvre. A cet effet, un contrat unique d'objectifs et de moyens État-AFD a été signé à la fin 2009. Cela signifie que dans les pays récipiendaires, l'AFD intervient sous l'autorité de l'Ambassadeur.

4 Brésil, Chine, Égypte, Inde, Indonésie, Jordanie, Pakistan, Syrie, Turquie et Thaïlande. Le CICID du 5 juin 2009 a décidé d'autoriser l'AFD à étudier la possibilité d'intervenir dans une dizaine de nouveaux pays d'Asie et d'Amérique latine (Bangladesh, Colombie, Kazakhstan, Malaisie, Mexique, Mongolie, Ouzbékistan, Philippines et Sri Lanka), pour des interventions ciblées sur un mandat de « croissance verte et solidaire », c'est-à-dire dans des secteurs contribuant à la lutte contre le réchauffement climatique (énergies renouvelables, efficacité énergétique, etc.) et/ou comportant des enjeux sociaux (amélioration de l'accès aux services publics, renforcement des collectivités locales, etc.).

5 L'AFD a effectivement démarré son activité en 2007 au Brésil, en Inde, en Indonésie et au Pakistan.

6 Botswana, Lesotho, Malawi, Swaziland et Zambie.

- **Axe sectoriel** : l'Agence a hérité en 2004 et 2005 de plusieurs domaines relevant auparavant des Services de coopération et d'action culturelle (SCAC) au travers de l'outil FSP[7]. Les infrastructures dans les secteurs de l'éducation et de la santé ont été confiées à l'AFD. Elle est désormais mobilisée dans la politique à l'égard des ONG, ses interventions s'insèrent dans les contextes de crise et dans le dispositif de soutien aux projets des migrants ;

- **Axe de concours** : depuis juillet 2008, l'Agence est habilitée à octroyer des prêts très concessionnels, au nom et pour le compte de l'Etat français au nouveau Fonds pour les technologies propres. Ceci au titre de la contribution de la France à l'Initiative climat de la Banque mondiale. L'article 56 du projet de loi de finances rectificative pour 2008 prévoit ainsi d'octroyer la garantie de l'Etat à l'AFD pour ces prêts, dans la limite de 203 millions d'euros.

Une activité définie par le Projet d'orientation stratégique (POS)

Le projet d'orientation stratégique 2007-2011 de l'AFD (POS II), élaboré en concertation avec les tutelles et approuvé par le Conseil de surveillance du 18 janvier 2007, a renouvelé les objectifs de l'Agence. Les principales orientations de cette feuille de route sont les suivantes :

1. Sur le plan du champ d'intervention géographique, la priorité est accordée à l'Afrique et à l'Outre-mer. L'activité de prêt est ainsi étendue à l'ensemble des pays d'Afrique subsaharienne.

2. L'extension du mandat de l'Agence à la protection des biens communs de l'humanité, en plus du soutien à la croissance économique et à la lutte contre la pauvreté. L'Agence devrait accroître ses interventions en faveur de la lutte contre les changements climatiques, de la protection de la biodiversité, de la santé publique mondiale et renforcer ses actions dans le domaine de l'environnement auprès des Collectivités d'Outre-mer (COM).

3. Le développement de l'activité de l'AFD avec, d'une part, les entreprises et les collectivités locales et, d'autre part, des partenariats avec les ONG et les fondations. Parallèlement, l'ingénierie financière et l'innovation seront renforcées afin de déployer une gamme plus large d'instruments financiers.

4. La poursuite de l'effort d'accroissement de la production intellectuelle, permettant de mettre au cœur de l'activité de l'Agence le renforcement des capacités et la participation au débat international sur l'aide publique au développement (APD) et les politiques dans l'Outre-mer.

Le POS II prévoit de consacrer à l'Afrique subsaharienne 60 % des ressources budgétaires et 80 % des subventions, et de partager l'activité de l'agence en trois tiers cumulables : 40 % à la lutte contre la pauvreté, 40 % pour les biens publics mondiaux (y compris la responsabilité sociale et environnementale des entreprises) et 40 % pour la promotion de la croissance. Pour ce faire, l'AFD mobilise trois types de ressources : emprunts, ressources propres et ressources budgétaires[8].

[7] Sur plus de 480 projets FSP actifs, 55 ont été transférés à l'AFD en 2005 et 2006, en deux vagues : 26 concernent les secteurs sociaux, 18 le développement rural et l'environnement, 6 les infrastructures et le développement urbain, et 5 d'autres secteurs.

[8] Les ressources budgétaires correspondent aux programmes 110, 209 et 853 du projet de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) 2009.

3. Méthodologie

3.1 Une approche en six étapes

La méthodologie a reposé sur une démarche structurée en six étapes :

Encadré 1. Les six étapes méthodologiques

- Etape 1 : analyse documentaire, pratique d'entretiens préliminaires et présélection de trente cas à partir de l'échantillon initial de 70 cas.
- Etape 2 : sélection et analyse documentaire approfondie des 30 cas.
- Etape 3 : analyse approfondie du sous-échantillon de projets avec visites sur le terrain.
- Etape 4 : analyse institutionnelle de l'utilisation du suivi et test des hypothèses du diagnostic global.
- Etape 5 : formulation des recommandations.
- Etape 6 : production du rapport final.

Les étapes méthodologiques ont porté sur les points suivants :

- **Etape 1** : analyse documentaire, pratique d'entretiens préliminaires et présélection de trente cas à partir de l'échantillon initial de 70 cas. L'objet a consisté en l'identification des différents types d'interventions supportées par l'AFD, le cycle de projet, les principaux outils de suivi et d'évaluation associés et les procédures et documents liés au suivi des objectifs. Cette étape a permis l'élaboration schématique du dispositif théorique de suivi complété par une synthèse des perceptions de ces outils de suivi par les acteurs impliqués au siège de l'AFD. Une proposition de présélection à partir de l'échantillon initial regroupant 70 cas a été réalisée sur la base de critères sélectifs discutés avec le Comité de pilotage. Les critères sélectifs étaient l'identification d'objectifs généraux, spécifiques et d'indicateurs à partir d'une première analyse, sur la base des documents de projets. La présélection a été affinée sur la base de la relation entre les objectifs spécifiques et des indicateurs identifiés en considérant la représentativité[9] de l'échantillon des pays tests, par rapport à l'échantillon initial. Cette première étape a permis d'identifier les problèmes de formulation des objectifs, des indicateurs et du dispositif de suivi au niveau de l'échantillon initial des 70 projets. La méthodologie de sélection des 30 cas a permis d'analyser la formulation des objectifs, des indicateurs et des systèmes des projets au niveau de l'échantillon initial. La méthodologie utilisée dans le cadre de la présélection des études de cas à partir de l'échantillon initial est présentée en annexe 2.

[9] La représentativité de l'échantillon des pays tests a reposé sur la prise en compte des critères géographiques, du secteur d'activité, des modalités d'intervention de l'AFD et de la maturité des projets.

- **Etape 2** : sélection et analyse documentaire des 30 cas[10] à partir de l'échantillon de 70 cas. Les 30 cas ont été retenus sur la base de la proposition des consultants, décrite dans le rapport de l'étape 1 et des recommandations des membres du Comité de pilotage. La validation de la présélection a été effectuée par les membres du Comité de pilotage. La validation de l'échantillon a permis des ajouts de projets jugés pertinents par les membres du Comité de pilotage. Ces ajouts ont été effectués sur la base du critère de représentativité des projets mis en œuvre par l'AFD dans les six pays tests (Chine, Gabon, Mali, Nouvelle-Calédonie, Tunisie et Turquie). L'étape 2 a consisté à effectuer l'analyse documentaire des 29 cas étudiés et à produire pour chacun d'eux un projet de fiche monographique à compléter au cours des étapes suivantes.

- **Etape 3** : analyse approfondie du sous-échantillon des études de cas, avec visites sur le terrain dans 4 pays. Les missions de terrain ont permis de connaître le point de vue des agences et des MOA sur le suivi de la réalisation des objectifs des projets financés par l'AFD, notamment par comparaison avec l'expérience de ces mêmes MOA avec d'autres bailleurs de fonds. Elles ont également permis d'identifier les acteurs producteurs de l'information de suivi, les destinataires et les rôles de chacun des acteurs dans les pratiques de suivi des résultats. La fréquence et la régularité du suivi des indicateurs de résultats ont été étudiées sur la base des documents de suivi. Pour chacune des études de cas, le dispositif de suivi a été présenté sous la forme d'une fiche synthétique insérée dans la fiche monographique. Pour les études de cas concernant la Tunisie, la Turquie, la Nouvelle-Calédonie et la Chine, la fiche synthétique traitant de la pratique du suivi au niveau de chaque projet a été élaborée à partir d'un modèle standard adapté aux caractéristiques du projet concerné. Ces fiches ont toutes été portées à la connaissance des chefs de projets, certaines ont fait l'objet d'entretiens téléphoniques. Les corrections ont été prises en compte. Les missions de terrain ont fait l'objet de restitutions au niveau des agences et au niveau du Comité de pilotage. L'analyse se base sur les 29 études de cas approfondies. En revanche, l'analyse exploratoire des 70 cas de l'échantillon initial ne reposait que sur une base documentaire très partielle essentiellement composée, selon les cas, de fiches d'indentification de projet (FIP), de notes de présentation de projet (NPP) ou de notes au Conseil de surveillance (NCS). Son seul but était de constituer une base pour l'échantillonnage restreint des 29 cas évoqués ci-dessus.

- **Etape 4** : analyse institutionnelle de l'utilisation du suivi et test des hypothèses du diagnostic global. Les entretiens ont traité de la demande et de l'utilisation effective des informations du suivi de la réalisation des objectifs pour le pilotage opérationnel et stratégique. L'étape 4 a également permis de tester les hypothèses résultant de l'analyse des études de cas prise en compte lors de l'étape 3.

- **Etape 5** : formulation des recommandations. Les recommandations ont été établies sur la base de l'analyse des études de cas et des entretiens réalisés au siège de l'AFD. Elles sont d'ordre méthodologique (définition des concepts, conception des cadres logiques de projet et des dispositifs de suivi), institutionnel (circuits d'information et de décision) ; opérationnel (collecte, analyse et diffusion de données) et traitent des besoins aux différents niveaux hiérarchiques.

- **Etape 6** : production du rapport final. Le rapport final prend en compte les commentaires émis à l'occasion de la restitution du rapport final provisoire, qui s'est déroulée le 18 mars 2010 lors du COPIL 4.

[10] Bien que la sélection ait permis d'identifier 30 études de cas, une étude de cas : le projet CNC 178801 « Ligne de crédit logements intermédiaires en faveur de la SIC » n'a pas fait l'objet d'une analyse et a été retirée de l'échantillon. Cela est dû au fait que les documents du projet n'ont pas été portés à la connaissance des consultants pendant la réalisation de l'étude.

3.2 Organisation et chronologie

Tableau 1. Chronogramme des différentes étapes de l'étude

Mois	Septembre				Octobre				Novembre				Décembre				Janvier				Février				Mars			
Semaine (débutant lundi)	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	1	8	15	22	29
Activité																														
Etape 1: l'analyse documentaire et interviews																														
COPIL de démarrage																														
Identif. des types d'intervention de l'AFD et des syst. de suivi des résultats correspond.																														
Premier projet de typologie des systèmes de suivi																														
Formulation du guide d'entretiens																														
Inteview des membres du comité de pilotage																														
Grille d'analyse de cas et critères d'échantillonnage																														
Rédaction du rapport d'étape																														
Restitution, présentation du rapport d'étape et COPIL																														
Etape 2: Analyse de cas																														
Analyse documentaire																														
Entretiens																														
Synthèse des études de cas																														
Etape 3: Analyse d'un sous échantillon - Mission de terrain Asie, Afrique et Moyen Orient																														
Analyse des études de cas dans quatre pays																														
Restitution partielle des observations au COPIL																														
Etape 4: Analyse de l'utilisation du suivi et diagnostic global																														
Réalisation d'interviews auprès des personnes ressources de l'AFD																														
Analyse des informations collectées																														
Etape 5: formulation des recommandations																														
Formulation des recommandations																														
Etape 6: Rédaction et discussion et modification du rapport final																														
Rédaction																														
Présentation rapport final provisoire																														
Prise en compte des commentaires																														
Remise rapport final et restitution																														

Source : équipe d'évaluation SEE.

4. Processus théorique

4.1 Définition des concepts par l'AFD

4.1.1 Les objectifs

Le document de référence R024[11] (norme AFD) définit les différents niveaux de hiérarchie des objectifs :

Encadré 2. La norme AFD

La norme AFD instaure une formulation précise des objectifs[12] :

- **finalité, ou objectif global du projet.** C'est le but stratégique recherché au travers du projet. Cet objectif transcende en général l'emprise stricte du projet, car l'atteinte de la finalité va nécessiter d'autres actions que le seul projet. […], la finalité devra être recherchée dans le CIP du pays du projet, pour assurer la cohérence avec les objectifs de l'AFD dans le pays ;

- **objectif spécifique** (et si besoin **sous-objectifs spécifiques du projet**). L'objectif spécifique est la raison d'être du projet sur le terrain, qui justifie le projet. Cet objectif est en partie au moins sous l'emprise du projet, car l'atteinte de l'objectif spécifique du projet est la responsabilité du maître d'ouvrage du projet. C'est l'effet majeur attendu du projet. Il est conseillé que le projet ait un objectif spécifique unique. Les sous-objectifs spécifiques pourront par exemple être les objectifs de chaque composante (ou volet) du projet.

On peut également citer les concepts proposés lors de la formation sur le cadre logique, effectuée par Green Key Conseil en juillet 2009 :

- Finalité / Objectifs globaux : contribution du projet aux objectifs (impact) d'une politique ou d'un programme ;

- Objectif spécifique : avantages directs destinés au(x) groupe(s) cible(s).

Les objectifs se démarquent des réalisations (physiques ou immatérielles) qui relèvent de la responsabilité de la maîtrise d'œuvre et découlent des activités du projet.

4.1.2 Les indicateurs et le dispositif de suivi

Le document de référence R024 précise en page 8 :

- « *Pour chaque niveau de la matrice, tout en ayant en tête les contraintes techniques liées à la production d'indicateurs, il faut chercher à décrire de la manière la plus objective, concrète et directe possible, les signes d'atteinte des objectifs …*

[11] Source : document de référence R024 : guide d'utilisation de la méthode du cadre logique à l'AFD.

[12] Source : document de référence R024 : guide d'utilisation de la méthode du cadre logique à l'AFD, p.13.

- *Ces indicateurs seront le centre du système de suivi et d'évaluation du projet. Il faut donc être précis et chercher si possible à quantifier, qualifier et mettre en perspective temporelle.* »

En page 14, le document mentionne :

- « *Les indicateurs sont listés en regard de chaque objectif, dans la seconde colonne de la matrice. Leur principal objet est de définir objectivement une situation de départ et une situation cible, et de permettre de suivre à plusieurs échelles temporelles les évolutions effectives.* »

Le document de référence R024 précise, sous la rubrique « moyens de vérification, système de suivi et évaluation », le dispositif de suivi :

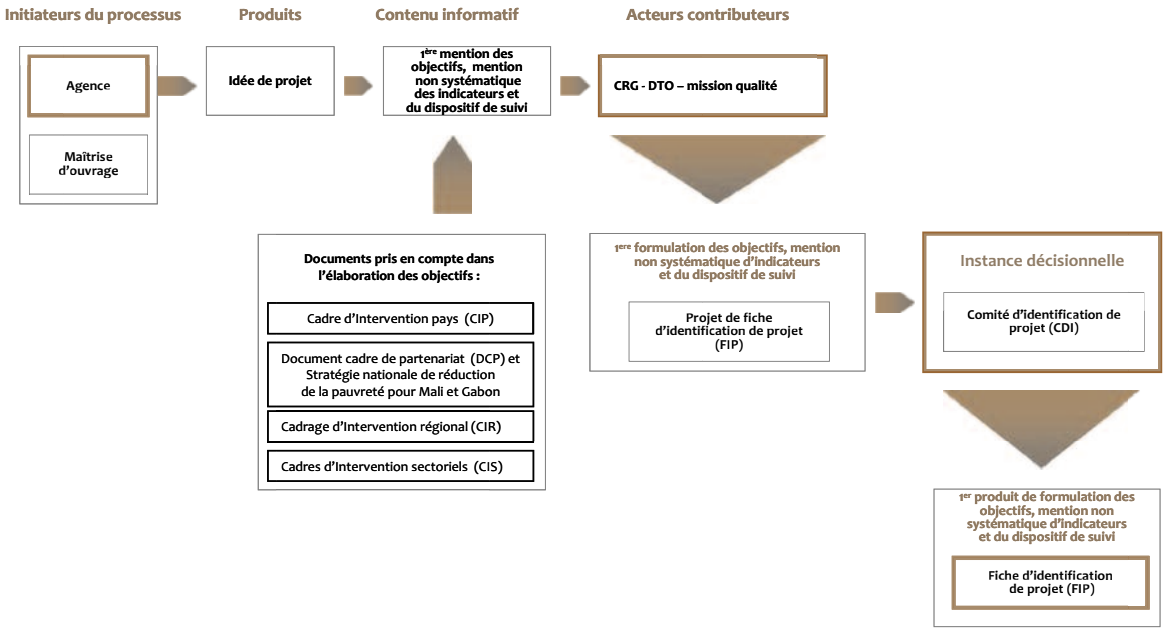
- « *Pour chaque niveau, il s'agit de décrire les sources et modalités d'obtention des informations décrites dans la colonne des indicateurs …*

- *Ces modalités ont trait aux documents, aux entités qui les produisent et à la fréquence de disponibilité. En cela cette colonne est une première ébauche des modalités de suivi et d'évaluation (à mi-parcours, à l'achèvement, rétrospective…) du projet.* »

4.2 Processus d'identification des objectifs, des indicateurs et du dispositif de suivi

4.2.1 La FIP : 1er niveau de formulation des objectifs, des indicateurs et du dispositif de suivi[13]

Schéma 1 - La FIP : 1ère étape de formulation des objectifs, des indicateurs et du dispositif de suivi



Source : équipe d'évaluation SEE.

[13] Source : Manuel des procédures opérationnelles, document Cadrage P001 ; Manuel des procédures opérationnelles, document Identification P002.

Encadré 3. Description du processus d'élaboration de la FIP selon la norme AFD

- L'élaboration de la FIP est un processus initié conjointement par l'agence locale et la MOA. L'agence locale est responsable du processus et identifie avec la MOA les besoins de cette dernière. Sur la base d'une première identification formalisée de projet, le coordonateur géographique (CRG), les départements techniques et qualité se prononcent conformément à leurs domaines de compétences.

- Cette première identification de projet comprend une ébauche de cadre logique qui sera discutée en Comité d'identification des projets (CDI) et servira de support aux discussions avec les partenaires, au cours desquelles seront abordés la finalité, les objectifs, les indicateurs et le dispositif de suivi, tels qu'ils sont mentionnés dans le document.

- Le projet de FIP fait l'objet d'une reformulation, afin de tenir compte des commentaires émis par la Direction technique des opérations (DTO), le CRG, la mission qualité et les partenaires. Il est présenté au CDI dont le rôle est, d'une part, d'apprécier et hiérarchiser l'importance des enjeux et des risques potentiels du projet et, d'autre part, d'identifier les études, expertises et diligences à mettre en œuvre ainsi que les moyens à mobiliser (équipe projet, budget-temps, missions et consultants) pour son évaluation.

- La validation du projet de FIP par le CDI conduit à la rédaction de la FIP et constitue le premier document de projet dans lequel il est fait mention des objectifs, des indicateurs et du dispositif de suivi.

Documents sur lesquels repose ce processus

Le processus d'élaboration de la FIP ayant pour finalité de définir une idée de projet[14] s'inscrit dans le cadre de la stratégie définie par le CIP. Le CIP constitue un document de référence dans l'identification des projets, document auquel renvoient les FIP (et les NPP) dans la section « Contribution aux axes stratégiques de l'AFD ». Les objectifs du projet spécifiés dans la FIP sont identifiés par rapport aux objectifs stratégiques dénommés **objectifs directs** et attribués à chacun des axes stratégiques identifiés dans le CIP.

Pour exemple, le CIP Gabon 2009 – 2011 identifie, page 16, les objectifs directs suivants :

- « *1er axe : appuyer la diversification de l'économie,*
  - *1er objectif direct : appuyer la gestion durable des ressources naturelles,*
  - *2ème objectif direct : développer des infrastructures performantes pour accompagner la diversification de l'économie (infrastructures de transport, du secteur eau/électricité et du secteur assainissement),*
  - *3ème objectif direct : favoriser le développement du secteur productif et des investissements privés,*
- *2ème axe : favoriser un accès accru à des services sociaux de meilleure qualité,*
  - *4ème objectif direct : favoriser l'amélioration des performances du secteur éducatif et de la formation professionnelle,*
  - *5ème objectif direct : favoriser un accès accru à des services de santé de qualité.* »

[14] Une idée de projet peut également naître hors du cadre de programmation des CIP (prise en compte des opportunités, des événements inattendus, des situations de crise, …).

Le CIP identifie également des indicateurs agréageables se rapportant à chacun des objectifs directs :

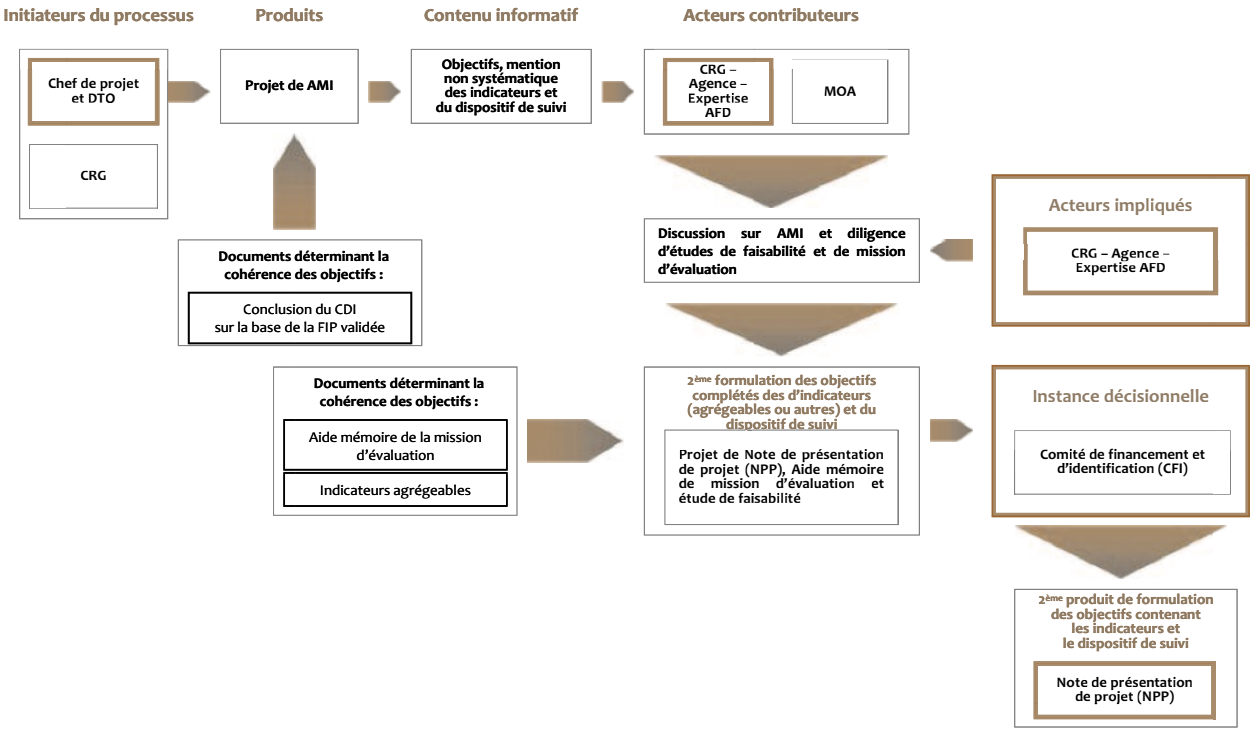
« *Plus spécifiquement, des indicateurs agrégeables ont été listés dans l'annexe 3, mais il apparaît pour l'instant difficile de les chiffrer en raison de la faiblesse générale et du manque de fiabilité du dispositif statistique, même si le recensement de la population de 2004 et diverses enquêtes menées pour la préparation du Document stratégique de croissance et de réduction de la pauvreté (DSCRP) permettront de mieux préciser certains indicateurs dans l'avenir. Ceux-ci seront définis pour le suivi du DSCRP, mais ne sont pas disponibles pour l'instant.* »

Selon la procédure AFD, l'idée de projet identifiée dans la FIP s'insère dans les objectifs directs identifiés dans le CIP et préconise ainsi l'utilisation des indicateurs agrégeables.

Le Document cadre de partenariat (DCP), la Stratégie de réduction de la pauvreté (SDRP), le Cadrage d'intervention régional (CIR) et le CIS constituent également des documents de référence sur lesquels repose le processus d'identification des projets.

4.2.2 La NPP : 2ème étape de formulation des objectifs, des indicateurs et du dispositif de suivi[15]

Schéma 2 - La NPP : 2ère étape de formulation des objectifs, des indicateurs et du dispositif de suivi



Source : équipe d'évaluation SEE.

[15] Sources : Manuel des procédures opérationnelles, document Evaluation - Négociation P003.

Encadré 4. Description du processus d'élaboration de la NPP selon la norme AFD

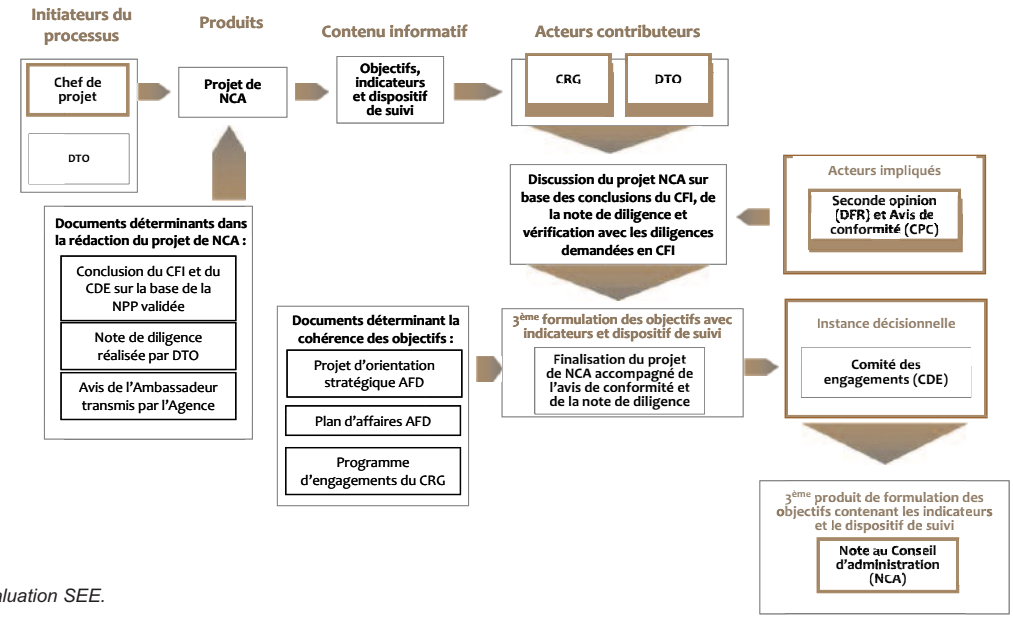
- Le chef de projet et, dans une moindre mesure, le CRG sont les initiateurs du processus qui conduit à l'élaboration de la NPP.
- Sur la base de discussions préliminaires avec le CRG, le chef de projet établit un aide mémoire d'identification (AMI) qui est discuté avec le CRG, l'agence et l'expertise technique AFD. L'AMI reprend les commentaires émis lors du CDI sur la base de la validation de la FIP. Le processus d'élaboration de la NPP se fait donc à partir des éléments identifiés dans la FIP. L'étude de faisabilité ainsi que l'évaluation *ex ante* constituent des éléments pris en compte dans le processus d'élaboration de la NPP. Ces éléments permettent de préciser les objectifs, les indicateurs et le dispositif de suivi retenus.
- Les discussions reposant sur l'AMI permettront de définir les termes de référence (TDR) de la mission d'évaluation *ex ante*.
- Les observations et conclusions de la mission d'évaluation conduisent à l'élaboration d'un projet de NPP soumis pour validation au Comité de financement et d'identification (CFI). La validation du CFI permet la rédaction de la NPP.

L'aide mémoire de l'évaluation *ex ante* : une référence essentielle au processus d'élaboration de la NPP

L'aide mémoire de l'évaluation *ex ante* constitue un élément informatif important dans le cadre de l'élaboration de la NPP. En effet, cet aide mémoire apporte des éléments spécifiques permettant d'affiner les objectifs, les indicateurs et le dispositif de suivi identifiés par le projet. L'aide mémoire mentionne les objectifs et les indicateurs mais également des éléments descriptifs du dispositif de suivi permettant de se prononcer sur l'atteinte des objectifs. L'aide mémoire d'évaluation *ex ante* est communiqué à la MOA pour avis, bien qu'il ne constitue pas un document contractuel.

4.2.3 La Note au Conseil d'administration (NCA) : 3ème étape de formulation des objectifs, des indicateurs et du dispositif de suivi

Schéma 3 - La NCA : 3ème étape de formulation des objectifs, des indicateurs et du dispositif de suivi



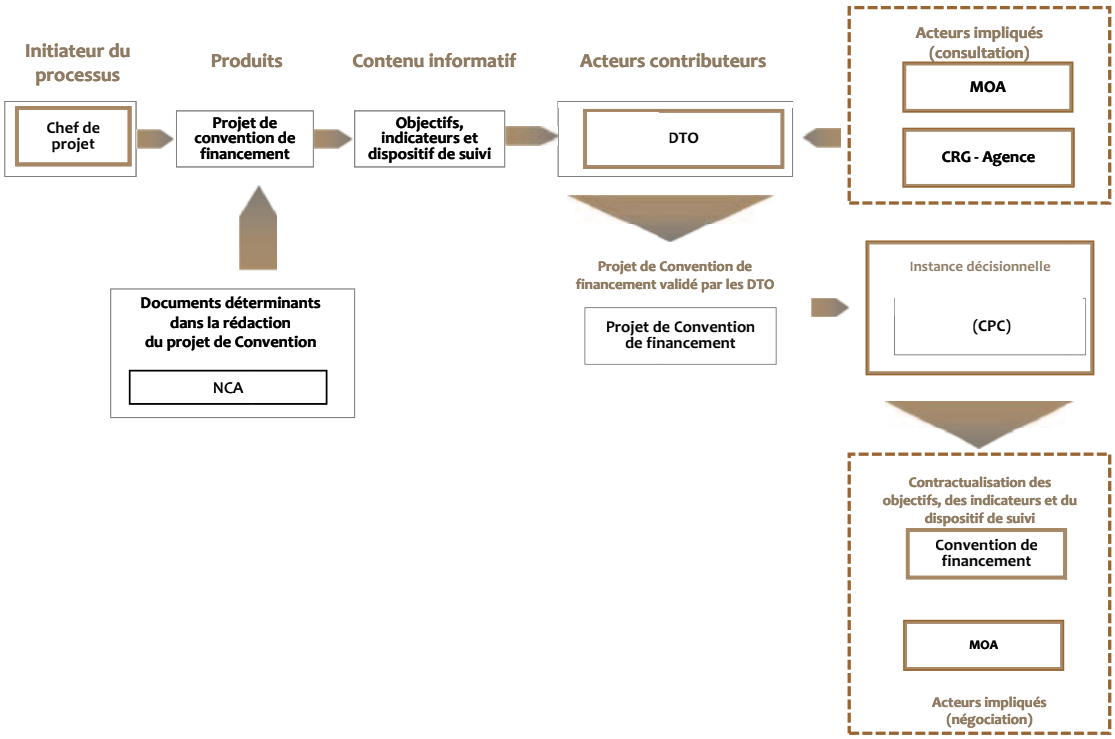
Source : équipe d'évaluation SEE.

Encadré 5. Description du processus d'élaboration de la NCA selon la norme AFD

- Le chef de projet est l'initiateur du processus qui conduit à l'élaboration de la NCA. Celui-ci rédige un projet de NCA, sur la base des conclusions des discussions évoquées au CFI (qui abordent les objectifs et les indicateurs et identifie les diligences complémentaires éventuelles) et de la NPP validée. Celle-ci sera visée par le CRG et les départements techniques.
- Le processus d'élaboration de la NCA se base donc sur les éléments identifiés dans la NPP mais également sur l'avis de l'ambassadeur et la note de diligence réalisée par la DTO. La seconde opinion ainsi que le département du Contrôle permanent et de la conformité (CPC) statuent également sur le projet de NCA afin de délivrer un avis de conformité.
- Le projet de NCA est également discuté sur la base des éléments mentionnés dans le plan stratégique et le plan d'affaires de l'AFD, mais aussi sur la base des éléments mentionnés dans le plan de décaissement du responsable géographique. Une fois en conformité avec ces derniers, le projet de NCA est soumis au Comité des engagements (CDE), dont la validation est indispensable à la rédaction du document final.
- Ce document constitue l'élément informatif sur lequel reposera l'élaboration de la Convention de financement.

4.2.4 La Convention de financement : étape de finalisation des objectifs, des indicateurs et du dispositif de suivi

Schéma 4 - La convention de financement : étape de contractualisation des objectifs, des indicateurs et du dispositif de suivi



Source : équipe d'évaluation SEE.

Encadré 6. Description du processus d'élaboration de la Convention de financement selon la norme AFD

- Le chef de projet est à l'origine du processus d'élaboration de la convention de financement. Il négocie et rédige, en liaison avec l'agence, les projets d'actes. Leurs annexes techniques et financières, reprenant la description du projet, le coût et le plan de financement, les mesures d'accompagnement (notamment dans les domaines environnementaux et sociaux) doivent être conformes aux objectifs, aux réalisations et aux activités du projet approuvé par l'instance de décision.

- Les membres de l'équipe projet contribuent à la rédaction des actes dans leurs domaines d'expertise respectifs (juridique, financier, environnemental, social…). Le département géographique vérifie que le processus de validation des actes a été conduit de manière adéquate, tant sur la forme que sur le fond. En cas de doute, il sollicite l'avis du département technique et celui des services compétents dans le domaine concerné (juridique, financier, environnemental, social…).

- L'agence contribue à la rédaction du projet de convention qui est ensuite adressé pour validation à CPC. La validation de CPC donne lieu à la rédaction finale du document qui sera présenté pour signature à la MOA.

5. Dispositif théorique de suivi

5.1 Description du dispositif théorique de suivi

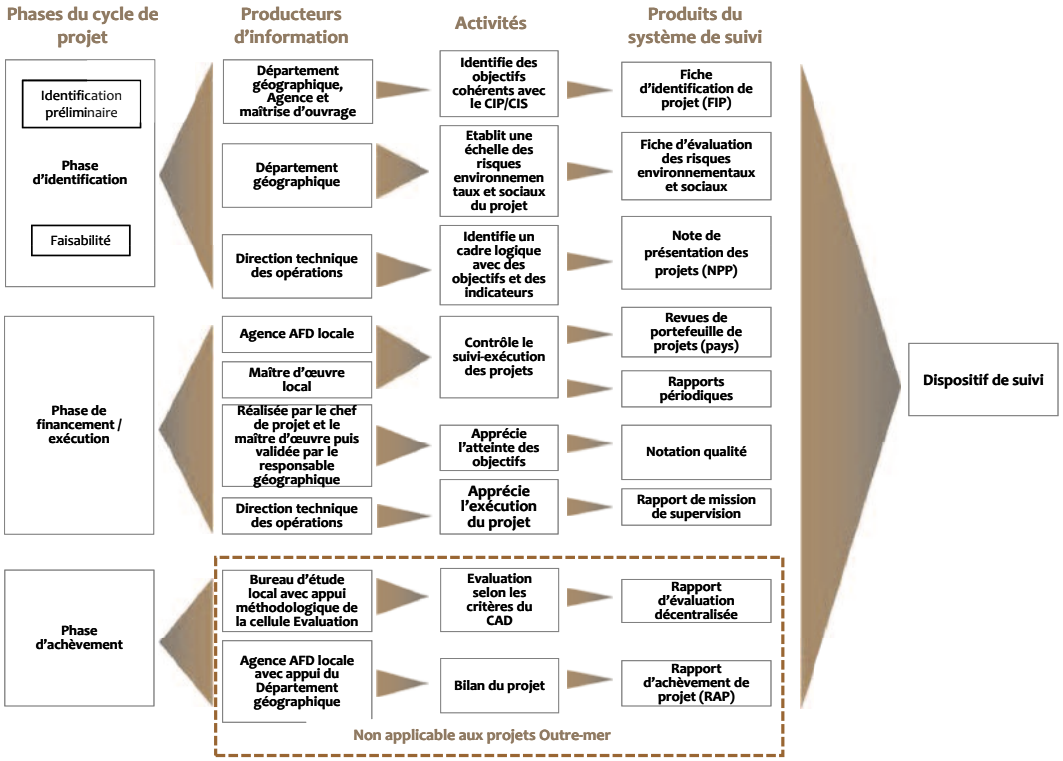
La description du dispositif théorique de suivi a été élaborée à partir des entretiens exploratoires. Elle a été complétée par les commentaires émis lors du Comité de pilotage de restitution du rapport d'étape. Le schéma suivant permet, pour chacune des phases du cycle du projet, l'identification des :

- producteurs d'information ;
- activités du système ;
- produits du système de suivi.

Le schéma descriptif du dispositif théorique de suivi s'applique à l'ensemble des 70 projets identifiés initialement. Quelles que soient l'approche retenue et l'aire géographique considérée, le dispositif théorique de suivi est identique. Cependant, les projets de Nouvelle-Calédonie ne font pas l'objet d'une évaluation décentralisée ni d'un rapport d'achèvement de projet (sauf dispositions particulières prévues dans les accords passés avec la tierce partie). Ces financements peuvent en revanche faire l'objet d'évaluations spécifiques ou de travaux de capitalisation conduits directement sous la responsabilité de la division Evaluation et capitalisation du département de la Recherche (RCH/EVA).

5.2 Schéma du dispositif théorique de suivi

Schéma 5 - Dispositif théorique du suivi



Source : équipe d'évaluation SEE.

5.3 Description de la circulation de l'information et des utilisateurs ciblés

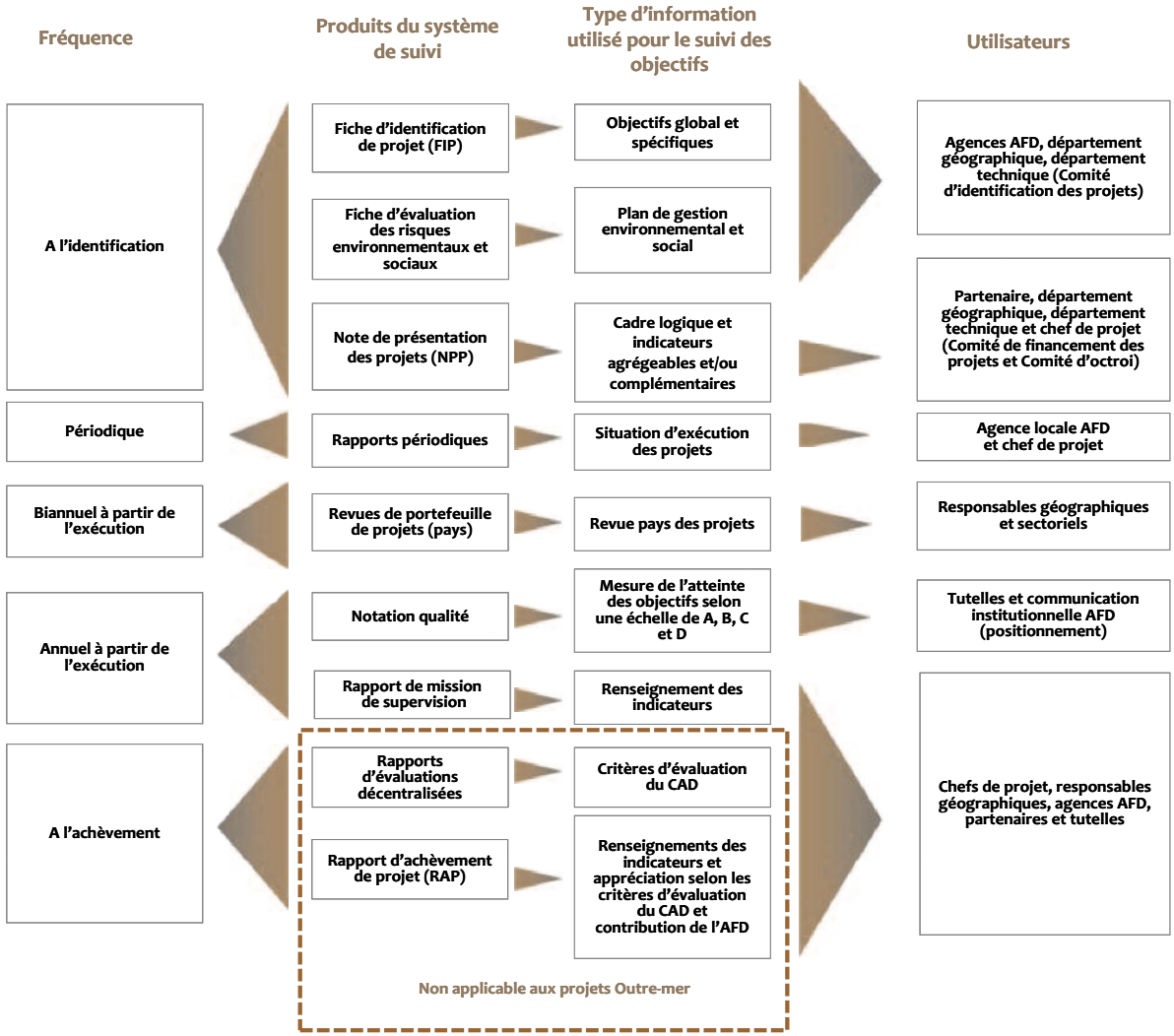
Le schéma 6 permet de lier aux différentes phases du cycle de projet :

- les produits du système de suivi ;
- la fréquence de production des informations du système de suivi ;
- les utilisateurs ciblés.

Pour chacun des produits identifiés est associé le type d'information utilisé pour le suivi de la réalisation des objectifs de développement des projets. La description de la circulation de l'information et des utilisateurs ciblés dans le dispositif théorique de suivi a été élaborée à partir des entretiens exploratoires. Elle a été complétée par les commentaires émis lors du Comité de pilotage de restitution du rapport d'étape.

5.4 Identification des instruments et produits du suivi

Schéma 6 - Identification des instruments et produits du suivi



Source : équipe d'évaluation SEE.

5.5 Contexte théorique de l'évolution de la demande d'information sur les résultats des projets

La prise en compte des résultats fait l'objet d'un premier constat au sein de l'AFD

Selon un premier constat[16] établi par la Gestion axée sur les résultats de développement (GARD), le suivi des résultats des objectifs des projets est motivé par :

- les demandes récurrentes des opérationnels ;
- le souci de répondre aux interrogations croissantes des agents sur le sens de l'action de l'AFD ;
- le besoin de capitaliser l'expérience des agents ;
- la nécessité de se positionner dans le cadre de l'agenda international ;
- la nécessité de retirer des enseignements et des bonnes pratiques des expériences d'autres bailleurs ;
- le besoin de se démarquer des autres bailleurs dans un environnement concurrentiel de l'APD.

Une nouvelle approche de la gestion de l'aide qui repose sur la GARD et la mission qualité

Cette nouvelle approche de gestion de l'aide a pour finalité l'atteinte des résultats souhaités. L'utilisation de l'information disponible constitue ainsi le moyen d'améliorer le processus de décision. La mise en œuvre de la GARD et de la mission qualité repose sur l'idée que l'amélioration de l'efficacité de l'aide au développement dépend de la capacité des agents à systématiser la prise en compte des résultats de développement des projets financés. La GARD et la mission qualité constituent donc les éléments sur lesquels repose cette nouvelle approche de gestion des projets permettant de fournir un ensemble d'outils nécessaires à la planification stratégique, pour le suivi et l'évaluation de la performance, pour rendre compte et capitaliser.

Dans cette perspective, la GARD et la mission qualité, bien que différentes, constituent des approches complémentaires qui définissent une approche plus générale, une démarche qualité, reposant sur la prise en compte systématique des résultats des projets de développement au sein de l'AFD.

L'instauration d'une démarche qualité a pour finalité de répondre à la fois à une demande externe et interne à l'AFD exprimées par les tutelles[17] et les agents de l'AFD selon les axes suivants, tels qu'ils ont été identifiés par la GARD[18] :

- améliorer la qualité et l'efficacité des interventions de l'AFD. Le souci de qualité au sein de l'AFD s'exprime à travers de nombreux dispositifs et procédures, sans pour autant parvenir à s'imposer comme une démarche globale et fédératrice. Le sens global des efforts entrepris pour promouvoir la qualité paraît en effet faiblement approprié ;
- apprécier la performance de l'AFD en matière de développement. Apprécier la performance nécessite de pouvoir être en mesure de pratiquer des arbitrages sur la base de critères de qualité, de la valeur ajoutée et de résultats des interventions ;
- prouver l'efficacité de l'AFD sur la base des critères d'efficience, de pertinence et de valeur ajoutée ;

[16] Relancer la démarche qualité au sein de l'AFD : proposition de démarche de gestion axée sur les résultats (2009-2011). Note au Comité exécutif (Comex), document AFD, janvier 2009.

[17] Relancer la démarche qualité à l'AFD. Mettre les résultats de développement au cœur de nos préoccupations. Comex du 15 janvier 2009, document AFD.

[18] Source : relancer la démarche qualité à l'AFD. Mettre les résultats de développement au cœur de nos préoccupations.

- apporter cohérence et visibilité à la mission de développement de l'AFD en plaçant les résultats de développement telle une préoccupation centrale afin de donner un sens collectif à l'action de l'AFD.

La systématisation des évaluations décentralisées (*ex post*)

L'AFD a décidé de mettre en place un dispositif d'évaluations rétrospectives décentralisées. Les évaluations décentralisées sont effectuées sur base des critères du CAD pour l'évaluation. La systématisation des évaluations à l'AFD impose que toutes les opérations financées soient évaluées dans un délai de 6 à 12 mois après leur achèvement[19] .

[19] Manuel de procédure des évaluations décentralisées AFD.

6. Pratiques de formulation et de suivi des projets

6.1 Formulation : de l'identification à la contractualisation

6.1.1 Maîtrise et stabilité des concepts

Les observations sont effectuées à partir de l'échantillon des 29 études de cas, sur la base : *i)* des cadres logiques lorsqu'ils sont présentés dans la NCS ou NCA et des informations mentionnées dans ces documents et, *ii)* des textes et annexes des conventions de financement correspondantes.

Ces observations sont formulées sur la base d'une comparaison avec la norme mentionnée dans le document de référence R024 (guide d'utilisation de la méthode du cadre logique à l'AFD du MPO).

Au niveau des objectifs

De par la nature de l'étude, les observations se rapportent à l'objectif global, aux objectifs spécifiques et aux sous-objectifs spécifiques éventuels.

L'évolution des objectifs de la FIP à la NPP

Entre la FIP et la NPP, la formulation des objectifs évolue. Ces derniers sont généralement mieux définis dans la NPP, ce qui correspond à l'évolution logique de l'instruction du projet. Les documents révèlent toutefois un usage hétérogène des notions d'objectif global et d'objectif spécifique et également de fréquentes confusions entre objectifs spécifiques et réalisations attendues.

La formulation des objectifs dans la NCA

Les cadres logiques mentionnés dans la NCA sont généralement très proches de ceux présentés dans les NPP. Ils reprennent dans leur première colonne une hiérarchisation des objectifs en quatre niveaux : finalité, objectif(s) spécifique(s), réalisations et activités. L'usage hétérogène des notions d'objectif global et d'objectif spécifique et également les confusions entre objectifs spécifiques et réalisation attendues se confirment dans les NCA : pour 35 % des projets de l'échantillon, les objectifs retenus ne sont que partiellement spécifiques tandis que pour 14 % des projets, les objectifs retenus ne correspondent pas à des objectifs spécifiques. Par ailleurs, seul un projet ne mentionne pas d'objectif spécifique dans la NCA.

De façon générale, les finalités (ou objectifs globaux) sont correctement formulées (conformément aux consignes de la note R024) en termes de contribution à une politique nationale ou sectorielle qui va pouvoir se retrouver dans les objectifs des CIP. Par exemple :

- Projet CTR 3006 – HALKBANK – Turquie : « Contribuer à la réduction des inégalités régionales » ;
- Projet CTN 3000 – Formation professionnelle – Tunisie : « Contribuer à la mise à niveau de l'économie tunisienne dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen » ;
- Projet CGA 6000 – Assainissement – Gabon : « Le projet contribuera à l'amélioration de l'environnement en milieu urbain. »

Toutefois, dans le contenu de ces différents niveaux d'objectifs, l'étude des cadres logiques des NCA a mis en évidence les écarts suivants entre la recommandation et la pratique :

- une confusion entre objectif global (ou finalité) et objectif spécifique ainsi qu'une confusion entre objectif spécifique et réalisations/activités. La confusion entre objectif global et objectif spécifique est avérée pour 41 % des projets, tandis

que pour 55 % des projets l'objectif global est correctement identifié. La confusion entre objectif spécifique et réalisations/activités est manifeste pour 14 % des projets ;

- la faible utilisation de la différenciation entre les niveaux « objectif spécifique » et « sous-objectif spécifique » ;
- une utilisation hétéroclite des syntaxes utilisées pour formuler les objectifs.

Par exemple, les illustrations les plus manifestes de cette confusion entre les différents niveaux d'objectifs sont illustrées par les études de cas présentées dans le tableau 2.

Tableau 2. Descriptif du niveau hiérarchique des objectifs de projets

Projet	Hiérarchie des objectifs	Observations
Mali **CML 1184**	**Finalité** : Introduire un système de gestion durable des équipements hydrauliques villageois à travers la remise en état et l'amélioration du service de l'eau. Le projet comprend deux volets : - des actions d'informations et d'animation [...] - des réalisations physiques [...]	Pour ces projets la finalité décrit un objectif spécifique et les objectifs spécifiques s'apparentant à des activités
	Objectifs spécifiques : - sensibilisation des usagers - formation des prestataires de conseil en gestion - formation des artisans réparateurs	
Gabon **CGA 6004**	**Finalité** : - relancer la dynamique d'aménagement forestier durable au Gabon, en rendant possible l'entrée des petits permis dans le processus. - renforcer les capacités du ministère de tutelle en matière d'aménagement.	
	Objectifs spécifiques : - sensibiliser les différents acteurs [...] - accompagner le montage de regroupements [...] - apporter la technicité nécessaire [...] - [...]	
Tunisie **CTN 1050**	Finalité : - mise à niveau des infrastructures et des équipements dans les quartiers d'habitat insalubre et amélioration sensible des conditions de vie des populations	Pour ce projet la finalité reprend à la fois des réalisations (mise à niveau des infrastructures) et l'objectif global (amélioration des conditions de vie), l'objectif spécifique n'étant quant à lui pas renseigné
Nouvelle-Calédonie **CNC 178202**	Finalité : - soutenir l'investissement productif des petites et moyennes entreprises (PME) et très petites entreprises (TPE) en vue de maintenir ou de créer des emplois	Pour ce projet la première partie de la finalité est formulée comme une action et la deuxième comme un objectif.

Projet	Hiérarchie des objectifs	Observations
Tunisie **CTN 6004**	**Finalité** : - contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'industrie tunisienne et à la création d'emplois	Pour ce projet l'objectif d'amélioration de la compétitivité des entreprises est à la fois global et spécifique
	Objectifs spécifiques : - poursuivre la mise à niveau des entreprises tunisiennes dans le cadre des orientations du X^{e} plan : - améliorer la compétitivité des entreprises tunisiennes, en particulier des PME - …	

Source : équipe d'évaluation SEE.

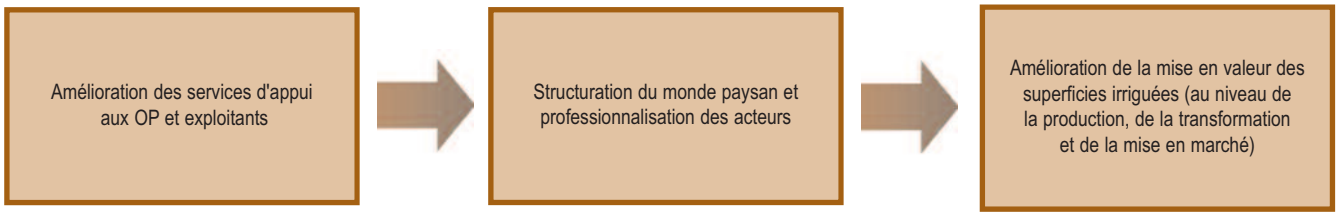
La distinction entre objectif spécifique et sous-objectif spécifique est rarement appliquée. Pour 25 % des projets de l'échantillon, il n'est précisé qu'un seul niveau d'objectifs, à savoir l'objectif spécifique ; tandis que pour plus de 50 % des projets de l'échantillon, la terminologie « objectifs spécifiques » renvoie aux différentes composantes du projet. Dans ces derniers cas, la hiérarchisation adaptée correspond à la terminologie « sous-objectifs spécifiques ».

L'absence de distinction entre l'objectif spécifique et les sous-objectifs spécifiques conduit à formuler des objectifs « à tiroirs » incluant plusieurs niveaux de hiérarchisation tel que mentionné, par exemple, dans le projet CML 6002 :

« *Amélioration de la mise en valeur des superficies irriguées (au niveau de la production, de la transformation et de la mise en marché), grâce à l'organisation et la structuration du monde paysan et à la professionnalisation des acteurs à travers l'amélioration des services d'appui aux OP et exploitants.* » *Objectif spécifique (OS) n°2 du projet CML 6002 - Programme de développement économique de la zone de l'Office du Niger*).

En développant cette formulation on identifie trois niveaux différents dans la relation de cause à effet.

Schéma 7. Les trois niveaux de la relation de cause à effet



Source : équipe d'évaluation SEE.

La formulation des objectifs dans la Convention de financement

On ne retrouve pas dans les conventions de financement, les cadres logiques présentés dans les NCA : une seule convention de financement reprend en annexe le cadre logique, il s'agit de la convention du projet CML 3002 (Programme d'investissement sectoriel de l'éducation - PISE II).

Les conventions de financement des projets ne reprennent pas de façon systématique la formulation de la finalité telle qu'elle est indiquée dans la NCA. Par exemple, la finalité identifiée dans la convention de financement du projet CML 6006 est circonscrite à l'adduction d'eau potable et à l'assainissement et ne fait pas ressortir la dimension « amélioration de la santé ».

Outre cette différence de formulation se rapportant à la finalité, les conventions de financement montrent pour certaines une divergence dans la hiérarchisation entre les objectifs spécifiques et les sous-objectifs spécifiques. En effet, la finalité est tantôt mentionnée en tant qu'objectif spécifique et les réalisations attendues sont alors identifiées telles des sous-objectifs spécifiques. Concernant le projet CML 1184, les objectifs ne sont pas mentionnés en tant que tels, la convention de financement fait référence aux différents volets composant le projet (réalisations attendues).

Au niveau des indicateurs

L'évolution des indicateurs de la FIP à la NPP

Les FIP des projets échantillonnés restent peu précises concernant les indicateurs qui se rapportent à la finalité et aux objectifs spécifiques (lorsque ces derniers sont identifiés). Par ailleurs, en dépit de l'absence de mention d'indicateurs, les éléments chiffrés mentionnés dans les FIP font parfois état d'objectifs ciblés. Par exemple, parmi les projets de l'échantillon Mali, seule la FIP du projet CML 6006 fait état d'objectifs ciblés. De l'identification du projet à sa formulation, la définition des objectifs évolue. Cette évolution est observable lors de la comparaison des documents d'instruction successifs. Une telle évolution est normale en cours d'instruction. Rien n'indique toutefois dans quelle mesure les partenaires MOA sont associés à ces changements.

Les premières mentions des indicateurs apparaissent dans la NPP. Le type d'indicateurs varie selon l'approche retenue et le secteur d'activité dans lequel s'insèrent les activités mises en œuvre par le projet. Lorsque le projet s'insère dans une approche programme, les indicateurs retenus correspondent aux indicateurs référencés par les programmes des pays concernés. L'échantillon Mali constitue un exemple illustratif de cette observation : les projets s'insérant dans le cadre de la mise en œuvre du PISE II et du Programme de développement sanitaire et social (Prodess) mentionnent des indicateurs retenus par ces programmes.

Dans le cadre de l'approche projet, la formulation des indicateurs reste très disparate. En effet, les projets comportant une composante sociale font référence à des indicateurs qui peuvent être renseignés à travers les données disponibles au niveau national. Les projets comportant une composante dite « *hard* » (infrastructure, eau et assainissement, notamment) font référence à des indicateurs portant *de facto* sur les réalisations. Ces indicateurs sont, pour la plupart, renseignés sur base d'estimations établies *ex ante*.

La formulation des indicateurs dans la NCA

L'étude a mis en évidence trois observations spécifiques aux indicateurs :

- la « pertinence » des indicateurs retenus, c'est-à-dire leur relation avec l'objectif dont ils sont censés mesurer le niveau de réalisation ;
- leur « accessibilité », c'est-à-dire la disponibilité des données correspondantes ou les contraintes liées à leur mesure ;

- la définition de leur situation de départ et de la situation cible.

Indicateurs liés à la finalité ou objectif global : 11 sur 24 cadres logiques des projets considérés ne proposent pas d'indicateurs au niveau de la finalité (ou objectif global). Lorsque des indicateurs sont précisés ces derniers se rapportent pour 27 % à des objectifs spécifiques. Pour exemple :

- le projet CTN 6013 (Projet de réhabilitation et d'extension des réseaux d'eaux usées) : nombre de personnes gagnant accès à l'eau, nombre de personnes gagnant accès à une installation d'assainissement.

Pour 55 % des projets, les indicateurs liés à la finalité sont faiblement attribuables aux activités mises en œuvre dans le cadre du projet :

- CML 6006 (Alimentation en eau potable et assainissement [AEPA] de centres semi-urbains du sud Mali) : baisse de la mortalité infantile nationale alors que les activités consistent en la réalisation d'un système d'AEP dans dix centres semi-urbain, de systèmes d'assainissement autonomes et d'un programme de gestion partagée de l'eau.
- CML 6012 (projet d'appui à la BNDA) : évolution du PIB par habitant.

Pour 27 % des projets, les indicateurs sont peu pertinents par rapport à la finalité identifiée :

- Projet CTN 3000 : (financement de centres de formation professionnelle)
  - Finalité : contribuer à la mise à niveau de l'économie tunisienne dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen ;
  - Indicateur : implication des branches professionnelles tunisiennes dans toutes les étapes de la mise en œuvre des centres sectoriels de formation : présidence des conseils d'établissement ;
- Projet CTN 6002 (programme de réhabilitation des quartiers populaires ou anciens)
  - Finalité : améliorer les conditions de vie en milieu urbain et éviter la marginalisation des populations les plus défavorisées ;
  - Indicateurs : réalisation du plan 2002-2006 des investissements communaux - Impact sur les finances communales.

Les indicateurs liés aux objectifs spécifiques : la qualité des indicateurs au niveau des objectifs spécifiques est meilleure que pour la finalité. Cependant, 10% des projets ne proposent pas d'indicateurs à ce niveau (Projets CML 0095, CTN 1030 et CTN 1050). Par ailleurs, certains indicateurs qualitatifs retenus sont difficilement mesurables :

- projet CTN 6001 (programme de réhabilitation des quartiers populaires ou anciens) : Mobilité des familles - Réduction des astreintes domestiques ;
- projet CTR 6001 (métro Istanbul) : Progrès constatés par l'Union européenne (UE) dans le domaine de la décentralisation et de la réforme de l'Etat.

Les indicateurs quantitatifs retenus pour les projets CGA 6000 et CTR 6001 ne sont pas disponibles et demanderaient la mise en œuvre de procédures de collecte assez lourdes :

- Projet CGA 6000 (assainissement Libreville) : nombre d'habitants-jours inondés - nombre d'hectares-jours inondés ;
- Projet CTR 6001 (métro Istanbul) : économies entretien voierie, véhicules, accidents…

La fréquente absence de distinction entre objectif spécifique et sous-objectif spécifique a plusieurs conséquences au niveau du choix des indicateurs retenus dans le cadre logique, notamment le fait que les indicateurs ne couvrent pas systématiquement les différents résultats attendus ; ceci se fait au détriment des composantes d'appui institutionnel.

Tableau 3. Objectifs spécifiques et indicateurs du projet Tunisie CTN 6013 : réhabilitation et extension des réseaux d'eaux usées et de renforcement des capacités de l'Office national de l'assainissement (ONAS)

Objectifs spécifiques	Indicateurs
Réhabilitation des parties vétustes des réseaux existants : - réduction des nuisances causées par les affaissements et les fuites - amélioration de la qualité du service rendu aux usagers - optimisation des charges d'exploitation et de maintenance du réseau	- Nombre d'interventions de maintenance réduit à cinq interventions /km/an (10/20 actuellement) - Taux de charge des stations d'épuration (STEP) dans les districts concernés par le projet
Extension des réseaux : - amélioration du taux de branchement - optimisation de la rentabilité des infrastructures primaires, notamment des stations d'épuration - autonomie financière de l'ONAS *via* l'accroissement des redevances d'assainissement	- Evolution du taux de branchement - Baisse du coût total du m3 d'eau épuré - Accroissement en volume des redevances d'assainissement
Renforcement des capacités d'intervention et modernisation des méthodes d'exploitation de l'ONAS : - acquisition de matériel d'exploitation et de moyens de mesure et de contrôle - mise en place d'un système de télésurveillance des infrastructures - mise en place d'un Système d'information géographique (SIG)	- Taux de satisfaction des usagers

Source : équipe d'évaluation SEE.

Pour ce projet les deux premiers objectifs spécifiques disposent d'indicateurs de résultats relativement pertinents bien que ne couvrant que partiellement les objectifs, ce qui n'est pas le cas pour la troisième composante.

Tableau 4. Objectifs spécifiques et indicateurs du projet Mali CML 6006 : AEPA de centres semi-urbains du sud Mali

Objectifs spécifiques	Indicateurs
Evolution des pratiques d'approvisionnement en eau potable	- Variation saisonnière des consommations - Augmentation des consommations unitaires - Nombre de demandes de branchements particuliers - Mesure de la distance à parcourir jusqu'au point d'eau
Evolution des comportements en matière d'assainissement et de préservation de l'environnement	- Pourcentage de ménages possédant un dispositif d'évacuation des eaux usées - Absence d'eaux stagnantes autour des points d'eau collectifs
Gestion rationnelle des équipements.	- Diffusion des comptes d'exploitation à la cellule d'audit technique et financier - Evolution du ratio recettes/volume produit (à prix de vente constant) - Nombre de jours d'arrêt du système d'alimentation en eau potable (AEP) - Nombre de centres gérés par des opérateurs privés - Constitution d'une épargne pour le renouvellement des équipements ayant une durée de vie inférieure à 20 ans
Renforcement des capacités des communes dans la perspective du transfert de compétences en matière d'AEP.	- Nombre de formations du personnel des services techniques municipaux

Source : équipe d'évaluation SEE.

De même pour ce projet, le quatrième objectif n'a qu'un indicateur de produit.

Les autres sont assortis de nombreux indicateurs dont le suivi peut s'avérer difficile.

Tableau 5. Objectifs spécifiques et indicateurs du projet Tunisie CTN 6002 : troisième programme de réhabilitation des quartiers populaires ou anciens

Objectifs spécifiques	Indicateurs
Poursuivre la mise à niveau des infrastructures urbaines sur une échelle nationale en favorisant la desserte des quartiers sous-équipés par la réalisation d'infrastructures de voirie, de drainage et d'éclairage public : - améliorer la desserte de 184 quartiers répartis sur 167 communes au cours des quatre prochaines années et concernant 445 000 habitants - mettre en place les outils réglementaires, financiers et législatifs permettant les interventions dans les quartiers anciens et identifier et préparer les premières opérations - poursuivre et approfondir la démarche d'évaluation de ces programmes et renforcer la capacité et l'efficience de l'Agence de rénovation et de réhabilitation urbaine (ARRU)	- Accès de la famille à l'emploi - Réduction des astreintes domestiques - Amélioration de la couverture sanitaire - Fréquentation des équipements - Développement d'activités économiques - Hausses des prix fonciers et immobiliers - Amélioration des conditions d'habitat

Source : équipe d'évaluation SEE.

Pour ce projet comportant une composante infrastructure et une composante appui institutionnel, les indicateurs retenus sont plus proches d'indicateurs d'impact que d'indicateurs de résultats principaux ou intermédiaires.

L'absence de quantification des indicateurs

Dans les cadres logiques annexés aux NCS, les indicateurs relatifs à la finalité et aux objectifs spécifiques sont très rarement quantifiés (absence de situation de départ et de valeur cible), excepté pour les projets considérés par l'approche programme et les projets dont les objectifs spécifiques s'apparentent à des réalisations (projets dont la composante consiste en la réalisation d'infrastructures). Il reste cependant possible de trouver dans les paragraphes traitant des « éléments d'évaluation d'impact » de certaines NCA/NCS, des informations sur les cibles, par exemple :

- Projet CNC 17820 (prêt aidé à l'investissement - PAI) : « … *quelques 1600 emplois pourraient être créés ou maintenus* » ;
- Projet CGA 6000 (assainissement Libreville) : « *Le projet permettra d'améliorer les conditions de vie de 35.000 habitants qui subissent des inondations fréquentes et prolongées (deux à trois jours/an)* » ;
- Projet CML 6002 – Programme de développement économique de la zone de l'Office du Niger (Padon) : «… *l'intensification de la riziculture, grâce aux aménagements et à l'amélioration des services fournis aux exploitants, permettant d'atteindre des rendements moyens de 4,5 t/ha contre 3,5 t/ha en situation actuelle*. »

La faiblesse des mentions de situation de départ a un effet direct sur la formulation même de l'indicateur : on ne se pose notamment jamais la question de savoir si l'énoncé est suffisamment clair et si l'information est disponible ou peut être collectée à un coût acceptable.

Indicateurs agrégeables : 52 % des projets composants l'échantillon étudié intègrent un ou plusieurs indicateurs agrégeables (IA) dans leur cadre logique. Le plus fréquemment mentionné est l'IA 53 : Réduction des émissions de gaz à effet de serre. Ce dernier est mentionné

dans six projets (transport et environnement). Certains projets disposent d'indicateurs dont la formulation est proche d'un IA sans pour autant que la corrélation entre les deux indicateurs soit directement possible. Par exemple :

- pour le projet CML 6006 un des indicateurs de l'objectif spécifique est le « pourcentage de ménages possédant un dispositif d'évacuation des eaux usées ». Il s'agit ici d'une proportion alors que l'IA 6 est le « nombre de personnes dont la qualité du système d'assainissement est améliorée », soit un nombre absolu ;
- pour le projet CGA 3001 (agriculture périurbaine au Gabon) un des indicateurs est le « nombre d'exploitants agricoles supplémentaires dans les zones périurbaines », soit une différence, alors qu'un IA approchant est la « population bénéficiant d'un projet d'appui à une filière », soit de nouveau un nombre absolu.

La formulation des indicateurs dans la convention de financement

Les indicateurs de résultats ne sont pas repris dans la convention de financement, excepté sous la forme de réalisations[20] ciblées *ex ante*. Cependant, dans de rares cas, un manuel de procédures fait référence à un dispositif de suivi. Par exemple, la convention de financement du projet ONAS CTN 6013 mentionne uniquement la présentation des résultats attendus, tandis que le manuel de procédures annexé à la convention reprend les indicateurs de suivi.

Au niveau du dispositif de suivi

L'évolution du dispositif de suivi de la FIP à la NPP

Le dispositif de suivi n'est généralement pas repris dans la FIP et apparaît parfois dans la NPP.

Le dispositif de suivi dans la NCA

Le dispositif de suivi prévu est observable à deux niveaux :

- dans la troisième colonne du cadre logique (Moyens de vérification / Système de suivi évaluation) qui doit, selon le guide R024, « *décrire les sources et modalités d'obtention des informations décrites dans la colonne des indicateurs. Ces modalités ont trait aux documents, aux entités qui les produisent et à la fréquence de disponibilité.* » ;
- dans le corps du texte de la NCA, sous la rubrique « Dispositif de suivi ».

La troisième colonne du cadre logique est faiblement renseignée et les sources font parfois référence à des sources inexistantes. Pour exemple :

- le projet CGA 6000 (assainissement Libreville) : « enquêtes du ministère des Travaux publics, de l'Équipement et de la Construction (MTPEC) et de la ville de Libreville » pour l'obtention du « nombre d'habitants-jours inondés », du « nombre d'hectares-jours inondés » et de la « longueur de voirie inondée » ;
- le projet CGA 6001 (route Libreville - port d'Owendo) : « statistiques routières de la Direction de la sécurité routière » pour l'obtention du « nombre d'accidents, de tués et de blessés » ;
- le projet CTR 6001 (métro d'Istanbul) : « système de mesure de la qualité de l'air de la Municipalité métropolitaine d'Istanbul (MMI) » pour l'obtention de l'indicateur « réduction des polluants locaux (NOx CO, etc.) ».

[20] Les produits ou les services devant être fournis par le projet. Dans la chaîne des résultats, les objectifs opérationnels se traduisent par des produits qui correspondent (voir le glossaire en annexe 7).

La fréquence de disponibilité des indicateurs n'est jamais renseignée. Le contenu du paragraphe « Dispositif de suivi » est très inégal ; il peut préciser la fréquence des rapports à remettre par la MOA, l'existence d'un comité de pilotage ou la prévision d'une évaluation à mi-parcours.

Pour un quart des projets (sept sur l'échantillon), une évaluation à mi-parcours était envisagée mais elle n'a pas toujours été effective ; c'est le cas pour les projets CGA 3001 (agriculture périurbaine), CML 6006 (adduction d'eau) et CTN 1050 (assainissement).

Il est par ailleurs rarement envisagé un appui spécifique pour soutenir la mise en œuvre du système de suivi évaluation. Quelques projets font exception :

- le projet CGA 3001 (agriculture périurbaine) avec un appui de l'ONG Agrisud pour le suivi interne et les mesures d'impact ;
- le projet CML1184 (hydraulique villageoise) avec l'appui d'un cabinet local pour le suivi-évaluation - S&E (mais celui-ci n'a été mobilisé que vers la fin du projet) ;
- le projet CCN 3016 (ferme éolienne) avec le recours à une entité opérationnelle déléguée faisant figure de certificateur indépendant pour l'évaluation de l'impact climatique mesuré en tonnes équivalent de CO_2 ;
- le projet CCN 6000 (chemin de fer) pour lequel la *West Yunnan Railway Company* (WYRC) a également accepté de recruter l'expertise locale nécessaire à l'établissement de la méthodologie et des valeurs de référence du dispositif de suivi.

Le dispositif de suivi dans la convention de financement

Celui-ci n'est pas repris dans la convention de financement. La convention limite la description du dispositif de suivi au suivi d'exécution, en faisant état des documents attendus dans le cadre du suivi de la mise en œuvre du projet et non du suivi des résultats. Les sources et moyens de collecte de données afin de renseigner les indicateurs ne sont pas détaillés. Certaines conventions disposent d'un cadre logique en annexe.

Tableau 6. Présentation analytique des objectifs et indicateurs des projets de l'échantillon étudié (trié par secteur CICID)

Pays	Id. Projet	Projet	OG	Observations OG	OS	Observations OS	Indicateur pertinent	Commentaires indicateurs	Indicateur accessible	Sources
GABON	CGA3001	Agriculture périurbaine	3	Hors secteurs prioritaire plutôt un OS	4	OS Sous OS	4	Production additionnelle, nombre de producteurs supplémentaires, revenus, …	4	Mi parcours (MP) appui externe
MALI	CML6002	Office du Niger	3	OG à tiroirs	3	Sous OS à tiroirs	4	Rendements, revenus, organisation, gestion de l'eau, …	4	Syst. info. (SI) existant
MALI	CML6006	AEP	4		2	Objectifs imprécis (évolution des pratiques...)	4	-	1	MOA MP
TUNISIE	CTN6013	Assainissement ONAS	4		3	sous OS	3	Pas d'indics liés au renforcement des capacités de l'ONAS	3	Statistiques internes ONAS en quêtes et sondages
MALI	CML1184	HV	1	OS activités	1	Formulés comme des activités	1	seulement 1 indic sur la constitution d'une épargne	2	Cabinet local
GABON	CGA6000	Assainissement Libreville	4		4		4	-	1	MOA
TUNISIE	CTN1050	Assainissement quartiers populaires	3	OG OS	0	Pas d'OS	0	Pas d'indicateur	-	MOA MP
TUNISIE	CTN3000	Formation professionnelle	4		3	pseudo OS sous OS	2	Un indicateur OG a priori peu pertinent ; mélange d'indicateurs de résultats et produits au niveau de l'OS ; 2 indicateurspertinents au total	2	Suivi exec MP
TUNISIE	CTN1030	Formation professionnelle	4	Reprise des objectifs du programme	1	Extrant	0	Pas d'indicateur	-	ND
MALI	CML3002	Education	4		2	Des actions sont déclinées (appuyer…)	3	Pas d'indicateur d'OS pour la composante "collecte et traitement des données"	4	SI interne enquêtes
CHINE	CCN3016	Ferme éolienne Dali	4		2	Pas spécifique (contribuer …)	2	Indicateur de réalisation(GW installé) au niveau de l'OS ; des indics plus pertinents se retrouvent au niveau des réalisations mais selement 3 indics au total…	3	Certificateur indépendant (C0)
CHINE	CCN3011	Ligne de crédit énergie renouv.	4		2	Verbes d'action	4	…	2	Critères à définir…
TUNISIE	CTN3001	Gestion environnement	4		2	Trop vague	2	Seulement un indicateur au niveau OS sur la réduction SO2 ; rien sur des objectifs intermédiaires plus spécifique (mise en oeuvre des outils…)	3	Suivi d'exécution
GABON	CGA6004	Aménagement forestier	3	L'OG est un OS	1	Formulés comme des activités (les OS se retrouvent dans les "résultats")	3	Indicateur OG indicateurs OS disséminés dans les résultats	3	MOA MP
CHINE	CCN3014	Désulfuration Laibin	3	OG OS	4		4	Seulement deux indicateurs mais *a priori* suffisants	3	Suivi d'exécution
TURQUIE	CTR6006	Nuh Cimento énergie	4		3		4	-	4	Rapports MOE
CHINE	CCN6000	Chemin de fer	4		3		4	-	3	MO appui externe
TUNISIE	CTN6002	Réhabilitation quartiers	4		3		1	Plutôt des indicateurs d'impact… ou d'effet indirect	1	Rapports MOE
TUNISIE	CTN6014	Gaz Gafsa	3	Plusieurs OG	2	Pas spécifique au projet	3	Pas dans l'absolu mais pertinent par rapport aux OS définis	2	Rapports MOE
TURQUIE	CTR6001	Métro Istambul	3	Pas formulé comme un objectif (accompagner Istambul…)	3	sous OS	2	Au niveau de l'OG un indicateur bizarre ; la "réduction" des GES ne peut être le seul fait du métro… de même que d'autrres indics	1	-
GABON	CGA6001	Route	4		3	Plusieurs OS	3	Mélange d'indicateurs d'effet direct et indirect	2	Rapports MOE
Nvlle Cale	CNC175001	entreprise de la SIC	3		1	Pas spécifique	1	Pas d'indics cohésion sociale, qualité de vie, …	2	Rapports MOE MP
MALI	CML1210	Santé	4		2	Mélange entre OG, OS et réalisations	3	-	4	Suivi sectoriel
TUNISIE	CTN6004	Mise à niveau entreprises	4		4		3	-	2	Rapports MOE MP
MALI	CML6012	BNDA	3	OG OS	3	Sous OS	4	-	3	Enquêtes statistiques,
Nvlle Cale	CNC178202	Prêt Aidé à l'investissement	3		2	Que vient faire la visibilité de l'aide de l'Etat comme OS ?	3	-	2	Rapports MOE
TURQUIE	CTR1001	Denizbank municipalités	3		2	Pas spécifique	1	Indicateurs de produits	3	-
TURQUIE	CTR3006	HALBANK	3		2	Pas très spécifique (contribuer …)	2	Seulement deux indicateurs mais a priori suffisants	1	-
MALI	CML0095	Dev. local Gao	4		3	Plusieurs OS	0	Pas d'indicateur	-	-

Objectif global

4	Formulation correcte
3	Confusion entre objectif global et spécifique
2	Peu global
1	Ne représente pas la finalité
0	Pas d'objectif

Objectif spécifique

4	Formulation correcte
3	Confusion entre objectifs spécifiques et sous objectifs spécifiques
2	Peu spécifique
1	Pas du tout spécifique
0	Pas d'objectif

Niveau de pertinence des indicateurs de résultats

4	Les indicateurs retenus permettent *a priori* de renseigner le niveau d'atteinte de l'objectif spécifique et des objectifs intermédiaires
3	Les indicateurs retenus permettent *a priori* de renseigner en partie le niveau d'atteinte de l'objectif spécifique et des objectifs intermédiaires
2	Les indicateurs retenus sont insuffisants pour permettre de renseigner le niveau d'atteinte des objectifs spécifique et intermédiaires
1	Les indicateurs retenus sont largement insuffisants …
0	Il n'y a pas d'indicateur

Niveau d'accessibilité des indicateurs de résultat

4	Indicateurs disponibles et renseignés
3	Informations en partie disponibles
2	Informations d'accès difficile
1	Informations non disponibles
0	Il n'y a pas d'indicateur

Source : Equipe d'évaluation SEE.

Afin de permettre la hiérarchisation des projets selon les critères retenus, une note de 0 à 4 a été attribuée à chaque projet en fonction des critères retenus. Cette notation n'a pas pour finalité de porter un jugement évaluatif des projets considérés mais seulement de permettre leur classification à partir des éléments observés. La grille de lecture du tableau 6 permet de restituer une synthèse de la formulation des concepts telle qu'observée dans l'échantillon. Afin de permettre le classement synthétique des projets, on attribue une note de 0 à 4 :

- note 4 : l'objectif global et les objectifs spécifiques sont formulés correctement ; les indicateurs sont pertinents afin de renseigner les objectifs et l'information est disponible ;
- note 3 : confusion entre l'objectif global et les objectifs spécifiques ; les indicateurs permettent *a priori* de renseigner les objectifs spécifiques et intermédiaires mentionnés ; l'information est en partie disponible ;
- note 2 : les objectifs sont peu globaux et peu spécifiques ; les indicateurs sont insuffisants pour renseigner le niveau d'atteinte des objectifs identifiés ; l'information est difficilement disponible ;
- note 1 : les objectifs globaux ne représentent pas une finalité et les objectifs spécifiques ne sont pas formulés comme tels ; les indicateurs sont largement insuffisants et l'information n'est pas disponible ;
- note 0 : il n'y a pas d'objectif mentionné ni d'indicateur.

De l'identification à la convention : quelques éléments de synthèse

Quatre constats émergent de cette analyse :

1. malgré l'effort consenti, notamment à travers la note RO24, pour tenter de normaliser les concepts, la maîtrise des différents niveaux d'objectifs reste très inégale ;
2. les indicateurs associés à ces objectifs et susceptibles de permettre d'en apprécier le taux de réalisation ne sont pas toujours pertinents par rapport à ces objectifs. Les dispositifs de suivi de ces indicateurs ne sont pas adaptés à ces derniers et reposent parfois sur des hypothèses non vérifiées concernant la volonté et la capacité de suivi des partenaires ;
3. ces indicateurs et les systèmes de suivi correspondants sont mieux définis dans les cas de programmes d'aide sectorielle, surtout si ces programmes impliquent plusieurs bailleurs ;
4. on observe une formulation parfois différente des finalités, des objectifs spécifiques et surtout des indicateurs et des dispositifs de suivi entre la NCA, qui engage l'AFD par rapport à son Conseil d'administration, et la convention de financement, qui l'engage par rapport à ses partenaires. La convention est en général moins explicite que la NCA à propos de la structure des objectifs, des indicateurs et du dispositif de suivi qui correspond, ce qui signifie que les signataires ne s'engagent généralement pas à suivre la réalisation des objectifs selon les termes (eux-mêmes imprécis) annoncés au Conseil d'administration.

Classification des projets selon leur nature et les caractéristiques du suivi observé

Une première classification repose sur la nature des projets et les caractéristiques du suivi observé[21] au niveau de chaque projet de l'échantillon. Les catégories sont les suivantes :

- catégorie 1 - Approche programme. L'approche programme est caractérisée par l'existence d'un système d'information sur les résultats qui, dans certains cas, peut servir de déclencheur à l'octroi de tranches successives de paiement. Les informations sur les résultats sont disponibles et utilisées à des fins de pilotages stratégique et opérationnel. Les

[21] Tel qu'il est identifié dans les fiches monographiques des projets disponibles en annexe 3.

résultats font l'objet de discussions entre les différents bailleurs et la MOA, ceci plus particulièrement lorsque l'AFD est chef de file dans le secteur d'intervention concerné (tel l'éducation au Mali avec le projet PISE II). Les projets relevant de l'approche programme sont les suivants :

- programme d'appui au développement sanitaire et social (PADSS) – Mali
- PISE – Mali
- Padon - Mali

- catégorie 2 - Lignes de crédit. Les lignes de crédits peuvent être répertoriées en deux sous-catégories :

  - sous-catégorie 2.1 - Lignes de crédit reconductibles. Les lignes de crédit reconductibles correspondent à des interventions qui sont reconduites à l'issue de la phase d'achèvement. Les informations sur les résultats sont disponibles et celles-ci conditionnent le décaissement d'une nouvelle tranche. Les projets considérés sont les suivants :
    - BNDA – Mali
    - SIC – Nouvelle-Calédonie
    - PAI BNC – Nouvelle-Calédonie
    - Mise à niveau entreprises – Tunisie

  - sous-catégorie 2.2 - Autres lignes de crédit. Des résultats sont potentiellement observables mais le suivi de ces derniers n'est pas effectif. Ces interventions nécessitent des indicateurs appropriés. Les indicateurs identifiés pour ces projets doivent en principe être suivis par la MOA. Les projets considérés sont :
    - DenizBank – Turquie
    - HalkBank – Turquie
    - Ligne de crédit énergie renouvelable – Chine

- catégorie 3 - Projets bénéficiant d'une MOE. Ces projets peuvent également être distingués en deux sous-catégories : les projets à dominante institutionnelle et les projets à dominante infrastructure ;

  - sous-catégorie 3.1 - Projets à dominante institutionnelle. Le suivi des résultats est effectif et les informations sont utilisées pour le pilotage opérationnel et également pour la communication (Programme d'appui au développement de l'agriculture périurbaine [PADAP] et aménagement forestier Gabon). Pour le projet d'appui au développement local (PADL) Gao, les informations disponibles ne permettent pas de retracer la disponibilité et l'utilisation d'informations sur les résultats pendant la phase d'exécution. Les projets regroupés dans ce sous-type sont :
    - PADAP – Gabon
    - aménagement forestier – Gabon
    - développement local PADL Gao - Mali

  - sous-catégorie 3.2 - Projets à dominante infrastructure. Pour ces projets, la composante infrastructure écrase la composante développement institutionnel. Le suivi observé pour cette sous-catégorie est un suivi des réalisations. Le suivi des résultats de ces projets nécessiterait une bonne définition des objectifs et des indicateurs pour chaque composante, en différenciant les résultats observables pendant la phase d'exécution (principalement pour les actions ayant trait au renforcement institutionnel) de ceux qui ne pourront être observés qu'après la phase d'exécution. Les projets regroupés dans cette sous-catégorie sont :
    - Assainissement Libreville – Gabon
    - Hydraulique villageoise 3e, 4e, 5e régions – Mali
    - PN Assainissement QP3 – Tunisie
    - ONAS – Tunisie
    - AEPA – Mali
    - Formation professionnelle 1030 – Tunisie
    - PN Réhabilitation QP3 – Tunisie

- catégorie 4 - Autres projets. Cette catégorie peut être divisée en deux sous-catégories :

  - sous-catégorie 4.1 - Projets d'infrastructures. Les résultats ne pourront être observés qu'après la clôture, lors de

l'évaluation *ex post*. Cette caractéristique souligne l'importance d'établir une situation de référence pendant la phase d'identification des projets afin de constituer un élément de comparaison dans le cadre de la mise en œuvre de l'évaluation décentralisée. Ces projets sont :

- Métro Istanbul – Turquie
- Route – Gabon
- Gaz Gafsa – Tunisie
- Chemin de fer – Chine
- Ferme éolienne – Chine
- Désulfurisation Laibin – Chine
- Nuh Cimento – Turquie

- sous-catégorie 4.2 - Projets à dominante institutionnelle. Pour ces projets, les missions de terrain ont mis en évidence que, si aucune demande n'est formulée auprès de la MOA, aucune information sur les résultats n'est disponible à l'AFD. Cette catégorie regroupe les projets :
  - Développement capacités environnement – Tunisie
  - Formation professionnelle 3000 – Tunisie

La classification des projets évoquée identifie, pour chaque étude de cas, la nature des projets et les caractéristiques du suivi des résultats. La lecture de cette classification par catégorisation permet d'établir une typologie désagrégée selon quatre types de suivi reposant sur le critère d'effectivité du suivi des résultats :

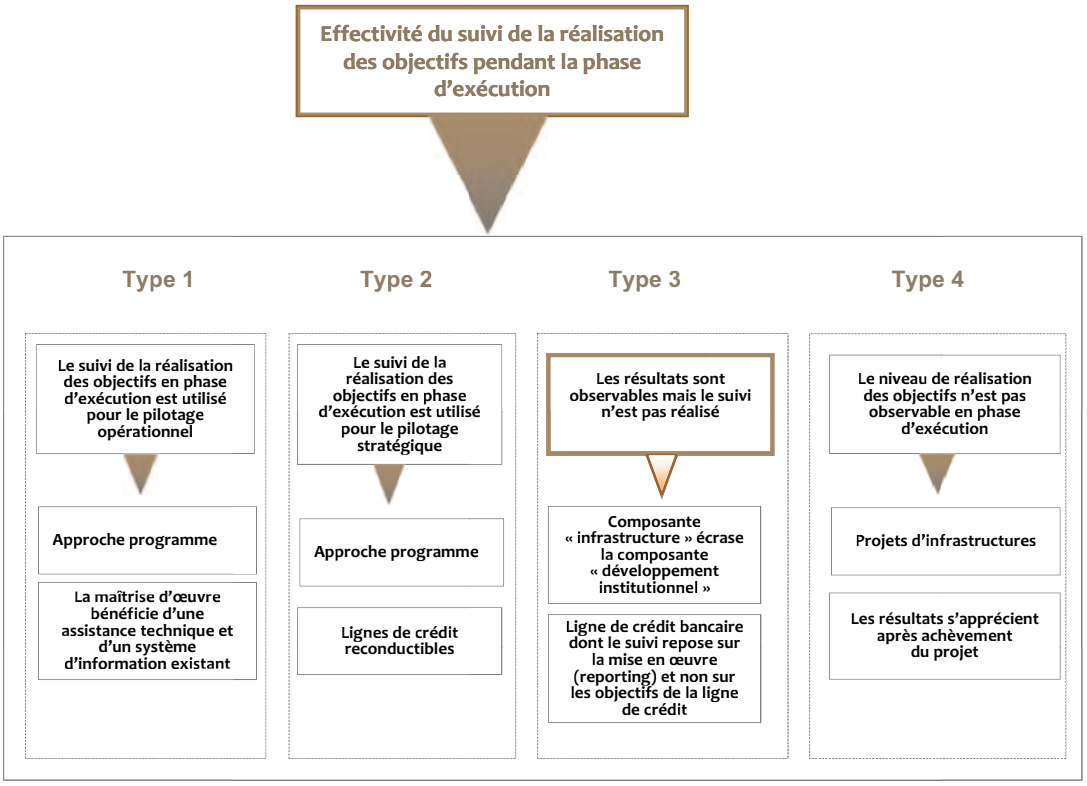
- type 1 : le suivi des résultats en cours de réalisation est utilisé pour le pilotage opérationnel ;
- type 2 : le suivi des résultats en cours de réalisation est utilisé pour le pilotage stratégique ;
- type 3 : les résultats sont observables mais le suivi n'est pas réalisé ;
- type 4 : le niveau de réalisation des objectifs n'est pas observable en phase d'exécution ;

6.2. Suivi de la réalisation des objectifs en phase d'exécution des projets

L'analyse du suivi effectif de la réalisation des objectifs des projets a été effectuée à l'occasion des missions de terrain et sur base de l'analyse documentaire des 29 cas identifiés *supra*.

L'analyse du suivi effectif permet de distinguer quatre types de suivi.

Schéma 8. Typologie du suivi des résultats



Source : équipe d'évaluation SEE.

Les quatre types de suivi

- type 1 (17 % des projets)[22] : le suivi des résultats en cours de réalisation est utilisé pour le pilotage opérationnel[23]. Les projets concernés correspondent aux projets mis en œuvre dans le cadre d'une approche programme et/ou les projets dont la maîtrise d'œuvre bénéficie d'une assistance technique et dont le dispositif de suivi fait référence à un système de collecte de données existant. Les projets concernés de l'échantillon regroupent les projets identifiés dans la catégorie 1 et dans la sous-catégorie 3.1.

[22] Les projets PADSS, Padon et PISE II sont considérés à la fois dans les types 1 et 2.

[23] Le pilotage opérationnel renvoie à une utilisation de l'information dans une perspective de prise de décision pendant la phase d'exécution du projet (voir le glossaire en annexe 8).

Tableau 7. Projets de type 1

Nature du projet	Intitulé du projet	Id. projet	Pays	Id. CICID	Observations
Approche programme	PADSS	CML1210	MALI	EDUC	Le dispositif de suivi repose sur le système d'information du programme santé.
Approche programme	PISE II	CML3002	MALI	SANT	Le dispositif de suivi repose sur le système d'information du programme éducation.
Approche programme	PADON	CML6002	MALI	AGRI	Le dispositif de suivi repose sur le système d'information de l'Office du Niger.
Projet à dominante institutionnelle	PADAP (Agriculture périurbaine)	CGA3001	GABON	AGRI	Le dispositif de suivi bénéficie d'une assistance technique auprès de la MOE.
Projet à dominante institutionnelle	Aménagement forestier	CGA6004	GABON	ENVI	Le dispositif de suivi bénéficie d'une assistance technique auprès de la MOE.

Source : équipe d'évaluation SEE.

Les dispositifs de suivi des projets maliens bénéficient du système d'information existant au niveau national des programmes dans lesquels ils s'insèrent, tandis que les deux projets gabonais sont caractérisés par une MOE bénéficiant d'une assistance technique portant un intérêt certain à la communication sur les résultats.

Dans le type 1, les projets suivants doivent être soulignés :
- Padon ;
- PADAP ;
- aménagement forestier.

Pour ces projets, les missions de terrain ont permis de constater un suivi des résultats effectifs. L'analyse documentaire a également mis en évidence une définition des objectifs, des indicateurs et du dispositif de suivi adaptée à l'exercice du suivi en phase d'exécution.

- type 2 (21 % des projets)[24] : le suivi des résultats en cours de réalisation est utilisé pour le pilotage stratégique[25]. Respectant l'approche formulée dans la Déclaration de Paris, les principes de la GARD sont appliqués lors des approches programmes et l'information sur les résultats est un critère essentiel. Conformément au principe d'alignement, leur financement est lié à l'atteinte d'indicateurs dérivés des stratégies nationales de développement. Dans le cadre de lignes de crédits reconductibles, l'information sur les résultats obtenus conditionne le décaissement d'une nouvelle tranche. Les projets correspondants à ce type de suivi ont été classés et identifiés dans la catégorie 1 et dans la sous-catégorie 2.1.

[24] Les projets PADSS, Padon et PISE II sont considérés à la fois dans les types 1 et 2.

[25] Le pilotage stratégique renvoie à l'utilisation de l'information dans une perspective de prise de décision au niveau de l'institution ou dans le cadre de la programmation d'interventions ultérieures (voir le glossaire en annexe 8).

Tableau 8. Projets de type 2

Nature du projet	Intitulé projet	Id. projet	Pays	Id. CICID	Observations
Approche programme	PADSS	CML1210	MALI	EDUC	Le dispositif de suivi repose sur le système d'information du programme santé.
Approche programme	PISE II	CML3002	MALI	SANT	Le dispositif de suivi repose sur le système d'information du programme éducation.
Approche programme	Padon	CML6002	MALI	AGRI	Le dispositif de suivi repose sur le système d'information de l'Office du Niger.
Lignes de crédits reconductibles	BNDA	CML6012	MALI	SPRO	L'information sur les résultats obtenus conditionne le décaissement d'une nouvelle tranche
Lignes de crédits reconductibles	Entreprise de la SIC	CNC175001	Nouvelle-Calédonie	INFD	L'information sur les résultats obtenus conditionne le décaissement d'une nouvelle tranche.
Lignes de crédits reconductibles	PAI BNC	CNC178202	Nouvelle-Calédonie	SPRO	L'information sur les résultats obtenus conditionne le décaissement d'une nouvelle tranche.
Lignes de crédits reconductibles	Mise à niveau entreprises	CTN6004	TUNISIE	SPRO	L'information sur les résultats obtenus conditionne le décaissement d'une nouvelle tranche.

Source : équipe d'évaluation SEE.

Les projets PADSS et PISE II comportent plusieurs composantes dont une qui prend la forme d'un appui budgétaire sectoriel. Le suivi de cette composante repose sur les instruments suivants :

- les indicateurs retenus qui sont ceux des systèmes d'information nationaux ;
- les rapports périodiques qui font état de la réalisation des objectifs ;
- les missions de supervision, programmées à l'occasion des revues sectorielles ou revues multibailleurs ; les informations sur les résultats y sont particulièrement observées.

Les « projets » BNDA de Nouvelle Calédonie et les projets tunisiens constituent des lignes de crédit reconductibles. Des canevas de rapports périodiques reprenant des indicateurs de résultats sont inclus dans la convention de financement.

- type 3 (41 % des projets) : les résultats sont observables mais le suivi n'est pas réalisé. Ces projets comportent une part importante de travaux. Cette catégorie regroupe aussi les interventions relevant d'une ligne de crédit dont le suivi repose sur les activités de reporting. Ces projets regroupent les sous-catégories 2.2, 3.2 et 4.2.

- Certains de ces projets comportent une part importante de travaux et incluent également une composante d'appui institutionnel qui pourrait faire l'objet d'un suivi des résultats en cours de réalisation. Ce dernier est relégué en second plan et non exécuté.
- Le type 3 regroupe certaines lignes de crédit bancaire pour lesquelles le suivi de la composante appui institutionnel est assuré par la banque bénéficiaire. Les rapports de la banque portent sur le suivi d'exécution (le suivi est focalisé sur la mise en œuvre et non sur les résultats).
- Bien que le projet PADL Gao soit identifié dans la catégorie 1 des projets (approche programme), les informations disponibles ne permettent pas de retracer la disponibilité et l'utilisation d'informations sur les résultats pendant la phase d'exécution. En conséquence, ce projet relève du type 3.

Tableau 9. Projets considérés par le type 3 de suivi

Nature du projet	Intitulé projet	Id. projet	Pays	Id. CICID	Observations
Projet d'infrastructures avec appui institutionnel	Assainissement Libreville	CGA6000	GABON	EASS	La composante infrastructure écrase la composante développement institutionnel. Le suivi réalisé est un suivi au niveau des réalisations.
Projet d'infrastructures avec appui institutionnel	PNAQP3	CTN1050	TUNISIE	EASS	La composante infrastructure écrase la composante développement institutionnel. Le suivi réalisé est un suivi au niveau des réalisations.
Projet d'infrastructures avec appui institutionnel	ONAS	CTN6013	TUNISIE	EASS	La composante infrastructure écrase la composante développement institutionnel. Le suivi réalisé est un suivi au niveau des réalisations.
Projet d'infrastructures avec appui institutionnel	AEPA	CML6006	MALI	EASS	La composante infrastructure écrase la composante développement institutionnel. Le suivi réalisé est un suivi au niveau des réalisations.
Projet d'infrastructures avec appui institutionnel	Hydro villa 3, 4 et 5 régions	CML1184	MALI	EASS	La composante infrastructure écrase la composante développement institutionnel. Le suivi réalisé est un suivi au niveau des réalisations.
Projet d'infrastructures avec appui institutionnel	Gestion environnement	CTN 3001	TUNISIE	ENVI	Aucune demande d'information sur les résultats n'est formulée auprès de la MOA.
Projet d'infrastructures avec appui institutionnel	Formation professionnelle	CTN1030 CTN3000	TUNISIE	EDUC	Aucune demande d'information sur les résultats n'est formulée auprès de la MOA.
Projet d'infrastructures avec appui institutionnel	PNRQP3	CTN6002	TUNISIE	INFD	La composante infrastructure écrase la composante développement institutionnel. Le suivi réalisé est un suivi au niveau des réalisations.
Approche programme	Developpement local Gao	CML095	MALI	AGRI	Le suivi des résultats n'est pas réalisé.
Ligne de crédit bancaire	Denizbank municipalités	CTR1001	TURQUIE	SPRO	L'intervention nécessite des indicateurs appropriés afin de permettre le suivi des résultats par la MOA.
Ligne de crédit bancaire	Ligne de crédit énergie renouv.	CCN3011	CHINE	ENVI	L'intervention nécessite des indicateurs appropriés afin de permettre le suivi des résultats par la MOA
Ligne de crédit bancaire	HALKBANK	CTR3006	TURQUIE	SPRO	L'intervention nécessite des indicateurs appropriés afin de permettre le suivi des résultats par la MOA

- Le type 3 regroupe également les projets pour lesquels aucune demande d'information n'est formulée ni par la MOA ni par l'AFD.

Les projets CGA 6000, CTN 1050 et CTN 6013 incluent une petite composante d'appui institutionnel qui pourrait faire l'objet d'un suivi des effets en cours de réalisation, mais la grande priorité donnée à l'exécution des travaux relègue ces aspects au second plan. Les instruments utilisables pour le suivi des objectifs est l'évaluation rétrospective sous la condition de l'existence d'une situation de référence. Pour les projets formation professionnelle et gestion de l'environnement (Tunisie), aucune demande d'information sur les résultats n'est formulée par la MOA.

- type 4 (27 % des projets) : le niveau de réalisation des objectifs n'est pas observable en phase d'exécution. Pour ces projets, le suivi des résultats en cours de réalisation n'est pas observable durant la mise en œuvre du projet. Ce sont les projets d'infrastructures, pour lesquels les premiers effets ne pourront être observés qu'en fin de projet, voire un certain temps après la fin de celui-ci. Les projets concernés par le type 4 du suivi correspondent aux projets regroupés dans la sous-catégorie 4.1.

Tableau 10. Projets concernés par le type 4 de suivi

Nature du projet	Intitulé projet	Id. projet	Pays	Id. CICID	Observations
Projet d'infrastructures	Désulfuration Laibin	CCN3014	CHINE	ENVI	Les premiers effets ne pourront être observés qu'en fin de projet, voire un certain temps après la fin de celui-ci.
Projet d'infrastructures	Ferme éolienne Dali	CCN3016	CHINE	ENVI	Les premiers effets ne pourront être observés qu'en fin de projet, voire un certain temps après la fin de celui-ci.
Projet d'infrastructures	Nuh Cimento énergie	CTR6006	TURQUIE	ENVI	Les premiers effets ne pourront être observés qu'en fin de projet, voire un certain temps après la fin de celui-ci.
Projet d'infrastructures	Chemin de fer	CCN6000	CHINE	INFD	Les premiers effets ne pourront être observés qu'en fin de projet, voire un certain temps après la fin de celui-ci.
Projet d'infrastructures	Gaz Gafsa	CTN6014	TUNISIE	INFD	Les premiers effets ne pourront être observés qu'en fin de projet, voire un certain temps après la fin de celui-ci.
Projet d'infrastructures	Métro Istanbul	CTR6001	TURQUIE	INFD	Les premiers effets ne pourront être observés qu'en fin de projet, voire un certain temps après la fin de celui-ci.
Projet d'infrastructures	Route	CGA6001	GABON	INFD	Les premiers effets ne pourront être observés qu'en fin de projet, voire un certain temps après la fin de celui-ci.

Source : équipe d'évaluation SEE.

Pratiques de suivi selon la typologie par type de suivi :

Afin de permettre le classement synthétique des projets, on attribue une note de 0 à 4 :

- note 4 : l'indicateur permet de renseigner les objectifs. Il est effectivement renseigné, les instruments et produits traitent des résultats ;
- note 3 : l'indicateur permet *a priori* de renseigner les objectifs. L'information est disponible, les instruments et produits du suivi abordent les résultats sans toutefois les traiter ;
- note 2 : l'indicateur est insuffisant pour rendre compte de l'atteinte des objectifs. L'information est peu accessible et les instruments et produits mentionnent les résultats sans aucun élément permettant d'en faire l'analyse ;
- note 1 : l'indicateur renseigne des produits (niveau de l'objectif opérationnel/réalisations et services). L'information n'est pas disponible au niveau du suivi des résultats : les instruments et les produits du suivi traitent des produits ;
- note 0 : l'indicateur est absent. Le système de suivi est inexistant. Les instrument et produits ne font pas état des résultats.

Tableau 11. Synthèse des instruments et pratiques de suivi en fonction de la typologie

Eléments d'identification				Indicateurs de résultat		Prise en compte de l'information sur les résultats par les instruments du suivi						
Type de suivi	Pays	Id Projet	Projets	Niveau de pertinence des indicateurs	Niveau de renseignement des indicateurs	Notation qualité	Réunions	Comités de suivi	Comités de pilotage	Comité tripartite	Commission thématique	Revue sectorielle
Type 1	MALI	CML1210	PADSS	3	4	3	3	4	3		4	4
	MALI	CML3002	PISE II	3	4	3	2			2		
	MALI	CML6002	PADON	4	4	3		4	4			
	GABON	CGA3001	PADAP (Agriculture périurbaine)	4	4	3			4			4
	GABON	CGA6004	Aménagement forestier	3	3	3		4	4			
Type 2	MALI	CML3002	PADSS	3	4	3	3	4	3		4	4
	MALI	CML1210	PISE II	3	4	3	2			2		
	MALI	CML6012	BNDA	4	3	3			3			
	Nvlle Cale	CNC175001	Entreprise de la SIC	1	2	3						
	Nvlle Cale	CNC178202	PAI BNC	3	2	3						
	TUNISIE	CTN6004	Mise à niveau entreprises	3	2	3						
Type 3	GABON	CGA6000	Assainissement Libreville	4	1	3	1					
	TUNISIE	CTN1050	PNAQP3	0	0	3	1					
	TUNISIE	CTN6013	ONAS	3	3	3	1					
	MALI	CML6006	AEPA	4	1	3	0			3		
	MALI	CML1184	Hydro villa 3, 4 et 5 régions	1	2	3	0					
	MALI	CML0095	Dev. local Gao	0		3						
	TUNISIE	CTN3000	Formation professionnelle	2	2	3						
	TUNISIE	CTN1030	Formation professionnelle	0		3						
	TUNISIE	CTN6002	PNRQP3	1	1	3						
	TUNISIE	CTN3001	Gestion environnement	2	3	3						
	TURQUIE	CTR1001	Denizbank municipalités	1	3	3	0					
	TURQUIE	CTR3006	HALBANK	2	1	3						
Type 4	CHINE	CCN3011	Ligne de crédit énergie renouv.	4	2	3						
	CHINE	CCN3014	Désulfuration Laibin	4	3	3						
	CHINE	CCN3016	Ferme éolienne Dali	2	3	3						
	TURQUIE	CTR6006	Nuh Cimento énergie	4	4	3						
	CHINE	CCN6000	Chemin de fer	4	3	3						
	TUNISIE	CTN6014	Gaz Gafsa	3	2	3						
	TURQUIE	CTR6001	Métro Istambul	2	1	3						
	GABON	CGA6001	Route	3	2	3						

égende du tableau 11

Objectif global :	
4	Formulation globalement correcte
3	Mélange d'OG et d'OS
2	Peu global
1	Ne représente pas la finalité
0	Absence d'indicateur

Objectifs spécifiques :	
4	Objectif spécifique et sous-objectifs spécifiques
3	Plusieurs OS (sous OS sans OS)
2	Peu spécifique
1	Pas du tout spécifique
0	Absence d'OS

Source : équipe d'évaluation SEE.

Tableau 12 Synthèse des produits du suivi en fonction de la typologie

Eléments d'identification				Indicateurs de résultat		Contenu informatif en termes de résultats des produits du suivi					
Type de suivi	Pays	Id Projet	Projets	Niveau de pertinence des indicateurs	Niveau de renseignement des indicateurs	Aide mémoire de mission de supervision	Aide mémoire de mission conjointe de supervision	Rapports périodiques	Evaluation mi-parcours	Evaluation Ex post	Suivi du Rapport d'Achèvement
Type 1	MALI	CML1210	PADSS	3	4	3					
	MALI	CML3002	PISE II	3	4	2	0	3			
	MALI	CML6002	PADON	4	4	2		4			
	GABON	CGA3001	PADAP (Agriculture périurbaine)	4	4	3		4		4	
	GABON	CGA6004	Aménagement forestier	3	3	4		4			
Type 2	MALI	CML3002	PADSS	3	4	3					
	MALI	CML1210	PISE II	3	4	2	0	3			
	MALI	CML6012	BNDA	4	3	3					
	Nvlle Cale	CNC175001	Entreprise de la SIC	1	2	2		2			
	Nvlle Cale	CNC178202	PAI BNC	3	2	2		2			
	TUNISIE	CTN6004	Mise à niveau entreprises	3	2	2		3			
Type 3	GABON	CGA6000	Assainissement Libreville	4	1	1		1			
	TUNISIE	CTN1050	PNAQP3	0	0	1		1		4	3
	TUNISIE	CTN6013	ONAS	3	3	1		1			
	MALI	CML6006	AEPA	4	1	3		0			
	MALI	CML1184	Hydro villa 3, 4 et 5 régions	1	2	3			3	4	3
	MALI	CML0095	Dev. local Gao	0						4	3
	TUNISIE	CTN3000	Formation professionnelle	2	2	2		2	4		
	TUNISIE	CTN1030	Formation professionnelle	0		3		0	3	4	3
	TUNISIE	CTN6002	PNRQP3	1	1	2		2			
	TUNISIE	CTN3001	Gestion environnement	2	3	2		2			
	TURQUIE	CTR1001	Denizbank municipalités	1	3	2		2			
	TURQUIE	CTR3006	HALKBANK	2	1	2		2			
Type 4	CHINE	CCN3011	Ligne de crédit énergie renouv.	4	2	2		2			
	CHINE	CCN3014	Désulfuration Laibin	4	3	1		1			
	CHINE	CCN3016	Ferme éolienne Dali	2	3	1		1			
	TURQUIE	CTR6006	Nuh Cimento énergie	4	4	1		1			
	CHINE	CCN6000	Chemin de fer	4	3	1		1			
	TUNISIE	CTN6014	Gaz Gafsa	3	2	1		1			
	TURQUIE	CTR6001	Métro Istambul	2	1	1		1			
	GABON	CGA6001	Route	3	2	1		1			

Légende du tableau 12

Niveau de pertinence des indicateurs de résultats :

4	Les indicateurs retenus permettent *a priori* de renseigner le niveau d'atteinte de l'objectif spécifique et des objectifs intermédiaires
3	Les indicateurs retenus permettent *a priori* de renseigner en partie le niveau d'atteinte de l'objectif spécifique et des objectifs intermédiaires
2	Les indicateurs retenus sont insuffisants pour permettre de renseigner le niveau d'atteinte des objectifs spécifique et intermédiaires
1	Les indicateurs retenus sont largement insuffisants …
0	Absence d'indicateur

Niveau de renseignement des indicateurs de résultats :

4	Les indicateurs de résultats sont renseignés
3	Les indicateurs de résultats sont en partie renseignés
2	L'information disponible ne permet pas de renseigner les indicateurs de résultats
1	Les indicateurs de résultats ne sont pas renseignés, mais ce sont les réalisations qui sont renseignées
0	Absence d'information permettant de renseigner les indicateurs de résultats et les réalisations

Niveau de prise en compte de l'information traitant des résultats :

4	L'information est traitée et l'appréciation des résultats constitue un élément essentiel
3	L'information sur les résultats est prise en compte mais ne constitue pas un point essentiel
2	L'information sur les résultats est trop restreinte pour permettre une utilisation
1	L'information traite des réalisations et est prise en compte
0	Néant

Source : équipe d'évaluation SEE.

Le tableau 11 montre le lien évident entre les types de suivi identifiés et les instruments et pratiques du suivi observés sur les projets de l'échantillon. Les projets relevant du suivi exercé dans le cadre du type 1 se détachent nettement du reste de l'échantillon. Les instruments permettent également une prise en compte de l'information relative aux résultats pour les projets identifiés dans le type 2. Pour les projets relevant des types 3 et 4, l'étude démontre la très faible ou la non prise en compte de l'information en termes de résultats par les instruments observés dans le cadre du suivi.

Le tableau 12 souligne le contenu informatif des produits du suivi en termes de résultats. La tendance observée est similaire à celle révélée par le tableau 11. Il y a une forte dépendance de l'information disponible en fonction de la typologie. Pour les projets relevant du type 1, l'information disponible permet de renseigner les indicateurs. Cela est aussi le cas pour les projets de type 2. Pour les projets de types 3 et 4, l'information sur les résultats n'est pas disponible : l'information renseigne le niveau d'atteinte des objectifs opérationnels (voir le glossaire en annexe 8). La mission de supervision ne permet de renseigner les indicateurs que pour un seul projet (aménagement forestier Gabon). Pour les projets de type 1 et 2, elle aborde les résultats mais ne les traite pas. Pour ceux des types 3 et 4, elle est focalisée sur les réalisations.

6.3. En phase *ex post*

Sur l'ensemble de l'échantillon, cinq projets ont fait l'objet d'une évaluation *ex post* :

- CML 1184 : hydraulique villageoise au Mali
- CML 0095 : développement local à Gao
- CTN 1030 : formation professionnelle en Tunisie
- CTN 1050 : assainissement en Tunisie
- CTR 3006 : HALKBANK en Turquie

L'étude a principalement porté sur les aspects d'efficacité qui doivent apprécier, selon les termes de référence types des évaluations décentralisées, « *le degré de réalisation des objectifs du projet (techniques, financiers, institutionnels, commerciaux – à préciser selon les cas) ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs)* »

L'évaluation *ex post* comprend :

- Une comparaison des résultats attendus et des résultats effectifs du projet ;
- Une analyse des écarts constatés.

CTN 1050 - Assainissement Tunisie :

Le projet CTN 1050, achevé mi 2006 a été évalué début 2009. L'objectif du troisième projet d'assainissement des quartiers populaires était de résoudre les problèmes d'évacuation des eaux usées dans les quartiers populaires ciblés par le programme national. Selon les termes de référence de l'évaluation *ex post* le projet visait :

- la résolution des problèmes d'évacuation des eaux usées dans les quartiers populaires ;
- la protection de l'environnement ;
- l'amélioration du cadre de vie des citoyens à revenu faible ;
- la sauvegarde de la santé de la population ;
- le développement du service de l'assainissement ;
- l'amélioration du taux de branchement aux réseaux publics d'assainissement ;
- le renforcement des capacités de l'ONAS.

Le rapport d'évaluation souligne la difficulté de l'exercice liée à la faiblesse des documents de base : « *Au niveau de la préparation et de l'évaluation : on s'est basé sur une étude de*

faisabilité sommaire et qui ne détaille pas l'organisation du projet et n'établit pas un planning annuel des réalisations. On note aussi l'absence de cadre logique qui hiérarchise les objectifs et qui définit des indicateurs de suivi et qui leur fixe des valeurs annuelles à atteindre.[26]»

Dans le chapitre traitant de l'efficacité du projet, le rapport établit toutefois une situation de la réalisation de la composante « Réalisation du réseau d'assainissement », essentiellement basée sur les réalisations physiques (nombre de logements raccordés, linéaires de réseau posés, …) en comparaison avec les objectifs fixés dans les documents préparatoires du projet et il note une bonne efficacité. Pour la composante d'appui institutionnel, aucun objectif précis n'étant fixé l'évaluation ne peut qu'établir une situation de ce qui a été effectué.

Conformément aux attentes des termes de référence, un cadre logique *ex post* a été reconstitué mais il n'est pas beaucoup plus précis en ce qui concerne la composante « appui institutionnel » en fixant comme résultat à court terme « les actions de la composante appui institutionnel sont réalisées » et comme indicateur « nombre d'actions réalisées et opérationnelles »…

CML 0095 - Développement local à Gao

Le projet CML 0095, achevé en 2003 a été évalué mi-2009. Tels que définis dans les termes de référence de l'évaluation *ex post* les objectifs spécifiques du projet étaient :

- aider des villages, fractions, organisations professionnelles et collectivités territoriales à identifier et réaliser des actions de développement local (restauration des ressources naturelles, diversification économique, infrastructures rurales) ;
- financer partiellement les initiatives décidées par les populations qui ne relèvent pas d'un financement à crédit, ceci par le biais d'un fonds de subvention dit « fonds de développement local ».

Au chapitre de l'efficacité, l'évaluation du PADL Gao déplore l'absence d'objectifs quantifiés : « *Une telle analyse suppose l'existence d'un cadre logique du projet indiquant clairement les résultats attendus, les valeurs de référence et les valeurs cibles des indicateurs de mesure de ces résultats. Malheureusement, ces outils techniques de planification opérationnelle des projets font défaut dans le cadre du PADL-Gao.*[27]»

En relation avec l'objectif spécifique, elle ne peut donc établir la situation des différents résultats obtenus qu'en termes de nombre d'actions de développement local identifiées et financées.

Conformément à la demande des termes de référence, un cadre logique *ex post* du projet a été reconstitué.

CML 1184 - Hydraulique villageoise

Le projet CML 1184 s'est achevé en 2005 et a été évalué en 2008. Les termes de référence de l'évaluation décentralisée précisent trois résultats attendus au niveau de ce programme :

- sur le plan institutionnel : le transfert par l'Etat de la maîtrise d'ouvrage d'équipements d'hydraulique villageoise aux communes et la mise en place de nouveaux dispositifs de gestion techniques et financiers autofinancés et durables, centrés notamment autour de la création d'associations d'usagers de l'eau (AUE) liées par contrat aux exploitants d'eau ;
- sur le plan social : l'amélioration de la situation sanitaire d'environ 800 000 habitants, en leur procurant l'accès à une eau de qualité satisfaisante ;
- sur le plan économique : favoriser la constitution d'une épargne locale dégagée à partir de la vente d'eau,

[26] Evaluation *ex post* décentralisée du « Programme national d'assainissement des quartiers Populaires - seconde tranche de la troisième phase» (PNAQP3 - tranche 2) - Edition provisoire - avril 2009.

[27] Evaluation rétrospective du PADL-Gao – Rapport final définitif – juillet 2009.

permettant ensuite aux AUE d'accéder au crédit ; stimuler une économie de base fondée sur l'activité des prestataires de services liée aux réhabilitations et à la mise en place des dispositifs de gestion et d'exploitation.

Le rapport de l'évaluation[28] est assez confus : les questions relatives aux résultats institutionnels sont traitées dans le chapitre de l'efficience, les aspects sociaux sont traités dans les impacts (uniquement à travers des statistiques issues des centres de santé) ainsi que les aspects économiques. Le chapitre sur l'efficacité ne traite quant à lui que des questions de réalisations physiques (nombre de forages et systèmes d'adduction d'eau réhabilités).

CTN 1030 - Manform - Tunisie

Le projet CTN 1030 s'est achevé en 2005 et son évaluation[29] a été réalisée en 2009. L'appui de l'AFD s'inscrivait dans le cadre du programme national de mise à niveau de la formation professionnelle tunisien (Manform) visant :

- le renforcement de la participation des entreprises à la définition de leurs besoins en compétences ;
- le renforcement de la qualité, de l'adaptabilité et de la capacité de l'offre de formation ;
- la mise en œuvre d'une démarche qualité dans l'ensemble de la formation professionnelle.

Ce programme a également bénéficié de financements de la Banque mondiale et de l'UE. L'objectif spécifique formulé dans la NCA portait sur la « création ou réhabilitation de centres sectoriels de formation multiservices couvrant l'ensemble des niveaux de besoin de la branche concernée en termes de formation initiale avec alternance, d'apprentissage et de formation continue», et sur un « appui au partenariat entre l'Etat et les entreprises » ; le cadre logique ne comportait pas d'indicateurs.

L'évaluation de l'efficacité s'est largement portée sur le mode de fonctionnement des centres de formation (partenariat, recrutement des formateurs, système qualité, etc.), sur les types de formations proposées (formation par alternance, formation continue,) et sur l'insertion professionnelle des diplômés. Faute d'indicateurs et *a fortiori* de cibles, les résultats obtenus ne sont pas comparés à des objectifs visés. Le rapport a été jugé « très satisfaisant », même s'il n'a été noté que 2/4 (insatisfaisant) sur le critère 3.2 « L'analyse évaluative s'appuie-t-elle sur un cadre logique existant ou reconstruit ? »

CTR 3006 - HALKBANK - Turquie

Le projet CTR 3006 s'est achevé en 2007 et son évaluation a été réalisée la même année.

Selon le cadre logique, l'objectif spécifique du projet était de « contribuer au développement durable des PME, en particulier en Anatolie et dans l'Est et le Sud-Est anatolien » ; deux indicateurs étaient retenus : le « nombre d'emplois créés (IAgreg. 26) » et la « part des PME dans les régions les plus défavorisées financées comparée à la population (actuellement 10 % des PME en Anatolie de l'Est et du Sud-Est, pour 20 % de la population) ».

Les informations relatives aux indicateurs de l'objectif spécifique ont été fournies dans le rapport mais ne peuvent être comparées aux résultats attendus, faute d'objectifs quantifiés.

[28] Evaluation rétrospective du programme d'hydraulique villageoise en 3e, 4e et 5e région – Rapport final.

[29] Evaluation de la deuxième ligne de crédit AFD – Formation professionnelle en Tunisie (2000-2005) – Rapport final – juillet 2008.

L'évaluation[30] n'a pu aborder les indicateurs de suivi que sur base d'un échantillon, ce qui suggère que HALKBANK ne dispose pas ou n'a pas fourni de données d'impact économique utilisables (emploi, chiffre d'affaires, etc.) tel que prévu dans la convention de financement (annexe IIA). Les informations fournies ne permettent pas d'analyser les évolutions ou une comparaison avec des objectifs initiaux.

Constat global

Les évaluations *ex post* ne peuvent établir, conformément à ce que demandent les termes de référence, une « comparaison des résultats attendus et des résultats effectifs du projet » et par voie de conséquence une « analyse des écarts constatés », faute d'objectifs ciblés lors de la phase de formulation des projets et ou de dispositifs de suivi fonctionnels.

6.4 Synthèse

6.4.1 Points forts

Les points forts résultant de l'analyse sont les suivants :

- les finalités (ou objectifs globaux) sont correctement formulées en termes de contribution à une politique nationale ou sectorielle qui va pouvoir se retrouver dans les objectifs des CIP ;
- l'information sur les résultats des projets de type 1 est utilisée pour le pilotage opérationnel ;
- l'information sur les résultats des projets de type 2 est utilisée pour le pilotage stratégique ;
- les évaluations *ex post* permettent d'initier des réflexions sur la pertinence et la viabilité des stratégies adoptées, notamment dans une perspective de poursuite des interventions au niveau sectoriel.

6.4.2 Points faibles

Les points faibles résultant de l'analyse sont les suivants :

- la formulation des objectifs au niveau des NCA manque de précision, ce qui complique la conception d'un système de suivi adapté. Les indicateurs portent sur des effets faiblement attribuables aux activités mises en œuvre et/ou sont peu pertinents par rapport aux objectifs identifiés ;
- les dispositifs de suivi proposés dans certaines NCA sont peu réalistes ;
- les cadres logiques et les dispositifs de suivis présentés dans les NCA ne se retrouvent généralement pas dans les conventions de financement ;
- l'information sur les résultats des projets de type 3 n'est pas disponible bien que les résultats soient observables pendant la phase d'exécution des projets ;
- l'information sur les résultats des projets de type 4 n'est pas disponible du fait que les résultats ne sont pas observables pendant la phase d'exécution des projets. Conséquemment, le suivi est focalisé sur les réalisations et non sur les résultats des projets. Pour ces projets, l'appréciation des résultats relève de l'évaluation décentralisée et non du suivi d'exécution.

[30] *Final Report - Ex Post Evaluation of AFD Credit Line to TÜRKIYE HALK BANKASI - October 2007.*

7. Analyse de l'adéquation entre l'offre et la demande d'information

7.1 La demande et l'utilisation de l'information

7.1.1 AFD

La recherche de sens

Répondre aux interrogations croissantes des agents sur le sens de l'action de l'AFD

Le quotidien des agents de l'AFD est accaparé par le traitement administratif, technique et financier des dossiers, l'identification et l'instruction de nouvelles interventions. La fonction de gestionnaire de projet est focalisée, en phase de formulation, sur le montage financier et juridique et, en phase d'exécution, sur les aspects techniques et financiers au détriment de la prise en compte des effets des interventions sur le « développement » des pays récipiendaires.

Les agents expriment une certaine frustration à ce niveau. Au-delà du souci de développement de l'institution qui les emploie, ils souhaitent pouvoir mieux apprécier l'effet des moyens publics qu'ils gèrent sur les bénéficiaires de ces interventions

La prise en compte des résultats et des impacts des projets constitue un moyen de resituer l'action de l'AFD dans le contexte du développement des pays récipiendaires. Cette demande diffuse d'information sur les résultats, évoquée à plusieurs reprises dans les entretiens, n'est toutefois pas suffisamment formalisée pour inciter à la production de cette information.

La demande à vocation stratégique

La demande d'information est faible. A ce jour, les exercices récurrents de réflexion stratégique, tels que l'élaboration des CIP ou des CIS, s'appuient peu sur l'analyse des données de réalisation des objectifs des projets. Ces données influencent également peu la conception de nouveaux projets dans la ligne des précédents.

La production de CIP et de CIS est une pratique qui remonte aux années 1990. Les CIP sont élaborés tous les 3 ans, conjointement par les CRG et les CIS, tous les 3 ans également par les spécialistes sectoriels. Les directions techniques et géographiques impliquées dans la production des CIS et des CIP jouent également un rôle actif dans l'instruction des projets[31]. La qualité très inégale des indicateurs et des dispositifs de suivi conçus lors de cette phase, ainsi que le caractère assez limité de la mise en œuvre du suivi effectif [32] suggèrent que, durant la période sous-revue, la nécessité de produire des CIS et des CIP n'a pas induit d'augmentation significative de la demande interne d'information sur le niveau d'atteinte des objectifs des projets[33].

Le niveau d'atteinte des objectifs des projets ne constitue pas non plus une donnée réclamée par les concepteurs de phases successives de projets récurrents. Des évaluations *ex post* (encore peu systématiques durant la période observée) ont été réalisées mais elles ne peuvent produire de résultats dans des délais utiles pour influencer la conception de la phase suivante de l'intervention[34].

[31] Leur rôle est décrit dans la section 4.2.

[32] Notamment l'absence quasi totale de vérification *ex post* des hypothèses posées *ex ante* au niveau des indicateurs agrégeables.

[33] Rappelons que l'on se concentre ici sur les résultats (*outcomes*) et les impacts, et non sur les réalisations (*outputs*) des projets. Les leçons retenues de la mise en œuvre constituent bien entendu un élément important alimentant la réflexion stratégique.

[34] Par nature, les évaluations *ex post* sont réalisées après la fin de l'exécution du projet.

L'obligation de rendre compte

La pression pour communiquer sur les résultats à des fins de redevabilité externe a conduit à la mise en place des indicateurs agrégeables.

La demande externe à l'AFD pour rendre compte sur les résultats de l'aide apparaît plus pressante et surtout en évolution plus rapide que la demande interne. La demande externe a plusieurs origines :

- le contexte général de l'aide et en particulier certains engagements de la Déclaration de Paris ;
- l'évolution générale de la gestion publique en France et en particulier la RGPP ;
- les ministères de tutelle ;
- les maîtrises d'ouvrages avec lesquelles l'AFD coopère.

L'application de l'agenda international à travers la mise en œuvre de la Déclaration de Paris pour une meilleure efficacité de l'aide implique un engagement pour l'AFD d'être en mesure d'apprécier les résultats des actions mises en œuvre[35], notamment afin de se prononcer sur l'efficacité de l'aide et sur son efficience.

L'AFD est placée sous la tutelle du ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE), du ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, et du ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire.

La prise en compte des résultats de l'action de l'AFD dans le cadre de la réforme de la LOLF nécessite de la part des tutelles de communiquer sur les résultats des projets dans le cadre du forum de la performance et du principe de justification au premier euro décaissé[36]. Cette demande exercée par le Parlement auprès des tutelles est en train de modifier les besoins de ces dernières en termes d'information sur les résultats. La notion de « performance de l'aide » implique qu'un rapprochement des résultats et des coûts est de plus en plus fréquemment demandé par les ministères de tutelles.

Ces demandes d'information sont relayées par la direction générale de l'AFD. Dans l'état actuel de l'information disponible, l'AFD a beaucoup de difficultés à répondre à une telle demande.

La volonté de se positionner

La demande d'information sur les résultats peut également être motivée par la nécessité pour l'AFD de se démarquer des autres bailleurs dans le contexte concurrentiel de l'aide au développement, particulièrement dans les pays émergents ou dans les pays où l'AFD est peu implantée. La communication sur les résultats a pour finalité dans ce cas de souligner l'avantage comparatif de l'AFD.

Lorsque l'AFD est chef de file au niveau sectoriel, tel qu'au Mali sur le secteur de l'éducation, du secteur privé et urbain, l'agence est demandeuse d'information portant sur les résultats, qu'elle utilise à des fins de dialogue politique qu'elle conduit en tant que représentant de l'ensemble du groupe de bailleurs.

[35] La Déclaration de Paris de mars 2005 est construite autour de cinq principes : appropriation, harmonisation, alignement, gestion axée sur les résultats, et responsabilité mutuelle. La France a élaboré un plan d'action détaillé, validé par la Conférence d'orientation stratégique et de programmation (COSP) le 14 décembre 2006, qui devrait permettre d'atteindre des objectifs fixés en cohérence avec les indicateurs de suivi retenus au sein du CAD. Il est organisé autour de 12 mesures se rapportant à trois axes principaux :

- la priorité donnée au renforcement des capacités (opportunité pour valoriser l'expertise française en la matière) ; l'approfondissement des DCP, instruments de référence de la programmation de l'aide française à moyen terme et outils de mise en œuvre de la Déclaration de Paris ;
- l'annexe chiffrée des DCP doit devenir un outil de pilotage de l'aide et d'amélioration de la maîtrise des flux de décaissement. Il est prévu que l'aide s'inscrive davantage dans le cadre d'une approche par programmes (aide budgétaire, fonds communs, aide projet coordonnée) ;
- l'amélioration des procédures et des pratiques de gestion françaises : il devrait en résulter une déconcentration accrue de la prise de décision pour permettre aux acteurs de terrain de participer de façon efficace au dialogue sur la concertation et l'harmonisation entre bailleurs.

[36] Avec la LOLF, les crédits du budget de l'Etat sont désormais examinés et votés sur base d'une justification au premier euro (JPE) des crédits et des effectifs demandés pour permettre aux parlementaires de mieux appréhender le contenu des programmes au moment de l'examen du projet de loi de finances. La mise en place de la JPE vise à permettre de mieux apprécier la sincérité des projets de loi de finances (PLF) grâce à une information précise, dans les projets annuels de performances (PAP), sur le contenu des crédits ; elle établit en effet un lien entre les crédits demandés au Parlement et les déterminants de la dépense. En outre, il doit rendre compte, à l'issue de l'exécution, de la réalité constatée dans les rapports annuels de performances (RAP), de manière à rendre possible les comparaisons avec les prévisions des PAP.

L'information disponible sur les résultats est alors utilisée pour proposer des réformes institutionnelles au niveau sectoriel.

7.1.2 La maîtrise d'ouvrage exprime peu de demande

La MOA exprime rarement des besoins propres en termes d'information sur les résultats des projets. Dans le cadre de l'exécution du projet financé par l'AFD, la MOA se base sur la convention de financement pour ce qui relève de la redevabilité auprès de l'Agence. On l'a vu, ces conventions sont généralement peu exigeantes en termes d'information sur la réalisation des objectifs des projets. La demande d'information est donc focalisée sur l'exécution du projet, conformément aux points identifiés dans la convention de financement.

Cependant, lorsque l'information sur les résultats des projets est disponible, la MOA peut être amenée à utiliser cette information dans une perspective de communication auprès des bailleurs. Ce type de communication a été effectif dans le cadre de la mise en œuvre du projet Padon entre l'office du Niger et l'agence.

7.2 La rencontre entre l'offre et la demande

7.2.1 Les contextes favorables

L'approche programme, les projets pour lesquels la MOE bénéficie d'une assistance technique et d'un système d'information existant, ainsi que les lignes de crédit reconductibles, sont des interventions pour lesquelles le suivi de la réalisation des objectifs est réalisé.

Pour qu'un système de suivi des résultats des interventions fonctionne, deux conditions doivent être remplies :

- il faut une demande d'information ; cette demande doit être exigeante et critique, elle doit exprimer clairement ses besoins (nature, qualité, fréquence, délais de livraison des données) et avoir les moyens d'obtenir qu'ils soient satisfaits ;
- et une offre capable d'y répondre et motivée pour le faire.

Dans le cadre d'approche programme (types 1 et 2 décrits à la section 6.2.), ces conditions semblent remplies. L'offre existe : les indicateurs utilisés sont des indicateurs issus du suivi des stratégies nationales dans lesquelles s'insèrent les projets de l'AFD. Ces derniers sont renseignés à travers le système national de collecte de données et font l'objet d'une mise à jour régulière. La demande est exigeante au moins sur la production de l'information, sinon sur sa qualité, dans la mesure où le renseignement des indicateurs convenus constitue une condition aux décaissements des tranches de financement. L'usage de l'information disponible à travers cette approche relève essentiellement du pilotage stratégique bien qu'il soit parfois constaté un usage au titre du pilotage opérationnel.

Les projets du type 1, dont la MOE profite à la fois d'une assistance technique et d'un système d'information existant et parfois motivé par un souci de communication, bénéficient également d'information traitant des résultats qu'ils utilisent pour le pilotage opérationnel.

Dans le cadre de certaines lignes de crédits reconductibles (type 2), le reporting exercé par la MOA permet le renseignement des indicateurs et la prise en compte de l'information traitant des résultats dans une perspective de pilotage stratégique. Dans ce cas cependant l'information demandée n'est pas toujours obtenue.

7.2.2 Les contextes défavorables

Les contextes défavorables au suivi de la réalisation des résultats des projets sont caractérisés par la faiblesse de la demande pour ce type d'information au sein de l'AFD (types 3 et 4 d'intervention décrits à la section 6.2.). L'absence de demande pour cette information explique généralement cette situation.

8. Conclusions et recommandations

8.1 Conclusions

8.1.1 La demande d'information sur les résultats des projets est récente, rapidement croissante mais formulée en des termes encore peu clairs

La volonté de suivre les résultats des projets est une préoccupation récente à l'AFD, mais dont l'importance s'accroît rapidement sous une pression essentiellement externe : la demande d'information de ce type est croissante mais encore peu clairement formulée.

Plusieurs initiatives parallèles récentes, telles que la notation qualité, la GARD ou la systématisation des évaluations *ex post* tentent de répondre à cette évolution de la demande. Ces initiatives semblent encore peu coordonnées mais toutes sont demandeuses de plus d'information sur les résultats des projets.

En raison de la diversité du portefeuille de l'AFD et des contextes d'intervention, la demande de suivi des résultats n'est pas nécessairement la même pour tous les types d'interventions.

8.1.2 L'offre d'information sur les résultats est plus ancienne, mais manque de direction précise : sauf exception « produire quelle information pour qui ? » reste encore une question ouverte

L'offre d'information sur les résultats est plus ancienne que la demande. Depuis longtemps les indicateurs et dispositifs de suivi sont identifiés dès la formulation des projets mais, faute de demande claire, ces derniers sont peu rigoureux et rarement mis en œuvre. Ceci ne s'applique pas aux programmes sectoriels, surtout multibailleurs, pour l'exécution desquels le suivi des résultats joue un rôle critique. Pour ces programmes, la demande est plus claire et l'offre suit.

La maîtrise des concepts nécessaires à la construction de la logique d'intervention n'est pas suffisante. Dès le début, la difficulté d'établir une différence claire entre les concepts de finalité, d'objectifs spécifiques et de réalisations limite la capacité de concevoir un système de suivi des résultats adapté.

La mauvaise interprétation d'une demande d'information peu claire conduit les auteurs de projets à concevoir des indicateurs et dispositifs de suivi trop ambitieux, mal adaptés, conçus pour produire une information dont le « client » n'est pas défini. Ne répondant à aucune demande précise, ces dispositifs franchissent les différentes étapes de contrôle conduisant à la NCA sans être soumis au regard critique d'un utilisateur potentiel de cette information.

L'absence de demande explicite de la MOA pour ce type d'information a en outre comme conséquence que dans de nombreux cas, les dispositifs de suivi des résultats ne font pas l'objet de négociation et ne sont parfois pas repris dans la convention de financement.

Dans un tel contexte, à l'exception toujours des aides sectorielles et programmes multi bailleurs, la pression de l'institution pour l'activation effective de ces dispositifs est faible et les moyens que l'AFD accepte d'y consacrer sont très limités.

Le constat principal de cette étude est que l'AFD, qui a démontré ses compétences techniques et managériales en de

nombreuses circonstances, qui dispose de moyens financiers et humains relativement importants et de qualité, semble étonnamment peu rigoureuse lorsqu'il s'agit de concevoir et de mettre en œuvre des systèmes de suivi de la réalisation des objectifs de ses interventions. Ce constat n'est toutefois pas vérifié dans les cas tels que les programmes d'aide sectorielle où la connaissance des résultats de l'intervention est nécessaire au fonctionnement du dialogue politique.

Les hypothèses retenues pour expliquer ce constat sont les suivantes :

1. les auteurs et gestionnaires de projets conçoivent et alimentent des systèmes de suivi des résultats sans savoir qui utilisera cette information ni dans quel but. Faute d'accompagnement, ils répondent un peu « au bon sens » à une demande peu claire dans ce domaine ;

2. peu demandeuse de ce type d'information jusqu'à récemment, l'AFD a peu investi dans la formation et dans l'accompagnement de ses agents dans ce domaine.

8.2. Recommandations

Les hypothèses résumées précédemment conduisent à deux recommandations principales :

1. préciser les besoins de l'AFD en termes de suivi des résultats ;

2. ces besoins étant mieux connus : améliorer la qualité de la réponse à cette demande.

8.2.1 Préciser les besoins de l'AFD en termes d'information sur la réalisation des objectifs

Comment vont évoluer les besoins de l'AFD en termes d'information sur les résultats ? L'AFD devrait formuler une réponse à cette question sous forme d'une analyse des besoins en information sur les résultats engendrés par la demande externe d'information, la demande interne à l'AFD et sa stratégie de communication :

- La demande externe d'information : quelle information sur les résultats de ses interventions l'AFD doit-elle fournir pour :
  - contribuer à honorer les engagements internationaux de la France ?
  - Pour les différents types d'intervention : aide sectorielle, ligne de crédit, projet d'infrastructure, quel type d'information sur les résultats l'AFD va-t-elle devoir fournir à ses partenaires, notamment en exécution des principes de gestion axée sur les résultats et de redevabilité mutuelle de la Déclaration de Paris ? Réciproquement, que peut-elle attendre de ses partenaires en la matière ?
  - Quelles sont les implications en termes d'information sur les résultats des engagements pris en termes environnementaux et au niveau des autres biens publics mondiaux (grandes endémies notamment)
  - Qu'implique l'alimentation des indicateurs portant sur les OMD ?
  - Etc.

Davantage de précision en réponse à ces questions devrait permettre à l'AFD non seulement d'affiner ses dispositifs de suivi propres mais également de préciser le type de support (et d'incitations) à fournir à ses partenaires (MOA) pour remplir leur rôle dans le suivi des résultats :

- répondre à la demande de ses ministères de tutelle : dans la mesure où les ministères de tutelle souhaitent disposer d'information sur les résultats observés des interventions[37], il sera nécessaire de clarifier le type de données à fournir par l'AFD vis-à-vis de chacun de ses ministères de tutelle.

- La demande interne d'information : de quelle information sur les résultats l'AFD a-t-elle besoin pour :

  - nourrir les réflexions stratégiques dans le cadre de l'élaboration de CIP, CIS, CIR, voire le Conseil d'orientation stratégique (COS) ;
  - permettre la mise en œuvre de pratiques de « gestion axée sur les résultats » (GAR) ;
  - justifier les appréciations fournies dans les fiches qualité ;
  - la stratégie de communication : comme toute institution de cette importance, l'AFD doit gérer activement son image, en France et vis-à-vis de ses partenaires. A-t-elle besoin d'information sur les résultats pour le faire ? De quel type d'information ?

Cette analyse devra être réaliste, basée sur plusieurs itérations entre l'analyse du souhaitable et l'analyse du possible à un coût acceptable, et déboucher sur une série de demandes précises et cohérentes entre elles, définissant le plus clairement possible les utilisateurs et le mode d'utilisation de chaque type de données.

Cette clarification du signal émis par la demande d'information permettra à l'AFD de dimensionner l'effort qu'elle est prête à consentir pour répondre à cette demande et d'ajuster la manière de le faire.

8.2.2 Améliorer la qualité de la réponse à cette demande

Clarifier les concepts permettant d'établir la logique d'intervention

La formulation des différents niveaux de la logique d'intervention n'est pas qu'une question purement sémantique ou formelle ; bien utilisés, quelques standards permettent de différencier les différents niveaux et notamment de distinguer assez clairement ce qui ressort de la mise en œuvre de l'intervention (activités, produits) et ce qui ressort des effets ou changements qu'elle induit, et d'identifier à ce niveau les groupes cibles.

A cette fin, il est utile de standardiser la façon dont la hiérarchie des objectifs du projet est présentée[38].

- La finalité ou objectif général est un objectif auquel le projet doit contribuer. La formulation de la finalité ou objectif global commence par « *Contribuer à* … ». L'intervention est conçue pour avoir un impact qui contribue à cette finalité.

- L'objectif spécifique est un objectif que le projet veut atteindre. La formulation de l'objectif spécifique et des objectifs intermédiaires :

  - identifie le public cible visé par le projet ;
  - identifie le résultat du projet, soit le changement qu'il vise à obtenir au niveau de ce public et, autant que possible, le quantifie « X personnes de plus ont accès à l'eau potable » « Y entreprises ont adopté tel principe de Responsabilité sociale et environnementale - RSE », « N emplois ont été créés ». Ces formulations permettent à la fois d'identifier le public visé et le résultat principal du projet pour ces

[37] Par opposition aux résultats calculés, déduits des réalisations attendues que constituent actuellement les indicateurs agrégeables, par exemple.

[38] L'annexe 8 propose un diagramme d'objectifs et de résultats ainsi que quelques définitions de critères d'évaluation.

personnes. Cette formulation est nécessaire pour définir les indicateurs qui vont permettre d'apprécier l'efficacité du projet, à savoir essentiellement la mesure dans laquelle le résultat principal permet d'atteindre l'objectif spécifique ;
- définit un délai pour atteindre ces objectifs ;
- ne doit pas décrire la manière dont le résultat est obtenu, et doit éviter des termes tels que «grâce à », « au moyen de », …qui induisent une confusion entre objectifs et activités.

- La formulation des objectifs opérationnels est exprimée en termes de produit tangible à réaliser par le projet qualifié par un participe passé tel que « obtenu », « achevé », « réalisé », …

- La formulation des activités est faite en commençant par un verbe à l'infinitif comme « former », « construire », « organiser », …

Quelques principes de base : le résultat doit être en principe attribuable à l'intervention[39]. L'activité et donc son produit sont sous la responsabilité directe du maître d'œuvre qui est contractuellement engagé à délivrer ce produit et éventuellement sanctionné si ce n'est pas le cas. La relation entre produit et résultat repose par contre sur certaines hypothèses portant notamment sur le comportement des groupes cibles. Il est important que ces hypothèses soient explicites, autant que possible.

La diversité des types d'interventions de l'AFD est très grande et croissante. Les contextes d'intervention se diversifient également, notamment en raison de l'importance croissante des pays émergents dans le portefeuille. Certains types d'interventions peuvent imposer à l'AFD un effort de précision de son rôle et de ses objectifs en tant qu'institution logiquement soucieuse de croissance, mais également en tant qu'opérateur de missions d'intérêt public.

Si l'on souhaite suivre les résultats des interventions, la complexité ne doit pas dispenser de respecter certaines distinctions claires entre les concepts principaux :

- finalités auxquelles l'intervention doit contribuer ;

- objectifs spécifiques définissant les résultats que l'intervention doit atteindre ;

- objectifs opérationnels définissant les produits que le maître d'œuvre doit délivrer ;

- activités qui décrivent la combinaison de ressources à réaliser par le maître d'œuvre.

On peut imaginer que les finalités soient différentes entre l'AFD, qui poursuit sa stratégie propre inscrite dans celle de la politique française de coopération, et la MOA qui poursuit la sienne. Il est donc concevable de trouver des finalités différentes dans la Note au Conseil et dans la Convention de financement. Par contre, pour qu'il y ait coopération, il faut que les finalités soient suffisamment convergentes pour permettre aux parties de s'entendre sur des objectifs spécifiques communs et sur les objectifs opérationnels qui en découlent. Sur ces points, la NCA et la Convention de financement (CF) devraient contenir des engagements identiques. Le dispositif de suivi des résultats devrait également être présenté dans les mêmes termes dans les deux documents, sa conception doit répondre aux besoins de l'AFD et à ceux éventuellement exprimés par la MOA.

Identifier la chaîne des résultats et des indicateurs pertinents pour chaque projet

On l'a vu, la relation entre l'intervention et ses finalités est de l'ordre de la contribution. Les impacts sont souvent difficiles à suivre par nature et difficiles à attribuer. Dans quelle mesure est-il dès lors nécessaire de mettre en place des dispositifs de suivi complexes dont l'information sera au mieux difficile à interpréter ? Sauf dans les cas de programmes pour lesquels le suivi des impacts reste indispensable, l'AFD pourrait renoncer

[39] Ce qui ne signifie pas nécessairement attribuable à l'AFD, notamment dans les cas de financements multiples.

temporairement à exiger le suivi de la contribution aux finalités pour concentrer les moyens sur le suivi des résultats. Cela ne l'empêche pas, bien entendu, d'exploiter les données sectorielles collectées par les partenaires, si elles existent. Renoncer à observer les impacts ne signifie pas qu'il faille toujours s'interdire de les estimer à partir des résultats, voire des réalisations du projet. Par opposition aux indicateurs observables décrits *infra,* on parlera d'indicateurs déduits ou calculés. L'exemple le plus typique est l'impact d'un projet de transports publics ou d'énergies alternatives sur les émissions de CO_2. Des techniques de calcul reconnues internationalement peuvent être utilisées dans ce cas pour estimer l'impact.

Mettre en place un bon suivi des résultats principaux et intermédiaires sur base d'indicateurs quantitatifs ou non, mais observables, constituerait déjà un chantier ambitieux. Il est en effet actuellement difficile de disposer d'un cadre logique, à la fois synthétique et suffisamment détaillé, pour constituer une base pour le système de suivi et d'évaluation. Dans l'échantillon étudié, les indicateurs ne sont généralement pas renseignés en termes de situation de base et de valeur cible, les sources d'informations citées ne correspondent pas toujours à des sources existantes. On ne précise pas non plus à quelle fréquence l'indicateur doit être renseigné.

Par ailleurs, le chapitre de la NCA ou de la convention de financement consacré au dispositif de suivi évaluation n'apporte généralement pas les compléments d'information qui pourraient préciser les lacunes observées. Cette situation n'est pas spécifique à l'AFD et des approches ont été développées par d'autres agences de développement. Deux tendances se dégagent :

- dissocier la chaîne des résultats, telle que proposé dans le glossaire en annexe 8 (logique d'intervention), du dispositif de suivi évaluation (comme, par exemple, à la Banque mondiale ou à l'Agence canadienne de développement international [ACDI], tel que présenté en annexe 9) ;
- compléter le cadre logique par une matrice présentant le dispositif de suivi- évaluation (comme, par exemple, au Programme des Nations unies pour le développement [PNUD] ou au Fonds international de développement agricole [FIDA], tel que présenté en annexe 9).

Dans un cas comme dans l'autre, une « matrice de suivi » présentant un certain nombre d'informations relatives à chaque indicateur retenu est construite. Les formats proposés par les différentes agences sont différents mais comportent des points communs :

- la précision de la situation de référence de l'indicateur ;
- la précision de la valeur cible de l'indicateur ;
- la fréquence d'actualisation ;
- les sources et/ou méthodes de collecte de données ;
- la responsabilité de la collecte d'information.

Le fait de préciser la situation de référence de l'indicateur oblige à formuler clairement celui-ci et à retenir des indicateurs qui soient suffisamment accessibles. Le fait de définir une valeur cible pour l'indicateur de résultat permet de porter un jugement sur l'efficacité du projet. L'indication de la fréquence d'actualisation permet de distinguer clairement les indicateurs liés aux produits et résultats intermédiaires, observables pendant la phase de mise en œuvre du projet, d'indicateurs qui ne pourraient être calculés ou mesurés qu'en fin de projet. Les sources et/ou méthodes de collecte permettent d'envisager les éventuels moyens spécifiques à prévoir pour l'obtention des données. La précision sur la responsabilité de la collecte d'information engage la partie prenante citée.

L'AFD pourrait s'inspirer de ces expériences et formaliser une « matrice de suivi », qui serait élaborée lors de l'évaluation *ex-ante* et jointe à la NCA et à la Convention de financement, afin que les cosignataires formalisent les responsabilités relatives au système d'information qui sera utilisé pendant la phase de mise en œuvre du projet et après son exécution (évaluation rétrospective). Comme proposé plus haut, sauf dans le cas de

programmes spécifiques, l'AFD renoncerait, temporairement au moins, à assurer le suivi des impacts. Ceux-ci pourraient par contre être appréciés autant que possible dans le cadre des évaluations *ex post*.

Concevoir des dispositifs de suivi complets

Dans l'échantillon étudié, les dispositifs de suivi ont été élaborés sans préciser « l'aval » de la chaîne d'information, à savoir qui utiliserait cette information et à quelle fin.

Imposer aux concepteurs de projets de présenter des dispositifs complets ; s'assurer qu'il y a une demande (interne et/ou externe à l'AFD) pour l'information sur les résultats qu'ils se proposent de produire, permettrait de réduire considérablement l'information coûteusement collectée et de concentrer les moyens sur l'information utile. Le temps supplémentaire consacré à cet effort analytique portant sur la demande d'information sera récupéré par la réduction du coût de collecte d'information non utilisée.

Annexe 1 - Termes de référence (TDR) de l'étude

1 – Contexte et justification

1.1 Contexte

Présentation de l'Agence Française de Développement (AFD)

L'AFD est au cœur du dispositif d'aide publique au développement. Les projets qu'elle finance contribuent au triple mandat de lutte contre la pauvreté, promotion de la croissance et préservation des biens publics mondiaux. Il en résulte une grande diversité de secteurs d'intervention mais aussi de modalités d'intervention et de financement. Ces projets concernent le développement urbain et les infrastructures, le développement rural, l'industrie, les systèmes financiers, la préservation de l'environnement ainsi que l'eau et l'assainissement, la santé et l'éducation.

Pour répondre à chaque situation, l'AFD dispose d'une large gamme d'instruments financiers : subventions, prêts d'un niveau de concessionalité variable, garanties et prises de participation. Elle intervient en outre de façon croissante en faveur d'acteurs non souverains, plus particulièrement au travers de l'intermédiation bancaire et du financement du secteur productif. Elle s'appuie également sur des modes de financement diversifiés (aide-projet, aide sectorielle budgétaire ou non budgétaire, aide budgétaire globale) et des modes opératoires hétérogènes (MOA déléguée, assistance à MOA, MOE, assistance technique, etc.).

La mise en œuvre et le suivi des projets de l'AFD s'inscrivent dans une architecture du développement international rénovée où le recours accru aux systèmes administratifs nationaux, la recherche d'une meilleure coordination entre bailleurs et l'appui aux stratégies nationales sont plus systématiquement prônés.

Organisation de l'AFD

L'AFD est organisée autour de trois directions : la direction des opérations (DOE), la direction de la stratégie (STR) et le secrétariat général (SGN). L'instruction, la mise en œuvre et le suivi des opérations sont réalisés par la direction des opérations dans le cadre d'une organisation matricielle fondée sur la coordination active de deux approches : une approche géographique et une approche sectorielle. Les coordonateurs régionaux géographiques sont responsables de la programmation stratégique de l'identification des projets et de la conformité de la production des départements techniques à la programmation et aux identifications. Les chefs de projets issus des divisions techniques sont responsables de la bonne fin des différentes étapes du cycle des projets dont ils ont la charge : instruction, exécution et suivi des projets.

Le cycle du projet

Le cycle du projet est marqué par trois phases principales : instruction, exécution et achèvement.

Des comités de projets suivent et valident l'avancement du projet à chacune des étapes de l'instruction (identification, faisabilité, évaluation *ex ante*, octroi). La phase d'instruction s'appuie, d'une part, sur des documents de cadrage stratégique (POS, CIS, CIP, analyse du risque pays) et d'autre part, en fonction des financements sur des outils de cadrage des projets (études de faisabilité, rapports d'évaluation *ex ante*, études sociales et environnementales, analyses des risques, analyse du risque fiduciaire, études diverses, etc.) Le cadrage du projet est en principe formalisé dans un cadre logique présentant les objectifs globaux et spécifiques et les indicateurs de suivis.

En phase d'exécution, plusieurs outils permettent de faire le suivi des opérations, aussi bien au niveau de chaque opération qu'au niveau de leur management global : comptes rendus et aide-mémoire de missions de supervision, comités de pilotage des projets, rapports produits par les parties prenantes (opérateurs, bénéficiaires, etc.), notations qualité du projet, etc.

En phase d'achèvement, une évaluation externe est réalisée pour certains projets et l'AFD établit elle-même un rapport d'achèvement du projet qui est ensuite validé par le département géographique. Les bénéficiaires sont également censés, pour certains projets, établir un rapport d'achèvement de projet.

Imposer aux concepteurs de projets de présenter des dispositifs complets ; s'assurer qu'il y a une demande (interne et/ou externe à l'AFD) pour l'information sur les résultats qu'ils se proposent de produire, permettrait de réduire considérablement l'information coûteusement collectée et de concentrer les moyens sur l'information utile. Le temps supplémentaire consacré à cet effort analytique portant sur la demande d'information sera récupéré par la réduction du coût de collecte d'information non utilisée.

1.2 Justification

L'amélioration de la qualité des projets et l'obtention de meilleurs résultats sur le terrain sont dans une large mesure tributaires d'une exécution financière efficace et d'un suivi opérationnel des projets bien conduit. Ces deux fonctions ont pour objet de contribuer à la réalisation des objectifs des projets. Dans ce cadre, l'AFD a engagé une série d'actions aux fins d'examen, de clarification et d'amélioration de ses modalités de suivi[40]. Cet état des lieux doit y contribuer.

Le suivi de projets consiste en effet à l'AFD en deux principales fonctions complémentaires et interdépendantes :

1. une fonction de suivi du respect des clauses de la convention de financement et de la qualité de la mise en œuvre. Elle consiste principalement à :

   i) veiller à la bonne mise à disposition par l'AFD des ressources financières prévues en s'assurant aux différents stades du projet (du respect des dispositions règles en matière de lutte anti blanchiment, suivi des versements, respect des conditions de décaissement, etc.) ;

   ii) veiller à la bonne exécution du projet (suivi de la programmation des activités, suivi du plan de passation de marchés, respect des conventions juridiques, mise à disposition des contreparties convenues par le bénéficiaire, etc.).

   Elle constitue un outil propre à favoriser les économies, l'efficience et la bonne gouvernance, et fait l'objet de processus institutionnels formels. Les indicateurs correspondants sont agrégés et régulièrement programmés, et suivis dans le cadre du plan d'affaires de l'AFD. Ils jouent un rôle pivot dans le pilotage opérationnel et stratégique de l'AFD.

2. Une fonction de suivi de la réalisation des objectifs du projet. Il se fonde sur :

   i) l'appréciation des progrès réalisés au regard d'indicateurs définis dans le cadre d'un système de suivi et d'évaluation performant ;

   ii) l'identification et le suivi des problèmes et des risques. Il s'agit notamment du suivi des risques critiques ou contextuels qui correspondent aux hypothèses critiques du cadre logique du projet défini en phase d'instruction, mais aussi du suivi des risques ou dangers environnementaux et sociaux ;

[40] Notamment l'évaluation du système de notation qualité des projets en cours d'exécution, la refonte de la procédure des rapports à l'achèvement des projets.

iii) l'établissement avec le bénéficiaire des éventuelles mesures correctives à adopter pour atteindre les objectifs de développement.

Le suivi de la réalisation des objectifs des projets est certainement moins institutionnalisé et se prête plus difficilement à la quantification, à l'agrégation et à l'inclusion dans les outils managériaux et stratégiques de l'AFD. C'est pourquoi, indépendamment de la qualité de ce suivi, l'avancée vers la réalisation des objectifs semble jouer un rôle moindre dans les choix globaux ou particuliers qui déterminent l'activité de l'AFD.

Par ailleurs, au niveau des projets et des programmes, les évaluations rétrospectives font fréquemment ressortir les faiblesses des dispositifs de suivi en cours de projet, notamment vis-à-vis de la réalisation des objectifs initiaux des projets.

Enfin, l'Agence, dans un objectif d'apprentissage et de redevabilité, souhaite mieux suivre de façon consolidée les impacts de ses financements. En janvier dernier, un bilan de la gestion axée sur les résultats de développement à l'AFD a été présenté au Comité exécutif de l'Agence et a permis d'entériner une phase de diagnostic importante, et notamment le recensement de l'existant en termes de programmation, de suivi et d'évaluation des résultats. Ce diagnostic permettra d'élaborer un plan d'action pour mieux suivre et connaitre notre performance en matière de développement et mieux rendre compte.

2 – Objectifs et champs

2.1 Objectif général

Réaliser un état des lieux du suivi de la réalisation des objectifs des projets tout au long du cycle de projet (depuis l'identification jusqu'au rapport d'achèvement) et formuler des recommandations visant à *i)* une meilleure atteinte des objectifs des projets financés par l'AFD ; *ii)* une meilleure intégration dans le pilotage opérationnel et stratégique de l'AFD, en faisant ressortir les éventuels coûts associés.

2.2 Objectifs spécifiques

- Documenter et analyser différents cas types de suivi de la réalisation des objectifs des projets de l'AFD.
- Procéder à un diagnostic de la pratique de suivi de la réalisation des objectifs de développement des projets en faisant ressortir le rôle des différents acteurs intervenant dans le projet ainsi qu'une analyse des points forts et des points faibles.
- Analyser l'utilisation du suivi de la réalisation des objectifs des projets par l'AFD et ses partenaires et identifier les facteurs susceptibles de favoriser ou de contrarier cette utilisation.
- Tirer des enseignements des analyses précédentes afin de recommander des améliorations visant à : *i)* un meilleur suivi de la réalisation des objectifs des projets, *ii)* une meilleure atteinte (ou au moins une meilleure mesure de l'atteinte) des objectifs des projets financés par l'AFD grâce à ce suivi, et *iii)* une meilleure intégration de l'atteinte des objectifs des projets dans le pilotage opérationnel et stratégique de l'Agence, en faisant ressortir les éventuels coûts associés.

2.3 Champs de l'analyse

L'état des lieux s'appuiera sur l'analyse de processus complets de suivi de la réalisation des objectifs des projets par l'AFD tout au long du cycle de projet, c'est-à-dire depuis l'identification jusqu'à l'achèvement. Il s'agira donc de procéder dans un premier temps à une analyse descriptive de ces mécanismes de suivi, puis à une analyse institutionnelle des utilisations de ce suivi. Cela inclura :

- la formulation des objectifs des projets et leur nature (finalités, activités, résultats, impacts, etc.), ainsi que des cibles et des indicateurs associés durant la phase d'identification et d'instruction des projets ainsi que les éventuelles modifications apportées durant la phase d'exécution ;
- la construction et le fonctionnement du système de suivi - évaluation du projet ;
- les différentes études ou processus de concertation donnant l'occasion d'un examen de la situation de départ puis du niveau de réalisation des objectifs (situation de référence, évaluation à mi-parcours, atelier, revue de portefeuille, évaluation à l'achèvement, rapport d'achèvement) ;
- les utilisations qui sont faites de ce suivi de la réalisation des objectifs dans le cadre du cycle du projet et de l'administration du financement.

3 – Méthodologie et contenu

3.1 Les attendus de l'état des lieux

L'analyse des processus de suivi de la réalisation des objectifs de développement portera sur les différents acteurs intervenant sur le projet (partenaire, opérateur, cellule projet, etc.). Il s'agira donc de préciser les rôles des différents intervenants dans la formulation et le suivi des objectifs du projet, et d'analyser le suivi des objectifs du projet comme une partie des processus de suivi et de reporting propres à chaque acteur.

Il est attendu du consultant, si cela est pertinent, une typologie des différents projets de l'AFD, facilitant l'analyse des pratiques et des modalités de suivi des réalisations des objectifs projets.

Le consultant effectuera également une analyse institutionnelle de l'utilisation du suivi de la réalisation des objectifs au-delà du cycle du projet lui-même, soit dans le cadre des négociations entre l'AFD et ses partenaires, soit dans le cadre du pilotage opérationnel et stratégique de l'institution.

Le cas échéant, le consultant pourra proposer une comparaison des pratiques de l'AFD avec celles d'autres institutions comparables.

Enfin, le consultant formulera un diagnostic global, synthèse des analyses réalisées, mettant en avant des cas-types, faisant ressortir des forces et des faiblesses et des bonnes pratiques pouvant être répliquées et/ou généralisés.

Ce diagnostic sera associé de recommandations visant des améliorations des outils utilisés pour le suivi, des dispositifs opérationnels et du dispositif institutionnel.

Enfin, il pourra être demandé au consultant, de façon optionnelle, de rédiger un guide permettant la mise en œuvre de ces recommandations. Cette option sera traitée le cas échéant par un avenant au contrat de prestation.

3.2 Les étapes

Le consultant proposera un découpage de l'étude, qui devra s'organiser autour des étapes suivantes :

1. **Analyse documentaire et interviews** pour une prise de connaissance du cycle projet et des modalités de suivi à l'AFD.

Une première étape aura pour objet la prise de connaissance du cycle de projet AFD et des principaux outils associés ainsi que des procédures et pratiques institutionnelles liées au suivi des projets (processus qualité, gestion axée sur les résultats de développement, nouveau dispositif d'évaluations décentralisées, etc.). Cette démarche reposera sur une analyse documentaire et des interviews des membres du Comité de pilotage.

2. **Analyse de cas**

Une seconde étape consistera en une série d'analyses de cas à partir d'un examen de la documentation projet et d'interviews d'opérationnels à l'AFD.

Une trentaine de cas seront retenus à partir des portefeuilles de six pays tests sélectionnés afin de refléter la diversité des géographies et des modalités d'intervention de l'AFD. Ils devront mixer des projets achevés récemment, des projets en cours depuis une période assez longue et des projets en première partie de phase d'exécution.

Le produit de cette étape consistera en une série de fiches monographiques projets et en une analyse des points communs et des spécificités. Cette analyse pourra conduire à retenir une typologie des différents types de projets vue sous l'angle du suivi de la réalisation des objectifs de développement. Elle portera également l'attention sur l'existence et les caractéristiques d'une évolution dans les pratiques au cours du temps.

3. **Analyse d'un sous-échantillon avec visites de terrain (quatre pays)**

Une troisième phase s'attachera à une analyse plus approfondie d'un sous-échantillon de projets lors de visites de terrain. Cette phase traitera de la question de la répartition des responsabilités et des rôles sur le suivi de la réalisation des objectifs entre les différents acteurs des projets. Elle traitera plus en détail les systèmes d'information mis en place, les systèmes de reporting, la coordination des bailleurs sur le suivi, etc.

A l'issue de cette phase, les fiches monographiques des projets seront examinées, complétées et enrichies. Une analyse transversale multi-acteurs du suivi de la réalisation des objectifs sera effectuée. L'utilisation de ce suivi dans les négociations entre partenaires fera l'objet d'une attention spécifique.

4. **Test des hypothèses du diagnostic global et analyse institutionnelle de l'utilisation du suivi**

Une quatrième phase consistera dans une série d'interviews auprès de personnes ressources à l'AFD et, le cas échéant, auprès d'autres institutions françaises (tutelles, opérateurs) permettant de tester les hypothèses du diagnostic global et d'instruire la question de l'utilisation du suivi de la réalisation des objectifs en termes de pilotage opérationnel et stratégique. La question des capacités et du processus d'apprentissage concernant le suivi sera également abordée.

5. **Formulation des recommandations**

A l'issue de ce diagnostic global, le consultant formulera des recommandations portant sur les outils de ce suivi, les dispositifs opérationnels et le dispositif institutionnel.

6. **Production du rapport final**

La dernière phase sera consacrée à la rédaction du rapport final.

4 – Déroulement de l'étude

4.1 Pilotage de l'étude

L'étude, réalisée par un bureau d'étude externe sélectionné sur appel d'offres, est financée par l'AFD et conduite sous la responsabilité de la division du Pilotage stratégique (PST), appuyée par la division EVA.

Un Comité de pilotage est constitué des représentants des différents départements de l'AFD et sa présidence est assurée par la direction des opérations.

Le Comité de pilotage apporte un appui aux consultants dans leurs recherches et les entretiens et assure le suivi de la prestation aux différentes étapes. Le secrétariat du Copil est assuré par les divisions « Pilotage stratégique » et « Evaluation et capitalisation ».

4.2 Profil de l'expertise attendue

Le consultant présentera l'équipe et les *curriculum vitae* (CV) des experts en mettant en valeur les compétences et références de chaque expert par rapport aux domaines suivants :

- solide expérience dans le domaine de l'analyse organisationnelle et de l'évaluation ;
- bonne connaissance des dispositifs de suivi évaluation des projets ;
- bonne connaissance des problématiques, des mécanismes et des institutions de l'aide au développement et de la coopération internationale ;
- expérience en matière financement et de suivi de projets dans les pays en développement ;
- bonne connaissance des systèmes d'information ;
- excellente maîtrise du français.

Au regard de la forte interactivité nécessaire pour mener au mieux la première phase d'analyse documentaire et d'interviews avec les agents du siège, la localisation des consultants devra permettre une importante et régulière mobilité pour travailler au siège de l'AFD.

4.3 Durée de l'étude et calendrier indicatif

La prestation totale fixée pour la réalisation de cette étude est estimée à 120 hommes/jours.

La prestation débutera après signature du contrat entre le consultant et l'AFD. La date de démarrage de l'étude est prévue pour début septembre 2009.

Le calendrier indicatif est le suivant :

Avril 2009	Lancement d'un appel à manifestation d'intérêt
Mi-juin 2009	Lancement de l'appel d'offre restreint
Mi-juillet 2009	Attribution du marché et signature du contrat
Début septembre	Démarrage des travaux
Mi-octobre 2009	Rapport d'étape
Oct./nov./déc. 2009	Missions et phase d'analyse
Janvier 2010	Rapport provisoire final
Février 2010	Rapport final et restitution

4.4 Contenu de l'offre

Le consultant devra fournir une offre technique comprenant cinq éléments :

1. une note technique de compréhension des termes de référence et de présentation de la méthodologie utilisée. Les questions qui se posent à ce stade de la proposition seront également exposées (délai, champ, méthodologie, objectifs, budget…) ;

2. des références détaillées du Bureau d'étude (BE) dans le champ de l'étude (1/2 page minimum par expérience significative), présentant les résultats, objectifs, difficultés, contraintes pourra utilement être faite ;

3. la constitution de l'équipe, la cohérence et la complémentarité des profils, la répartition des responsabilités entre ses membres ;

4. les CV proposés et mettant en valeur les compétences dans le champ de l'étude ;

5. l'organisation entre partie siège et terrain et le calendrier prévisionnel de l'intervention.

Et une offre financière.

4.5 Modalités de sélection des offres

Les propositions techniques et financières seront évaluées sur la base de leur conformité aux termes de référence, sur la base des critères suivants :

Compréhension des TDR et choix de la méthodologie proposée	30
Les références du BE dans le champ de l'étude	15
La constitution et l'organisation de l'équipe et de l'étude	10
Les CV proposés	25
L'offre financière	20

5 – Contacts

Les offres techniques et financières doivent être adressées par messagerie, à l'Agence Française de Développement, au plus tard, le lundi 6 juillet, 12h à l'adresse suivante :

AFDSiegeDMS-DHA@afd.fr

Annexe 2 - Méthodologie de sélection et d'analyse des études de cas

La méthodologie de sélection des études de cas a été réalisée en deux phases :

- **une première phase** : la présélection réalisée par les consultants. La présélection a été réalisée à partir de critères sélectifs discutés lors de la restitution du Rapport d'étape ;

- **une seconde phase** : la validation de la présélection effectuée par les membres du Comité de pilotage. La validation de l'échantillon a permis des ajouts de projets jugés pertinent par les membres du Copil. Ces ajouts ont été effectués sur la base du critère de représentativité des projets mis en œuvre par l'AFD dans les six pays tests (Chine, Gabon, Mali, Turquie, Tunisie et Nouvelle-Calédonie).

La présélection a pour source la liste initiale des 70 projets fournie par les membres du Copil. Les études de cas ont été consolidées[41] au préalable de la première phase méthodologique. La présélection des projets a reposée sur une méthodologie en trois étapes.

La première étape a reposé sur trois critères identifiés par trois codes couleurs :

- **1er critère - couleur rouge** : identification d'un objectif général ;
- **2ème critère – couleur orange** : identification d'objectifs spécifiques. Les documents de projets n'identifient pas de façon systématique des objectifs spécifiques. Certains objectifs spécifiques mentionnés s'apparentent à des objectifs opérationnels ou à des objectifs généraux ;
- **3ème critère – couleur violet** : identification d'indicateurs se rapportant aux objectifs spécifiques. Les documents de projets n'identifient pas de façon systématique des indicateurs permettant de se prononcer sur la réalisation des objectifs spécifiques ou de l'objectif global.

La deuxième étape a retenu la relation entre les objectifs spécifiques et les indicateurs identifiés : la présélection est affinée sur base de la relation entre les objectifs spécifiques et des indicateurs identifiés. Les projets retenus doivent :

- disposer d'objectifs spécifiques ;
- disposer d'indicateurs mesurables se rapportant aux objectifs spécifiques.

La troisième étape : la représentativité de l'échantillon. Cette étape a permis de prendre en compte les critères suivants :

- le critère géographique ;
- le secteur d'activité ;
- la modalité d'intervention de l'AFD ;
- la maturité des projets.

La méthodologie a permis d'identifier un échantillon provisoire qui, à l'issue de la restitution du rapport d'étape tenue lors du Copil du 15 octobre 2009, a été complété par les membres du Copil. L'échantillon final est représentatif des projets mis en œuvre par l'AFD dans les six pays tests (Chine, Gabon, Mali, Nouvelle-Calédonie, Tunisie et Turquie).

[41] On entend par consolidation le regroupement des projets disposant du même code d'identification de projet.

La méthodologie d'analyse des études de cas :

Chaque étude de cas (excepté l'étude CNC 178801 « *Ligne de crédit logements intermédiaires en faveur de la SIC* » qui n'a pas fait l'objet d'une analyse et a été sorti de l'échantillon du fait que les documents de projet n'ont pas été portés à la connaissance des consultants) a fait l'objet d'une fiche monographique (les fiches figurent en annexe 3). Chaque fiche monographique est élaborée à partir des documents de projets et reprend les éléments suivants :

- éléments d'identification du projet ;
- éléments d'identification des objectifs et des indicateurs ;
- éléments d'identification du dispositif de suivi ;
- une description de la pratique du suivi en exécution relatée dans une fiche synthétique des pratiques du suivi.

Les fiches monographiques constituent une synthèse de la formulation des objectifs, des indicateurs et du dispositif de suivi pendant la phase de formulation des projets. Elle relate également la pratique du suivi des résultats tel qu'il a été observé à partir des documents et pendant la réalisation des missions de terrain pour les études de cas considérées par le sous-échantillon. Les fiches constituent un outil d'analyse et ne se prêtent pas à une évaluation de l'étude de cas auxquelles elles se rapportent.

Pour les études de cas non comprises dans le sous-échantillon, les fiches synthétiques des pratiques de suivi ont été élaborées à partir des documents de projets et des observations de projets comportant des caractéristiques identiques (produit et mode opératoire). Toutes les fiches monographiques ont été adressées aux chefs de projet respectifs. Les commentaires éventuels de ces derniers ont été pris en compte et certaines ont fait l'objet d'entretiens téléphoniques.

Le sous-échantillon d'interventions a fait l'objet d'une analyse approfondie lors des missions de terrain qui se sont déroulées au Gabon, au Mali, en Tunisie et en Turquie, selon le calendrier mentionné en annexe 5. L'analyse approfondie des études de cas dans ces pays a permis d'analyser la répartition des rôles et des responsabilités des entités engagées dans le suivi de la réalisation des objectifs des projets. L'analyse a traité des points suivants :

- les types de suivi mis en œuvre ;
- la répartition des rôles entre les acteurs dans chacun de ces cas ;
- la demande d'information sur la réalisation des objectifs notamment au niveau du maître d'ouvrage et l'étude de l'utilisation qui en est faite ;
- la perception de la qualité et de la disponibilité de cette information par les agents impliqués ;
- l'apport (ou fragilité) qu'apporte cette information dans les négociations avec le gouvernement et les autres partenaires.

L'usage et la transmission de l'information relative aux résultats (notamment indicateurs) entre les acteurs ainsi que le degré de transparence de l'information transmise a fait l'objet d'une analyse. Dans les cas où les interventions étudiées impliquent un partenariat avec d'autres bailleurs de fonds, ces derniers ont été rencontrés afin d'appréhender le niveau de coordination dans la mise en œuvre du système de suivi. Leurs propres systèmes de suivi des objectifs des projets ont été pris en compte.

Les missions de terrains ont permis de rencontrer les chargés de projets au sein de l'AFD et de la MOA (la liste des personnes rencontrées est disponibles en annexe 3). Dans le cas de financements multi-bailleurs, ces derniers ont également été rencontrés. Chaque mission de terrain a débuté avec une réunion de présentation des attendues de l'étude et a été clôturée par une restitution des éléments observés auprès des agents de l'AFD. Certains membres du Comité de pilotage ont également participé aux quatre missions de terrain.

L'équipe de consultants a réalisé une restitution de la mission de terrain « Mali » auprès du Copil en date du 25 novembre 2009.

Tableau 13. Pré-sélection des études de cas selon les critères méthodologique de l'étape 1 - Chine

Chine Identifiant AFD	Titre de l'intervention	Montants*	Produits	Etat	Objectif général - OG	Objectifs spécifiques - OS	Indicateurs OG	Indicateurs OS
CCN3011	Soutien aux investissements d'efficacité énergétique et d'énergies renouvelables	60	PS2	Exécution	Favoriser un développement économique durable intégrant les principes de l'efficacité énergétique et la limitation des gaz à effet de serre	OS1. Développer une culture d'efficacité énergétique et développer la création d'équipes compétentes OS2. Favoriser les transferts de savoir-faire Nord/Sud et Sud/Sud OS3. Réduire les émission de CO^2 et limiter l'émission de dioxyde de soufre	IOG1. Taux d'émission des GER IOG2. Réduction de la consommation énergétique par unité industrielle produite IOG3. Réduction des rejets de SO^2 IOG4. Taux d'investissement dans l'efficacité énergétique	IOS1. Montant des investissements IOS2. Montants des cofinancements IOS3. Evolution des cadres qualifiés
CCN3006	Electrification de la ligne de chemin de fer Luoyang - Zhangjiajie	80	PS2	Exécution	Améliorer l'efficacité énergétique du transport ferroviaire en Chine et réduire la dépendance énergétique pétrolière	OS1. Amélioration de l'efficacité de la ligne de chemin de fer Luoyang - Zhangjiajie par son électrification	IOG1. Taux de consommation de diesel en % de la consommation nationale/an IOG2. Taux d'électrification des lignes de chemin de fer	IOS1. Capacité de transport de la ligne IOS2. Economie d'énergie IOS3. Economie de CO^2
CCN3014	Mise en place d'une unité de désulfuration pour la centrale thermique de Laïbin B	14	PS2	Exécution	Triple finalité: OG1. Promotion du partenariat public et privé franco-chinois OG2. Accompagnement d'un actif détenu par des fonds français dans sa mise aux nomes environnementales OG3. Atténuation des pluies acides et réduction de la pollution atmosphérique	OS1. Réduction des émissions de dioxyde de souffre	IOG1. Montant annuel des investissements français en Chine IOG2. Mesure de la qualité de l'air	I0S1.Taux des émission de SO2
CCN3001	Création d'un Fonds d'études et de préparation de projets en Chine	1,5	Subvention	Exécution	Développement des provinces pauvres du sud-ouest et du centre de la Chine			
CCN3002	Petite hydroélectricité à Wuxi	32	PS2	Exécution	Améliorer l'intensité carbone du comté de Wuxi, réduire les émissions de CO^2 et développer l'économie locale	OS1. Augmenter la production d'électricité d'origine renouvelable OS2. Valoriser économiquement les ressources naturelles locales OS3. Créer des emplois directs et indirects	IOG1. Economie d'émission de CO^2 (IA 38) IOG2. Production d'électricité de Wuxi (MW et MWh)	IOS1. Accroissement des ressources financières générées par le projet IOS2. Nbre d'emplois locaux créés
CCN3016	Ferme éolienne Dali	30	PS2 & Subvention	Exécution	Lutter contre le réchauffement climatique	OS1. Développer l'énergie éolienne dans le Yunnan	IOG1. Réduction annuelle des émissions de GES	IOS1. GW d'énergie éolienne installée dans la province
CCN3017	Petite hydroélectricité à Yichang (Hubei)	40	PS2	Exécution	Lutter contre le réchauffement climatique en promouvant les énergies renouvelables	OS1. Accompagner la politique de développement de la petite hydroélectricité dans le Hubei	IOG1. Réduction annuelle des émissions de GER	IOS1. Nbre de MW
CCN3015	Construction d'une ligne ferroviaire électrifiée entre Hengyang (Hunan) et Liuzhou (Guangxi) et programme d'efficacité énergétique dans le secteur ferroviaire chinois	80	PS2	Exécution	Economiser le CO^2 et structurer durablement la consommation énergétique et les émissions de GES	OS1. Répondre durablement et efficacement à la demande de transport de masse des passagers et marchandises dans le corridor Hengyang-Nanning OS2. Contribuer au développement régional et international par rapport aux régions côtières de l'est du pays	IOG1. Consommation ferroviaire annuelle de diesel en % des importations chinoise de pétrole IOG2. Dépendance en % de consommation énergétique vis-à-vis du diesel IOG3. Consommation ferroviaire énergétique annuelle et émission de GES	IOS1. Efficacité énergétique de la ligne: énergie consommée et émission de CO^2 par t.km IOS2. Part de marché du ferroviaire sur le corridor
CCN6000	Construction d'une ligne de chemin de fer de 166 km entre les villes de Dali et Lijiang	33,5	PS2	Exécution	Stimuler la croissance économique, la création d'emplois et réduire la pauvreté au niveau de la zone du projet	OS1. Connecter l'axe Dali-Lijiang au réseau ferroviaire du Yunnan OS2. Désenclaver la zone OS3. Réduire le coût des transports OS4. Développer l'industrie touristique	IOG1. PIB/hab sur la période 2005/2025 IOG2. Incidence de la pauvreté IOG3. Nombre d'emplois créés	IOS1. Croissance du trafic (fret et passager) IOS2. Temps et coûts des transports IOS3. Part des secteurs tourismes et industriels dans le PIB IOS4. Fréquentation touristique dans la zone du projet

* en millions d'euros.

1ère étape Critère de présélection

OG

OS

IOS

2ème étape de sélection

Tableau 13. Pré-sélection des études de cas selon les critères méthodologique de l'étape 1 - Gabon

Gabon Identifiant AFD	Titre de l'intervention	Montants*	Produits	Etat	Objectif général - OG	Objectifs spécifiques - OS	Indicateurs OG	Indicateurs OS
CGA6000	Projet d'assainissement prioritaire des eaux pluviales à Libreville	14	PS2	Exécution	Permettre au gouvernement gabonais de relancer une politique d'assainissement dans la capitale	N.C.	N.C.	N.C.
CGA6004	Renforcement de la dynamique d'aménagement forestier au Gabon	9,2	PS2 et subvention	Exécution	Relancer la dynamique d'aménagement forestier durable au Gabon	OS1. Sensibilisation au nouveau code forestier OS2. Des bases de données géoréférencées sont disponibles à l'échelle nationale OS3. Les titulaires des permis sont organisés en groupement pour constituer des CFAD OS4. Les investigations nécessaires à l'élaboration des plans d'aménagement sont menées OS5. Les acteurs sont sensibilisés aux enjeux et techniques de la gestion durable des forêts OS6. Les services de la DGEF sont impliqués dans la dynamique et le suivi du processus de mise sous aménagement durable des forêts (processus qui est également renforcé)	N.C.	N.C.
CGA6008	Adduction d'eau potable dans les quartiers nord de Libreville	18	PS2	Exécution	Assurer la desserte en eau potable du nord de la capitale	OS1. Assurer le transfert des eaux depuis l'unité de traitement jusqu'au consommateur	IOG1. Nouveaux abonnés dans la zone nord de la ville	IOS1. Diminution des périodes de coupure IOS2. Mesure de la pression sur l'ensemble du réseau nord
CGA6001	Aménagement de la route Libreville - Port d'Owendo	15	PS2	Exécution	Contribuer au développement économique du Gabon	OS1. Faciliter l'accès au Port d'Owendo et aux zones industrielles OS2. Accompagner le développement urbain de la commune d'Owendo OS3. Améliorer la sécurité routière OS4. Appuyer la mise en place d'un Fonds d'entretien routier	N.C.	IOS1. Indicateur agrégeable n°6; 6bis et 23 IOS2. Indicateur agrégeable n°6 et 34 IOS3. Nombre d'accidents, de tués et de blessés IOS4. Adoption de textes règlementaires et budget annuel du fonds
CGA6002	Réhabilitation de la route Ndjolé-Médoumane (RN12)	35	PS2	Exécution	Offrir un service satisfaisant des transports de marchandises et des usagers sur la totalité de l'axe Libreville - Yaoundé	OS1. Réhabilitation de la route Ndjolé-Médoumane	N.C.	N.C.
CGA6014	Assainissement de la ville de Port Gentil	55	PS2	Exécution	Améliorer les conditions d'hygiène de la population de Port Gentil victime d'inondations récurrentes et d'une absence de traitement des produits des eaux usées	OS1. Réduire les inondations et améliorer les conditions d'hygiène des quartiers de Port Gentil OS2. Améliorer la maintenance des canaux OS3. Construire 1 000 toilettes de type Ecosan OS4. Réaliser un dépotoir pour la vidange des fosses septiques	N.C.	IOS1. Nombre d'habitants - jours inondés IOS2. Nombre de personnes ayant accès aux toilettes Ecosan IOS3. Volume (en m3) de déchet traité par la station
CGA6016	Réhabilitation de la route Ndjolé Médoumane (dépassement de coût)	44	PS2	Exécution	Assurer la continuité de la sécurité du transporteur sur l'axe économique Libreville - Yaoundé	OS1. Achever la réhabilitation de la RN 12 sur l'axe Ndjolé - Médoumane	IOG1. % de la chaussée en bon état IOG2. Nombre de jours d'interruption du trafic sur l'axe/annuel IOG3. Nombre de véhicules et tonnage transitant sur l'axe	IOS1. Durée des travaux IOS2. % de dépassement des coûts de travaux IOS3. Nombre de véhicules et tonnage transitant sur le tronçon

* en millions d'euros.

1ère étape Critère de présélection

OG

OS

IOS

2ème étape de sélection

Tableau 13. Pré-sélection des études de cas selon les critères méthodologique de l'étape 1 - Mali

Mali Identifiant AFD	Titre de l'intervention	Montants*	Produits	Etat	Objectif général - OG	Objectifs spécifiques - OS	Indicateurs OG	Indicateurs OS
CML1199	Financement de l'alimentation en eau potable et de l'assainissement des centres semi-urbains du sud du Mali	9,9	Subvention	Exécution	Améliorer les conditions d'accès à l'eau potable et de santé des populations des centres semi-urbains du Mali	OS1. Evolution des pratiques d'approvisionnement en eau potable OS2. Evolution des comportements en matière d'assainissement et de préservation de l'environnement OS3. Gestion rationnelle des équipements en terme de transparence, d'efficacité et de pérennité OS4. Renforcement des capacités des communes	IOG1. Taux de desserte en eau des centres semi-urbains IOG2. Baisse de la mortalité infantile nationale	IOS1. Variations et niveau de consommation IOS2. Nbre de demandes et de branchements effectifs IOS3. Distance à parcourir jusqu'au point d'eau IOS4. % de ménages disposant d'un dispositif d'évacuation des eaux usées IOS5. Nbre de jours d'arrêt du système AEP, de centres gérés par des opérateurs privés, de formations des personnels de service
CML6008	Financement d'un Fonds d'Etudes et de Préparation de Projets au Mali (n□5)	0,75	Subvention	Exécution	Contribuer au développement économique et social du Mali	OS1. Disposer de moyens financiers nécessaires à l'instruction de projets OS2. Accroître le portefeuille en tenant compte des délais d'instruction des projets	Indicateurs spécifiques à chaque projets	Indicateurs spécifiques à chaque projet
CML1210	Programme de développement sanitaire et social de la 5ème région	8	Subvention	Exécution	Contribuer à l'amélioration de l'accès aux soins des populations de la 5ème région et de la prise en charge des malades	OS1. Contribuer à améliorer la qualité des prestations de soins et de la couverture sanitaire de la population OS2. Contribuer à réduire les barrières culturelles et financières dans l'accès au soins OS3. Contribuer à développer les capacités de gestion du système régional de santé	N.C.	IOS1. Nombre de médecins et taux de fréquentation des CSCom IOS2. Impacts sanitaires et généraux du programme
CML1221	Amélioration de l'offre d'enseignement fondamental dans le district de Bamako (1er cycle public)	9	Subvention	Exécution	Contribuer à la production de capital humain et à l'insertion socio-professionnelle des jeunes par une scolarisation complète et de qualité	OS1. Amélioration de l'offre éducative fondamentale	N.C.	IOS1. Taux d'achèvement du primaire IOS2. Taux de succès au CEPCEF dans les CAP IOS3. Réduction des disparités entre zones
CML1255	Appui au Programme sectoriel éducation en 2009	3,5	Subvention	Exécution	Réduire la pauvreté et les inégalités	OS1. Augmenter le taux d'achèvement de la scolarité à travers une scolarité de qualité dans l'enseignement de base, technique et professionnel OS2. Appuyer les ministères en charge de l'éducation et de la formation professionnelle dans la préparation de la troisième phase du PISE	N.C.	IOS1. Indicateurs du PISE IOS2. Indicateurs mentionnés dans l'arrangement cadre sur les aides budgétaires IOS3. Nbre de filles et garçons scolarisés au niveau du primaire et du collège

* en millions d'euros.

1ère étape Critère de présélection

OG

OS

IOS

2ème étape de sélection

Tableau 13. Pré-sélection des études de cas selon les critères méthodologique de l'étape 1 - Mali (suite)

Mali Identifiant AFD	Titre de l'intervention	Montants*	Produits	Etat	Objectif général - OG	Objectifs spécifiques - OS	Indicateurs OG	Indicateurs OS
CML6002	Programme de Développement Economique de la Zone de l'Office du Niger	10	Subvention	Exécution	Favoriser la croissance et réduire la pauvreté en milieu rural dans la Zone de l'Office du Niger	OS1. Améliorer le service de l'eau OS2. Améliorer la mise en valeur des superficies irriguées OS3. Améliorer les compétences de suivi-évaluation	N.C.	IOS1. Consommation d'eau en m^3 et ratios IOS2. Indicateurs liés à la gestion et la maintenance IOS3. Indicateurs liés à la structuration du paysannat IOS4. Indicateurs de mise en valeur des aménagements IOS5. Taux de satisfaction des conseils au Comité de pilotage et prise en compte des recommandations
CML3002	Programme sectoriel Education Mali - PISE 2	17	Subvention	Exécution	Réduire la pauvreté et les inégalités et favoriser la production de ressources humaines nécessaires au développement économique et social du Mali	OS1. Améliorer le recueil et la diffusion de l'information au sein du système éducatif OS2. Renforcer les compétences des enseignants du fondamental OS3. Appuyer le développement de l'enseignement technique et de la formation professionnelle dans la région de Kayes	N.C.	IOS1. Nbre d'enfants supplémentaires achevant chaque année le cycle primaire d'éducation IOS2. Part moyenne des concours de l'AFD dans les financements externes du secteur de l'éducation et part des concours de l'AFD dans l'éducation engagés sous forme d'aide sectorielle IOS3. Nbre d'adultes bénéficiant d'une formation d'éducation de base et professionnelle
CML6004	Projet d'Appui à la Consolidation de la Décentralisation au Mali	5,5	Subvention	Exécution	Contribuer à lutter contre la pauvreté de manière durable dans un cadre de gouvernance locale	OS1. Consolider le processus de décentralisation en développant les capacités des collectivités territoriales (CT) et leurs activités dans le domaine du développement économique durable	IOG1. Taux de croissance et indice de pauvreté IOG2. Nombre de personnes accédant aux services de santé, à l'éducation et à l'eau	N.C.
CML6006	AEPA de centres semiurbains du sud Mali (Phase II)	6,1	Subvention	Exécution	Améliorer les conditions d'accès à l'eau potable et de santé des populations des centres semi-urbains du Mali	OS1. Améliorer le recueil et la diffusion de l'information au sein du système éducatif OS2. Renforcer les compétences des enseignants du fondamental OS3. Appuyer le développement de l'enseignement technique et de la formation professionnelle dans la région de Kayes	N.C.	IOS1. Nbre d'enfants supplémentaires achevantchaque année le cycle primaire d'éducation IOS2. Part moyenne des concours de l'AFD dans les financements externes du secteur de l'éducation et part des concours de l'AFD dans l'éducation engagés sous forme d'aide sectorielle IOS3. Nbre d'adultes bénéficiant d'une formation d'éducation de base et professionnelle
CML6007	Programme d'alimentation en eau potable et d'assainissement dans la région de Mopti	11,3	Subvention	Exécution	Améliorer les conditions d'accès à l'eau potable, à l'assainissement et de santé des populations des communes de la région de Mopti	OS1. Evolution des pratiques d'approvisionnement en eau potable OS2. Evolution des comportements en matière d'assainissement et de préservation de l'environnement OS3. Gestion rationnelle des équipement en terme de transparence, d'efficacité et de pérennité OS4. Renforcement des capacités des communes	IOG1. Taux de desserte en eau des centres semi-urbains IOG2. Baisse de la mortalité infantile nationale	IOS1. Variations et niveau de consommation IOS2. Nbre de demandes et de branchements effectifs IOS3. Distance à parcourir jusqu'au point d'eau IOS4. % de ménages disposant d'un dispositif d'évacuation des eaux usées IOS5. Nbre de jours d'arrêt du système AEP, de centres gérés par des opérateurs privés, de formations des personnels de service
CML6009	Projet d'appui au développement économique des zones cotonnières	11	Subvention	Exécution	Contribuer à l'amélioration de la gouvernance de la filière coton dans sa nouvelle configuration institutionnelle et à la productivité et durabilité des systèmes d'exploitation en zone cotonnière	OS1. Améliorer la productivité et la durabilité des exploitations du système coton OS2. Améliorer la gouvernance de la filière coton OS3. Contribuer à sécuriser les revenus des producteurs, de la filière et de l'Etat	N.C.	IOS1. Hausse des rendements et revenu des exploitations adoptant les innovations préconisées IOS2. Taux de coopératives satisfaites par l'approvisionnement en intrants des céréales en quantité et en temps voulu OS3. Volatilité des revenus interannuels de la filière et des producteurs est nettement inférieure à celle du cours mondial du coton IOS4. Indicateurs agrégeables n29, 45, 47
CML6012	Appui à la mise en œuvre du Plan à moyen terme n□ 4 de la BNDA	6	PN2	Exécution	Encourager la croissance des activités économiques en accompagnant le développement de la BNDA dans sa politique de diversification et son appui aux institutions de microfinance	OS1. Faciliter la diversification de la clientèle de la BNDA à travers la mise en place de produits financiers destinés aux investissements des PME OS2. Renforcer les capacités bancaires de la BNDA OS3. Appuyer le développement de produits et services financiers adaptés au monde rural dans les régions maliennes et renforcer les IMF	IOG1. Evolution du PIB national et du PIB agricole IOG2. Evolution du PIB par habitant IOG3. Taux de bancarisation des régions maliennes	IOS1. Part des crédits à moyen et long terme, au monde rural et aux entreprises maliennes (PME) dans le portefeuil de la BNDA IOS2. Nombre de personnes ayant accès au crédit et autres services financiers et pourcentage de femmes IOS3. Résultats financiers des IMF IOS4. Parts des produits et services bancaires proposés aux acteurs des régions maliennes ; indicateurs de performances bancaires IOS5. Indicateurs agrégeables secteur bancaire, microfinance et appui au secteur privé 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42 et 46

* en millions d'euros.

1ère étape Critère de présélection

OG

OS

IOS

2ème étape de sélection

Tableau 13. Pré-sélection des études de cas selon les critères méthodologique de l'étape 1 - Turquie

Turquie Identifiant AFD	Titre de l'intervention	Montants*	Produits	Etat	Objectif général - OG	Objectifs spécifiques - OS	Indicateurs OG	Indicateurs OS
CTR1001	Financement de l'investissement des municipalités turques avec une intermédiation de Denizbank	80	PN150	Exécution	Accompagner la décentralisation de la Turquie par l'appui aux collectivités locales dans le cadre du rapprochement de la Turquie avec l'acquis communautaire européen	OS1. Promouvoir le développement d'un marché local adapté pour le financement de l'investissement en infrastructures des collectivités locales turques OS2. Encourager le renforcement de l'autonomie financière et des capacités de gestion des municipalités turques OS3. Promouvoir le développement durable des municipalités turques par le financement de leurs investissements à fort caractère environnemental dans les domaines de l'eau, de l'assainissement, des déchets et des transports	IOG1. Atteinte des objectifs définis dans le 9ème plan quinquennal de développement (volet développement régional)	IOS1. Montants totaux des financements accordés aux municipalités IOS2. Niveau d'atteinte des objectifs sectoriels nationaux dans les domaines concernés IOS3. Volume et quantité de prêts octroyés sans la garantie du Trésor par les autres bailleurs et les banques turques aux municipalités IOS4. Montée en compétence des cadres intermédiaires municipaux IOS5. Niveau de prise en compte des études d'impact environnementales par les municipalités
CTR6001	Programme de transports urbains d'Istanbul	120	PN3 et PN200	Exécution	Accompagner la ville d'Istanbul dans la mise en œuvre d'une politique des transports respectueuse de l'environnement local et global	OS1. Diminuer les émissions de gaz à effet de serre et améliorer la qualité de l'air grâce à la réduction de la congestion automobile OS2. Appuyer le processus de décentralisation mis en œuvre dans le cadre de la démarche d'adhésion de la Turquie à l'UE OS3. Favoriser la mobilité de la population et améliorer la productivité urbaine	IOG1. Priorité accordée aux infrastructures de transport en commun dans le programme de transports de la ville d'Istanbul	IOS1. Réduction des émissions de GES (en tonnes de CO2 économisées) et réduction des polluants locaux IOS2. Progrès constatés par l'UE dans le domaine de la décentralisation et la réforme de l'Etat IOS3. 1 déplacement motorisé/j/hab en 2006 et réduction du temps des transports employés et du coût des transports de marchandises IOS4. Economies sur les coûts d'investissement et d'entretien de la voirie, d'utilisation des véhicules, économie en termes d'accidents évités
CTR6005	Investissements de dépollution de Buski	16	PN3	Exécution	Favoriser l'arrimage de la Turquie à l'UE en réduisant la pollution locale	OS1. Réduction de la pollution du sol et du sous-sol OS2. Amélioration de la santé publique par la qualité de l'eau OS3. Contribuer à développer les capacités de gestion du système régional de santé	IOG1. Volume des prêts AFD accordés aux municipalités turques et à leurs entités économiques	IOS1. Indicateurs spécifiques de mesure de la pollution du sol et du sous-sol IOS2. Indicateurs spécifiques de mesure de la qualité de l'eau
CTR6006	Nuh Cimento énergie	11	PN3	Exécution	Contribuer à l'arrimage européen de la Turquie en encourageant le développement de meilleures pratiques de gestion environnementales, réduisant ainsi l'empreinte environnementale de la croissance turque	OS1. Elimination des boues et produits indésirables permettant la réduction de la pollution du sol et du sous-sol OS2. Permettre des économies de ressources naturelles (combustibles fossiles) OS3. Réduire l'impact de la consommation d'énergie de Nuh Cimento sur les émissions de CO2	N.C.	IOS1. Nombre de personnes bénéficiant d'un service de collecte et d'évacuation des déchets solides dans des conditions sanitaires satisfaisantes (indicateur agrégeable 55) IOS2. Boue éliminée en tonnes/an et en fonction de leur provenance IOS3. Qualité des boues éliminées IOS4. Tonnes de charbon économisées IOS5. Réduction des GES en tonnesCO_2/an (Indicateurs agrégeable 53)
CTR6011	Projet de financements de PME dans les régions défavorisées de Turquie	80	PN3	Exécution	Contribuer à l'arrimage européen de la Turquie	OS1. Favoriser le développement du crédit à moyen et long terme auprès des PME turques OS2. Permettre l'amélioration des diligences environnementales et l'acquisition de pratiques RSE OS3. Contribuer au développement durable des PME turques et les pratiques des RSE	N.C.	IOS1. Nombre et localisation des PME financées, d'emplois créés dans les PME, hausse du CA des PME et % des prêts d'investissement dans les financements octroyés IOS2. Nombre d'agents formés, développement d'une nouvelle procédure, outils et expertise interne sur les risques E&S IOS3. Nombre de PME sensibilisées ou formées, de PME effectuant un diagnostic externe de RSE et développement des collaborations avec des institutions professionnelles

* en millions d'euros.

1ère étape Critère de présélection

OG

OS

IOS

2ème étape de sélection

Tableau 13. Pré-sélection des études de cas selon les critères méthodologique de l'étape 1 - Tunisie

Tunisie Identifiant AFD	Titre de l'intervention	Montants*	Produits	Etat	Objectif général - OG	Objectifs spécifiques - OS	Indicateurs OG	Indicateurs OS
CTN1099	Programme d'AEP des centres ruraux du 11ème Plan national de développement économique et social	21,4	PS2 et Subvention (400 000)	Exécution	OG1. Contribuer à l'atteinte des objectifs du 11ème Plan National de Développement économique et social en améliorant les conditions de vie de 83000 habitants OG2. Contribuer au maintien de l'équilibre financier de la SONEDE	OS1. Renforcer les capacités de distribution d'eau potable dans les zones rurales desservies par la SONEDE OS2. Contribuer au programmes d'économies d'eau, de maîtrise de l'énergie et de mise en place du système d'information géographique de la Sonede OS3. Permettre une réflexion prospective sur les modalités de gestion des centres ruraux	IOG1. 97% de la population rurale desservie en Tunisie, avec un minimum de 85% par gouvernorat IOG2. Part de la clientèle rurale dans le CA, le volume vendu et les abonnés de la SONEDE (respectivement 8%, 10% et 13% en 2006).	IOS1. Consommation en eau potable facturée IOS2. Nombre de nouveaux branchements mis en service chaque année IOS3. Chiffre d'affaire en zone rurale IOS4. Lancement de l'étude globale de capitalisation de l'impact de l'AEP rurale
CTN6005	Appui au Programme de mise à niveau des établissements hôteliers	51	PS2 et Subvention (1 000 000)	Exécution	Contribuer à l'amélioration de la rentabilité et de la compétitivité du secteur touristique tunisien	OS1. Lancer un programme pilote de mise à niveau pour mettre en place les structures et les procédures en vue d'un programme global OS2. Contribuer à la mise en œuvre de la stratégie touristique nationale OS3. Appuyer les hôtels dans leur repositionnement stratégique sur le marché mondial du tourisme OS4. Soutenir l'apport par le système financier de ressources longues pour le financement des investissements de mise à niveau des hôtels OS5. Promouvoir un meilleur dialogue entre les acteurs du secteur touristique	IOG1. Evolution de la part du tourisme dans le PIB IOG2. Evolution du nombre de touristes et de la recette par touriste IOG3. Contribution du secteur touristique aux exportations et à la balance des paiements IOG4. Evolution de l'emploi dans le secteur touristique	IOS1. Mise ne place des organes de gestion du projet pilote et des procédures opérationnelles IOS2. Nombre d'adhésions d'hôtels au programme de mise à niveau IOS3. Fréquentation touristique, taux d'occupation des hôtels et évolution des prix de vente des nuitées IOS4. Evolution des crédits à moyen et long terme accordés au secteur hôtelier IOS5. Taux de mise en œuvre des investissements immatériels approuvés par le COPIL IOS6. Evolution du recrutement dans les hôtels, en particulier des cadres
CTN1100	Extension et réhabilitation de stations d'épuration et de stations de pompage	18,5	PS2	Exécution	Protection des ressources en eaux souterraines et superficielles régionales ainsi que l'amélioration des conditions de vie des populations	OS1. Renouvellement et extension de 19 stations d'épuration et 130 stations de pompage		IOS1. Indicateur agrégeable: nombre de personnes ayant un accès à l'assainissement amélioré (valeur 1 100 000) IOS2. Indicateur agrégeable: capacité de traitement des eaux usées supplémentaires financées par le projet (valeur 550 000)
CTN3003	Appui au programme de partenariat tuniso-français accompagnant les projets Form Prof	1	Subvention	Exécution	Renforcer la compétitivité des organisations professionnelles tunisiennes	OS1. Appui des organisations professionnelles françaises et tunisiennes OS2. Appui à la conduite d'études sur les opportunités et les partenariats qui encadrent ces organisations professionnelles OS3. Appui en termes d'outils et de pilotage des bonnes pratiques de management OS4. Appui aux jumelages entre les centres de formation professionnelle tunisiens et les centres de formation français OS5. Appui à la conduite d'études spécifiques et à la mobilisation de moyens d'analyse et de suivi des organisations professionnelles	N.C.	N.C.
CTN6004	Quatrième programme de mise à niveau des entreprises (PME)	30	PS2	Exécution	Contribuer au renforcement de la compétitivité du tissu industriel et à la restructuration financière des entreprises dans le cadre du PMN inscrit dans le Xe plan	OS1. Améliorer la compétitivité des PME et de leur structure financière OS2. Soutien au secteur bancaire OS3. Développement de bonnes pratiques dans la gestion des PME	N.C.	N.C.
CTN6002	Troisième programme de réhabilitation des quartiers populaires ou anciens	40	PS1	Exécution	Améliorer les conditions de vie des populations et le développement social	OS1. Améliorer la desserte des quartiers	IOG1. Réalisation du plan 2002-2006 des investissements communaux IOG2. Impact sur les finances communales	IOS1. Mobilité des familles, accès de la famille à l'emploi IOS2. Amélioration de la couverture sanitaire IOS3. Fréquentation des équipements IOS4. Amélioration des conditions d'habitat IOS5. Développement d'activités économiques et hausse des prix fonciers et immobiliers
CTN6009	Financement cadre de gestion des bassins versants	41,5	PS2 et Subvention	Exécution	Améliorer de façon durable les conditions de vie des populations Assurer la croissance soutenue de la production et des revenus agricoles Limiter l'érosion des terres agricoles	OS1. Promouvoir la gestion durable des ressources naturelles par un processus de développement participatif intégré afin de permettre une croissance soutenue de la production agricole, l'amélioration des conditions de vie des populations, la sécurisation de l'approvisionnement en eau du pays et la protection des infrastructures socio-économiques	N.C.	IOS1. OMD indicateur 49 (population résidant sur la zone du projet mise en gestion raisonnée) et 50 (surface bénéficiant d'une gestion raisonnée des ressources naturelles), Nbr de Plans de Développement Participatifs réalisés et vitesse d'envasement sur quelques sites de barrages (avant et après le projet)

* en millions d'euros.

1ère étape Critère de présélection

OG

OS

IOS

2ème étape de sélection

Tableau 13. Pré-sélection des études de cas selon les critères méthodologique de l'étape 1 - Tunisie (suite)

Tunisie Identifiant AFD	Titre de l'intervention	Montants*	Produits	Etat	Objectif général - OG	Objectifs spécifiques - OS	Indicateurs OG	Indicateurs OS
CTN6011	Financement partiel du programme de développement du réseau de métro léger de Tunis	40	PS2	Exécution	Amélioration des conditions de vie des populations et des conditions d'exercice des activités urbaines	OS1. Maîtriser le pilotage stratégique du transport urbain OS2. Développer l'offre de transport collectif OS3. Moderniser les parcs de matériels roulants		Indicateurs agrégeables IOS1. Nombre d'usagers des voies terrestres réhabilitées ou créées IOS2. Nombre d'usagers des pôles transport réhabilités ou créés IOS3. Longueur des voies réhabilitées ou créées IOS4. Réduction des émissions de gaz à effet de serre
CTN6012	Mise à niveau des circuits de distribution des produits agricoles et de la pêche	28,5	PS2 et Subvention	Exécution	Modernisation des outils et de la gestion de l'armature commerciale des municipalités tunisiennes	OS1. Valoriser la qualité des produits OS2. Préserver les intérêts des consommateurs et des producteurs OS3. Garantir le respect des conditions d'hygiène et de l'environnement OS4. Préserver les intérêts des collectivités locales de l'Etat OS5. Améliorer la compétitivité du secteur	N.C.	Indicateurs agrégeables IOS1. Indicateur56 : surface des marchés réhabilités ou construits IOS2. Indicateur57: Nombre de commerçants installés dans les marchés financés IOS3. Indicateur58: surface des bâtiments construits ou réhabilités selon des normes environnementales
CTN6014	Programme tunisien de transport de gaz naturel et alimentation en gaz de Gafsa	20	PN2	Exécution	Améliorer les conditions de vie des populations, protéger l'environnement contre les pollutions atmosphériques, lutter contre le réchauffement climatique et renforcer la compétitivité des entreprises tunisiennes	OS1. Développer l'utilisation du gaz OS2. Réduire les émissions de gaz à effet de serre OS3. Réduire les risques liés au transport de produits pétroliers par camion et à leur manutention OS4. Réduire la dépendance énergétique de la Tunisie OS5. Développer l'activité économique des zones industrielles desservies	N.C	IOS1. Substitution d'une consommation actuelle de 187,2 ktep IOS2. Réduction de 40 900 tCO2/an IOS3. Nombre d'accidents et d'incidents liés au transport routier de produits pétroliers IOS4. Taux de dépendance énergétique (hors Algérie et Lybie) IOS5. Taux de croissance économique des zones industrielles desservies
CTN6013	Projet de Réhabilitation et d'Extension des Réseaux d'Eaux usées et de Renforc. des Capacités de l'ONAS	80	PS2	Exécution	Améliorer les conditions de vie des populations, protéger l'environnement contre les pollutions hydriques	OS1. Réduire les nuisances causées par les affaissements et les fuites OS2. Améliorer le taux de branchement au réseau d'assainissement OS3. Optimiser la rentabilité des infrastructures d'assainissement OS4. Optimiser les charges d'exploitation et de maintenance du réseau et contribuer à l'autonomie financière de l'ONAS OS5. Améliorer la qualité du service rendu aux usagers	N.C.	IOS1. Nombre d'interventions de maintenance réduit à 5 interventions/km contre 10 à 20 actuellement IOS2. Evolution du taux de branchement par districts OS3. Taux de charge de la STEP dans les districts concernés IOS4. Baisse du coût total du m3 d'eau épuré et accroissement du volume des redevances d'assainissement OS5. Taux de satisfaction des usagers
CTN1101	Programme d'Investissement Sectoriel Eau - Phase II	46,5	PS2 et subvention	Exécution	Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations rurales à travers une meilleure mobilisation et gestion intégrées et durables des ressources en eau	OS1. Promouvoir une gestion efficace par les irrigants et une amélioration du fonctionnement des périmètres irrigués OS2. Améliorer l'accès à l'eau potable et son utilisation par les populations rurales OS3. Permettre au MARSH ainsi qu'aux autres acteurs une meilleure prise de décision en matière de gestion intégrée des ressources en eau	N.C.	IOS1. Taux moyen d'intensification des périmètres irrigués créés et/ou réhabilités (Nombre d'hectares cultivés en irrigué et irrigables) IOS2. Taux de desserte en eau potable IOS3. Consommation moyenne annuelle des populations desservies par les systèmes d'AEP IOS4. Nombre de GDA fonctionnels (selon les critères du MARSH) OS5. Amélioration de l'information disponible IOS6. Approbation de l'étude eau 2050 par le gouvernement (publiée en 2013)
CTN3000	Troisième financement de centres de formation professionnelle en partenariat public-privé	26	PS1	Exécution	Contribuer à la mise à niveau de l'économie tunisienne dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen	OS1. Aider la Tunisie à poursuivre la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle (MANFORME) OS2. Consolidation et optimisation du fonctionnement des dispositifs de formation professionnelle et des partenariats OS3. Promotion des filières diplomantes et certifiantes OS4. Développement des capacités de formation par la création ou la restructuration de nouveaux CSFP	N.C.	N.C.
CTN6010	Financement des investissements bénéfiques pour l'environnement dans les secteurs de l'énergie et de la dépollution industrielle	44,26	PN2 et subvention	Exécution	Contribuer à limiter les émissions de gaz à effet de serre de la Tunisie et améliorer les conditions de vie en Tunisie	OS1. Améliorer l'efficacité énergétique des entreprises tunisiennes OS2. Diffuser l'usage des énergies renouvelables OS3. Contribuer à la réduction des pollutions atmosphériques et hydriques	IOG1. Réduction des émissions de GES IOG2. Coûts de la dégradation de l'environnement IOG3. Qualité de l'air dans les grandes agglomérations	IOS1. Réduction de la consommation énergétique par unité industriele produite IOS2. Puissance renouvelable (MW) et surface de chauffe eau solaires installées IOS3. Réduction des émissions de polluants

* en millions d'euros.

1ère étape Critère de présélection

OG

OS

IOS

2ème étape de sélection

Tableau 13. Pré-sélection des études de cas selon les critères méthodologique de l'étape 1 - Nouvelle Calédonie

Nouvelle Calédonie Identifiant AFD	Titre de l'intervention	Montants*	Produits	Etat	Objectif général - OG	Objectifs spécifiques - OS	Indicateurs OG	Indicateurs OS
CNC175	Première phase opérationnelle (2009-2013) du projet d'entreprise de la SIC axé sur la RSE	25	PCL	Exécution	Les investissements financés dans le cadre du projet ont vocation à améliorer les conditions de vie de la population de Nouvelle-Calédonie et à préserver l'environnement à l'échelle du territoire.	• agir pour une meilleure qualité de vie de la population, • œuvrer à résorber les inégalités et renforcer la cohésion sociale, • minimiser l'empreinte écologique (économies d'énergie, préservation des ressources naturelles ...) • porter des messages citoyens pour améliorer les comportements	Nombre d'emplois préservés ou créés Montant des investissements aidés Nombre de banques partenaires Nombre d'entreprises éligibles, bénéficiaires du dispositif PAI	Indicateurs agrégeables : (IA 13) Energie économisée PM (IA 22) Surface des bâtiments réhabilités suivant la norme environnementale HQE PM Autres indicateurs : Nombre de logements sociaux réhabilités 750 Nombre de bénéficiaires de logements sociaux réhabilités 3000 Nombre de logements équipés de chauffe-eaux solaires 3000 Nombre de logements construits selon les prescriptions ECOCAL 1250 Nombre de logements construits dans le cadre de chantiers propres et/ou sécurisés 1250
CNC 178202	Prêt Aidé à l'investissement - Enveloppe 2009	5	PAI	Exécution	• Soutenir l'investissement productif des PME/TPE en vue de maintenir ou de créer des emplois • Inflexion de la politique commerciale des banques en faveur des TPE/PME	• Allégement du coût du crédit des TPE/PME • Visibilité de l'aide de l'Etat		Suivi du différentiel de taux avec la métropole Suivi des taux des PAI et des prêts complémentaires Les contrats de prêts aux TPE/PME mentionnent la bonification de l'Etat

* en millions d'euros.

1ère étape Critère de présélection

OG

OS

IOS

2ème étape de sélection

Tableau 14. Liste des projets composant l'échantillon final après validation par les membres du Copil

Pays	Id Projet	Id Concours	Date d'octroi	Libellé projet	Id. CICID	Opération	Etape du projet	Produit	Reste à verser[1]	Engagement net[2]	Taux exec
CHINE	CCN3011	CCN301101/02/	21/12/06	Programme bancaire pour l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables	ENVI	Ligne de Crédit	Exécution	PS2	60,0	60,0	0%
CHINE	CCN3014	CCN301401	03/10/07	Désulfuration Laibin	ENVI	Op Courante	Exécution	PS2	11,6	14,0	17%
CHINE	CCN3016	CCN301601	07/11/07	Ferme éolienne Dali	ENVI	Op Courante	Exécution	PS2	4,4	30,0	85%
CHINE	CCN6000	CCN600001	16/12/04	Construction d'une ligne de chemin de fer de 166 km entre les villes de Dali et Lijiang	INFD	Op Courante	Exécution	PS2	5,4	33,5	84%
GABON	CGA3001	CGA300101/02	19/12/02	Appui au développement de l'agriculture péri-urbaine	AGRI	Op Courante	Exécution	PS2 + Subv.	0,5	6,3	92%
GABON	CGA6000	CGA600001	18/12/03	Projet d'assainissement prioritaire des eaux pluviales à Libreville	EASS	Op Courante	Exécution	PS2	3,1	14,0	78%
GABON	CGA6004	CGA600401/02	06/04/06	Renforcement de la dynamique d'aménagement forestier au Gabon	ENVI	Op Courante	Exécution	PS2 + Subv.	6,4	9,2	30%
GABON	CGA6001	CGA600101	16/12/04	Aménagement de la route Libreville - Port d'Owendo	INFD	Op Courante	Exécution	PS2	8,9	15,0	40%
MALI	CML6002	CML600201	14/04/05	Programme de développement économique de la zone de l'Office du Niger	AGRI	Op Courante	Exécution	Subv Projet	7,6	10,0	24%
MALI	CML6006	CML600601	05/04/06	AEPA de centres semiurbains du sud Mali (Phase II)	EASS	Op Courante	Exécution	Subv Projet	3,8	6,1	37%
MALI	CML3002	CML300201	15/11/06	Programme sectoriel Education Mali - PISE 2	EDUC	Op Courante	Exécution	Subv Projet	10,1	17,0	41%
MALI	CML1210	CML121001	22/07/03	Programme sectoriel de développement sanitaire et social de la V^{ème} région - Mali	SANT	Op Courante	Exécution	Subv Projet	5,3	8,0	34%
MALI	CML6012	CML601201/02	07/11/07	Appui à la mise en oeuvre du Plan à moyen terme n° 4 de la BNDA	SPRO	Ligne de Crédit+C	Exécution	Subv Projet+	5,0	9,7	49%
MALI	CML118402Y		15/12/98	Programme d'Hydraulique Villageoise en 3ème, 4ème et 5ème Régions du Mali	EASS		Achevé				
MALI	CML 0095			Projet d'Appui au Développement Local de la Région de Gao			Achevé				
TUNISIE	CTN6013	CTN601301	21/12/06	Projet de réhabilitation et d'extension des réseaux d'eaux usées et de renforc. des capacités de l'ONAS	EASS	Op Courante	Exécution	PS2	55,0	80,0	31%
TUNISIE	CTN3000	CTN300001	19/12/02	Troisième financement de centres de formation professionnelle en partenariat public-privé	EDUC	Op Courante	Exécution	PS1	15,9	26,0	39%
TUNISIE	CTN3001	CTN300101	02/07/04	Développement des capacités en matière de gestion de l'environnement urbain et industriel	ENVI	Ex. FSP	Exécution	Subv Projet	0,8	1,7	50%
TUNISIE	CTN6014	CTN601401	21/12/06	Programme tunisien de transport de gaz naturel et alimentation en gaz de Gafsa	INFD	Ligne de Crédit	Exécution	PN2	10,0	20,0	50%
TUNISIE	CTN6002	CTN600201	20/11/03	Troisième programme de réhabilitation des quartiers populaires ou anciens	INFD	Ligne de Crédit	Exécution	PS1	0,8	40,0	98%
TUNISIE	CTN6004	CTN600401	18/12/03	Quatrième programme de mise à niveau des entreprises (PME)	SPRO	Ligne de Crédit	Exécution	PS2	18,0	30,0	40%
TUNISIE				Programme national d'assainissement des quartiers populaires seconde tranche de la troisième phase	EASS		Achevé				
TUNISIE	CTN1030			Mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi (programme)	EDUC		Achevé				
TURQUIE	CTR1001	CTR100101	29/05/08	Financement de l'investissement des municipalités turques avec une intermédiation de Denizbank	SPRO	Ligne de Crédit	Exécution	PN150	60,0	80,0	25%
TURQUIE	CTR6001	CTR600101/04	21/12/06	Programme de transports urbains d'Istanbul	INFD	Op Courante	Exécution	PN3+PN200	0,0	120,0	100%
TURQUIE	CTR6006	CTR600601	19/12/07	Nuh Cimento énergie	ENVI	Op Courante	Exécution	PN3	1,0	11,0	91%
TURQUIE	CTR3006			Ligne de crédit de l'AFD à HALBANK	SPRO	Ligne de Crédit	Achevé				
Nvlle Cale		CNC178202	24/06/09	Prêt aidé à l'Investissement - Enveloppe 2009	SPRO		Exécution	PAI	3,8	5,0	25%
Nvlle Cale		CNC175001	12/11/08	Première phase opérationnelle (2009-2013) du projet d'entreprise de la SIC axé sur la RSE	INFD		Exécution	PCL	16,0	25,0	36%
Nvlle Cale		CNC178801	25/06/09	Ligne de crédit logements intermédiaires en faveur de la SIC	INFD	Ligne de Crédit	Exécution	PNC	3,8	60,0	94%

[1] En millions d'euros
[2] En millions d'euros

Annexe 3 – fiches monographiques des études de cas

Annexe présentée dans un document électronique séparé consultable sur le site : http://evaluation.afd.fr (rubrique documents d'évaluation).

Annexe 4 - Liste des personnes rencontrées - missions de terrain

GABON

AFD

- Eric BAULARD, directeur
- Alain HUMEN, directeur adjoint
- Florian RAFFATIN, chargé de mission
- Hélène COULON, chargée d'études
- Lucie LABBOUZ, chargée d'études
- Didier NKOGHE OMABE, chargé d'études
- Candy MOUKOUANGUI, chargée d'appui aux projets

Projet CGA 3001

- Christian RENARDET, directeur général IGAD

Projet CGA 6000

- Jean-Charles SIMOBIANG, sociologue, IGIP
- Moussadji KOUMBA, directeur général Construction et Equipement, MEIAT (ministère de l'Equipement, des Infrastructures et de l'Aménagement du Territoire)
- Vincent de Paul KOUSSOU, DA/MEIAT
- Rainer SIBOM, IGIP
- Pascal TOSSOGBE, IGIP

Projet CGA 6001

- François EKOUMBI, directeur général adjoint des Infrastructures de transport
- Pierre LUNES, conseiller technique, DGA des Infrastructures de transport

Projet CGA 6004

- Philippe MORTIER, conseiller principal, PAPPFG
- Faustin LEGAULT, chef de Projet, PAPPFG

MALI

AFD

- Hervé BOUGAULT, directeur d'agence
- Coudy DIA, chargée d'études, secteurs sociaux
- Marion BUTIGIEG, chargée de mission
- Ousmane TRAORE, chargé d'études, secteur privé

- Jean-François CAVANA, directeur adjoint et chargé de mission, développement rural
- Marion BUTIGIEG, chargée de mission macro-économie, éducation, santé
- Caroline BRUNET, chargée d'études, secteur rural
- Daniel LUBETH, chargé de mission, secteur privé

Ministère de l'Education
- Bonaventure MAÏGA, conseiller technique
- Youba BA, direction des affaires financières (DAF)
- Hama B. TRAORE, DAMP
- Simbo TOUNKARA, SFOE
- Issiaka M. NIAMBELE, Cellule de planification et de statistiques (CPS)
- Ismaïla B. TOURE, Direction nationale de l'éducation, Direction nationale de l'éducation de base (DEN/DNEB)

Ministère de la Santé
- Lasseni KONATE, secrétaire général

BNDA
- Moussa Alassane DIALLO, directeur

Direction nationale de l'Hydraulique
- Alassane BOCOUM, directeur adjoint
- Oumou TANGARA, secrétaire général

CTB
- Olivia VELLA, chef de projet

TURQUIE

AFD
- Laurent DURIEZ, directeur d'agence
- Laurent KLEIN, directeur adjoint
- Patrice ROS, chargé de mission, collectivités turques
- Ceyda CESUR, chargée de projet, secteur privé/banques
- Iiknur KARA, chargée de projet, secteur privé/banques
- Samuel KOHEN, chargé de projet, secteur municipalités
- Samuel LEFEBVRE, DTO, division Collectivités locales et Développement urbain

Projets

- Mohamed Larbi KHROUF, consultant Banque mondiale
- Onur BILGIN, expert, HALKBANK
- Seda YILDIRIM, assistant spécialiste, HALKBANK
- Recep GÜLRC, responsable département Finance, HALKBANK
- Arzu EREN, directeur département Finance publique, DenizBank
- Mine AKALIN, vice-président, DenizBank
- Wounter VAN ROSTE, membre du Comité de direction, DenizBank
- Umut ÖZDOGAN, vice-président du secteur Finance publique, DenizBank
- Murat CELIK, professeur associé, Institut de technologie d'Izmir
- Ercan SAYARI, assistant du Coordonateur général, Nuh Cimento

TUNISIE

AFD

- Roger GOUDIARD, directeur d'agence
- Cyrille BELIER, directeur adjoint
- Zacharie MECHALI, chargé de mission Développement rural/Eau/Assainissement/Environnement, FFEM
- Célia LE RAVALLEC, chargé de projet, FFEM
- Thomas de VERICOURT, chargé de mission Développement urbain et Transport
- Emmanuel HAYE, chargé de mission Proparco
- Samuel LEFEVRE, chef de projet secteur financier
- Thomas HUSSON, chargé d'affaires secteur financier et appui au secteur privé
- Nabina BEN AZOUZ, assistante de projets

Projets

- Foued MNIF, directeur des paiements et de la dette extérieure, Banque centrale de Tunisie
- Mohamed Salah SOUILEM, directeur adjoint des Finances extérieures, Banque centrale de Tunisie
- Mokhtar AMOR, directeur financier, Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz
- Noureddine BEN REJEB, directeur général, Agence nationale de protection de l'environnement et ses collaborateurs
- Mr BEDOUI, ministère de l'Education et de la Formation

Annexe 5 - Calendrier des missions sur le terrain

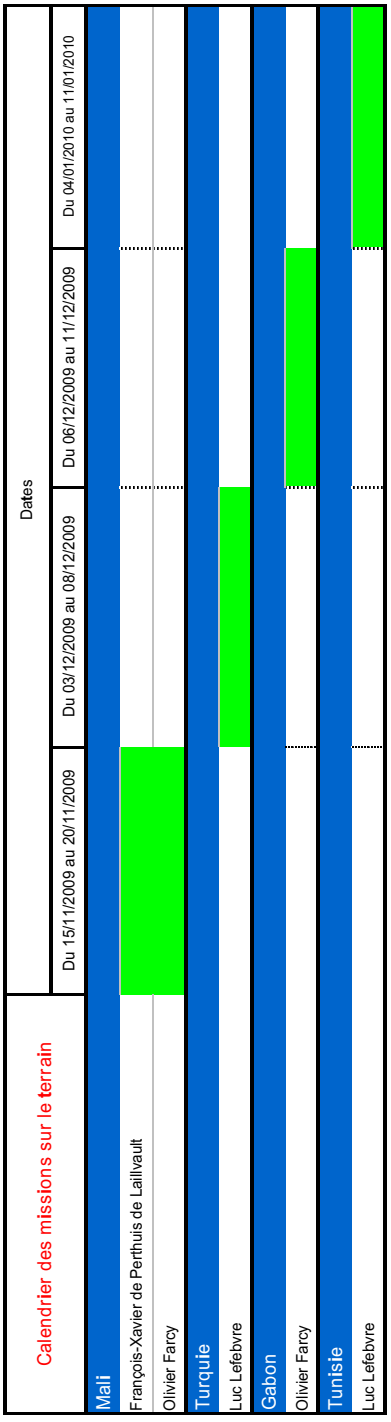


Tableau 15. Calendrier des missions de terrain

Annexe 6 - Liste des personnes rencontrées - étape 4

Tableau 16

Départements	Personnel AFD			Type d'entretien
	Noms	Fonctions	Secteurs	
Pilotage stratégique, EVA et GAR	SAVOYE Bertrand			Groupé
	GROSSET Colette	Directeur adjoint des Opérations (Presidence du copil)	DOE	
	BONTEMS Frédéric			
	NICOLLET Marie-Pierre			
	NAUDET Jean-David	Responsable de la division (membre du copil)	EVA	
	SANG Mélody	Chargé de mission Qualité (membre du copil)	DOE	
	BJORNSON-LANGEN Marie	Chargé de mission (gestion axée sur les résultats) (membre du copil)	PST	
	CHEVRILLON Aurélie	Chargé de mission (gestion axée sur les résultats) (pilotage de l'étude)	PST	
Chefs de projets (G1: Eau et Assainissement, Infrastructures et SPRO)	CLOCHARD Bertrand	Chef du projet : AEPA de centres semiurbains du sud Mali (Phase II)	EASS	Groupé
	GERINI Pierre	Chef du projet : Projet d'assainissement prioritaire des eaux pluviales à Libreville	EASS	
	ODIC Anne	Chef du projet : Troisième programme de réhabilitation des quartiers populaires ou anciens	INFD	
	LEFEVRE Samuel	Chef du projet : Financement de l'investissements des municipalités turques avec une intermédiation	SPRO	
	AUDRAS Frédéric	Chef du projet : Programme de transports urbains d'Istanbul	INFD	
	DEPECKER Christian	Chef du projet : Ligne de crédit logements intermédiaires en faveur de la SIC	INFD	
Desks géographiques	DUMOULIN Pascale	CRG Mali ? (remplacement de Virginie LEROY-SAUDUBRAY?)		Groupé
	GRUNDMAN Juliette	CRG Gabon (mb du copil)		
	NORA Bertrand	CRG Turquie (mb du copil)		
	CHESNAIS Jean-Claude	CRG Tunisie (mb du copil)		
	RAJAT Yves	CRG Nouvelle Calédonie		
	GUICQUERO Yves	CRG Chine (mb du copil)		
Chefs de projets (G2: Education, dev rural et santé)	GURY Nicolas	Chef du projet : Programme sectoriel Education Mali - PISE 2	EDU	Groupé
	DUBREUIL Hervé	Chef du projet : Troisième financement de centres de formation professionnelle en partenariat public-	EDU	
	RENAULT Philippe	Chef du projet : Programme sectoriel de développement sanitaire et social de la Vème région - Mali	SANTE	
	GALANDRIN Jean-Claude	Chef du projet : Appui au développement de l'agriculture péri-urbaine	AGRI	
	PAPAZIAN Vatche	Chef du projet : Programme de Développement Economique de la Zone de l'Office du Niger	AGRI	
Chefs de projets (G3: Environnement, Infrastructures et SPRO)	MEGUEULLE Carine	Chef du projet : Programme tunisien de transport de gaz naturel et alimentation en gaz de Gafsa	INFD	Groupé
	LIABASTRE Thierry	Chef du projet : Renforcement de la dynamique d'aménagement forestier au Gabon	ENVI	
	DESMARCHELIER Arnaud	Chef du projet : Aménagement de la route Libreville - Port d'Owendo	INFD	
	RISLER Ophélie	Chef du projet : Désulfuration Laibin	ENVI	
	HUSSON Thomas	Chef du projet : ligne de crédit de l'AFD à HALKBANK	SPRO	
	BEASSE Jean-nicolas	Chef du projet : Appui à la mise en oeuvre du plan à moyen terme n° 4 de la BNDA	SPRO	
DTO	GROSCLAUDE Jean-Yves	Directeur du département		Groupé
	POUILLES-DUPLAIX André	DTO		
	BERNARD Maurice	DTO	EAA	
	FRANCOIS Jean-Luc	DTO	DAR	
	LE DENMAT Nathalie	DTO	CLD	
	BARRIER Christian	DTO	EDU	
	FLOGNY-CATRISSE Aude	DTO	SFP	
	OOMS Michele	DTO	SANTE	
	LOYER Denis	DTO		
	PACAUT Pascal	DTO	ENA	
	ETIENNE Janique	DTO	EAA	
Direction des opérations et qualité	GROSSET Colette	Direction des opérations		Groupé
	SANG Melody	Mission Qualité		

Annexe 7 - Termes de références des missions de terrain

1. Contexte, justification et champ de l'analyse

La tenue des missions de terrain s'inscrit dans le cadre de l'étude sur l'état des lieux du suivi de la réalisation des objectifs de développement des projets tout au long du cycle de projet (depuis l'identification jusqu'au rapport d'achèvement).

Les missions de terrain ont pour objet la réalisation d'une analyse approfondie d'un échantillon de 23 projets répartis dans les quatre pays suivants : Gabon, Mali, Tunisie et Turquie. Cet échantillon a été validé par le comité de pilotage.

Les 23 études de cas faisant l'objet de missions sont réparties comme suit :

- Gabon : quatre études de cas
- Mali : sept études de cas
- Tunisie : huit études de cas
- Turquie : quatre études de cas

La liste des 23 projets est renseignée en partie 4 des TDR.

En outre sept projets des portefeuilles Chine et Nouvelle-Calédonie complètent cet échantillon et feront l'objet d'une analyse en chambre.

Les missions de terrain permettront une analyse approfondie des processus de suivi de la réalisation des objectifs au niveau des projets retenus tout en soulignant leurs forces et faiblesses. Cette analyse prendra en considération tout le cycle de projet (de l'identification à l'achèvement). L'étude est descriptive et a pour finalité de mettre en évidence les pratiques effectives de suivi. Les missions de terrain permettront :

- l'analyse de la question de la répartition des responsabilités et des rôles sur le suivi de la réalisation des objectifs entre les différents acteurs des projets ;
- l'analyse approfondie des processus de suivi effectifs pour chacune des études de cas composant le sous-ensemble de l'échantillon ;
- l'analyse transversale multi-acteurs du suivi de la réalisation des objectifs dans les pays objets des missions de terrain. L'utilisation de ce suivi dans les négociations entre partenaires fera l'objet d'une attention spécifique.

A l'issue des missions de terrain, les fiches monographiques des projets seront complétées et enrichies.

Les missions de terrain doivent permettre de rencontrer, pour chaque étude de cas, les personnes impliquées dans le dispositif de suivi de la réalisation des objectifs des projets. Une première identification non exhaustive des personnes à rencontrer sur la base de l'étude de la documentation des projets portée à la connaissance des consultants en date du 25 octobre 2009 peut être établie comme suit :

- le directeur d'agence ;
- le chef de projet et/ou responsable du projet en Agence pour chaque étude de cas ;
- si possible, l'homologue du chargé de projet du côté de la contrepartie, pour chaque étude de cas ;
- dans le cadre de partenariats avec d'autres bailleurs, les personnes impliquées dans la coordination et la mise en œuvre du système de suivi pour chaque étude de cas.

Cette liste non exhaustive sera complétée à travers l'analyse approfondie des dossiers complets des études de cas et sur avis du directeur de l'agence et du chef de projet.

Les rencontres permettront de collecter l'information nécessaire à travers la tenue d'entretiens. La préparation des entretiens fera l'objet d'un questionnaire indicatif élaboré à partir de l'analyse des dossiers complets des projets portés à la connaissance des consultants avant la tenue des missions de terrain.

2. Méthodologie des missions de terrain

Le sous-échantillon d'interventions fera l'objet d'une analyse approfondie lors des missions de terrain qui se déroulera au Gabon, au Mali, en Tunisie et en Turquie. L'analyse approfondie des études de cas dans ces pays permettra d'analyser la répartition des rôles et des responsabilités des entités engagées dans le suivi de la réalisation des objectifs des projets. L'analyse traitera des points suivants :

- types de suivi mis en œuvre,
- répartition des rôles entre les acteurs dans chacun de ces cas,
- demande d'information sur la réalisation des objectifs notamment au niveau du maître d'ouvrage et étude de l'utilisation qui en est faite,
- perception de la qualité et de la disponibilité de cette information par les agents impliqués,
- apport (ou fragilité) qu'apporte cette information dans les négociations avec le gouvernement et les autres partenaires,
- usage et transmission de l'information relative aux résultats (notamment indicateurs) entre les acteurs et degré de transparence de l'information transmise.

Une appréciation des dispositifs de suivi des résultats observés sur le terrain sera donnée en termes de points forts et points faibles. Cette appréciation sera faite selon les critères suivants :

- pertinence,
- effectivité,
- efficacité (en termes d'« éclairage » du pilotage du projet, d'appui à la négociation, à l'appropriation par le gouvernement et par les populations),
- efficience (elle sera appréciée principalement en termes de lourdeur des procédures et de délais de production de l'information).

Dans les cas où les interventions étudiées impliquent un partenariat avec d'autres bailleurs de fonds, ces derniers seront contactés afin d'appréhender le niveau de coordination dans la mise en œuvre du système de suivi. Leurs propres systèmes de suivi des objectifs des projets seront analysés s'ils sont différents.

L'analyse effectuée lors des missions de terrain permettra de compléter les fiches monographiques des projets. Elles seront également enrichies par une analyse transversale multi-acteurs des systèmes de suivi dans chaque pays objets des missions de terrain.

L'équipe de consultants rencontrera le Comité de pilotage lors du Copil 3 qui se tiendra entre les deux missions de terrain réalisées par chaque équipe (à une date restant à confirmer avec les membres du Copil). Cette réunion permettra un éventuel recadrage de la méthodologie et du questionnement pour les deux visites suivantes.

3. Lieux et dates des missions de terrain

Les missions de terrain consisteront en quatre visites indépendantes dans les pays retenus. Les quatre pays considérés et les dates des déplacements sur le terrain sont répartis entre les trois experts comme suit :

- François-Xavier De Perthuis de Laillevault
  Pays : Mali
  Date : du 15/11 au 20/11 inclus
- Olivier Farcy
  Pays : Mali
  Date : du 15/11 au 20/11 inclus
- Olivier Farcy
  Pays : Gabon
  Date : du 06/12 au 11/12 inclus

Afin de prendre en considération les disponibilités du Directeur de l'Agence de Tunis, nous proposons les deux options suivantes :

Option 1 :

- Luc Lefebvre
  Pays : Tunisie
  Date : du 22/11 au 27/11 inclus
- Luc Lefebvre
  Pays : Turquie
  Date : du 06/12 au 11/12 inclus

Option 2 :

- Luc Lefebvre
  Pays : Turquie
  Date : du 15/11 au 20/11 inclus
- Luc Lefebvre
  Pays : Tunisie
  Date : du 06/12 au 11/12 inclus

Le choix de l'option retenue reste à être validé par les membres du Copil.

4. Liste des études de cas composant l'échantillon (dans les 6 pays test) et le sous-ensemble de l'échantillon (dans les 4 pays retenus)

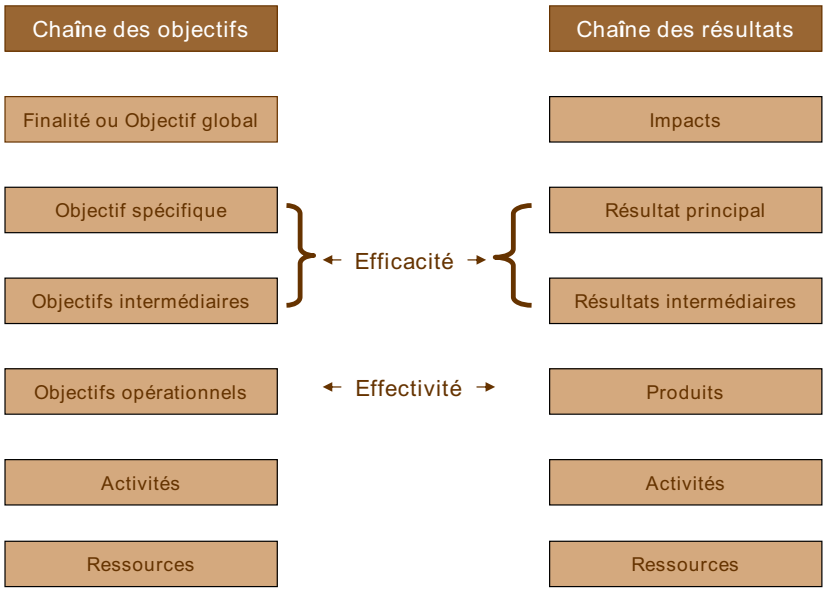
Pays	Id Projet	Id Concours	Date d'octroi	Libellé projet	Id. CICID	Opération	Etape du projet	Produit	Reste à verser[1]	Engagement net[2]	Taux exec
CHINE	CCN3011	CCN301101/02	21/12/06	Programme bancaire pour l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables	ENVI	Ligne de Crédit	Exécution	PS2	60,0	60,0	0%
CHINE	CCN3014	CCN301401	03/10/07	Désulfuration Laibin	ENVI	Op Courante	Exécution	PS2	11,6	14,0	17%
CHINE	CCN3016	CCN301601	07/11/07	Ferme éolienne Dali	ENVI	Op Courante	Exécution	PS2	4,4	30,0	85%
CHINE	CCN6000	CCN600001	16/12/04	Construction d'une ligne de chemin de fer de 166 km entre les villes de Dali et Lijiang	INFD	Op Courante	Exécution	PS2	5,4	33,5	84%
GABON	CGA3001	CGA300101/02	19/12/02	Appui au développement de l'agriculture péri-urbaine	AGRI	Op Courante	Exécution	PS2 + Subv.	0,5	6,3	92%
GABON	CGA6000	CGA600001	18/12/03	Projet d'assainissement prioritaire des eaux pluviales à Libreville	EASS	Op Courante	Exécution	PS2	3,1	14,0	78%
GABON	CGA6004	CGA600401/02	06/04/06	Renforcement de la dynamique d'aménagement forestier au Gabon	ENVI	Op Courante	Exécution	PS2 + Subv.	6,4	9,2	30%
GABON	CGA6001	CGA600101	16/12/04	Aménagement de la route Libreville - Port d'Owendo	INFD	Op Courante	Exécution	PS2	8,9	15,0	40%
MALI	CML6002	CML600201	14/04/05	Programme de développement économique de la zone de l'Office du Niger	AGRI	Op Courante	Exécution	Subv Projet	7,6	10,0	24%
MALI	CML6006	CML600601	05/04/06	AEPA de centres semiurbains du sud Mali (Phase II)	EASS	Op Courante	Exécution	Subv Projet	3,8	6,1	37%
MALI	CML3002	CML300201	15/11/06	Programme sectoriel Education Mali - PISE 2	EDUC	Op Courante	Exécution	Subv Projet	10,1	17,0	41%
MALI	CML1210	CML121001	22/07/03	Programme sectoriel de développement sanitaire et social de la V[ème] région - Mali	SANT	Op Courante	Exécution	Subv Projet	5,3	8,0	34%
MALI	CML6012	CML601201/02	07/11/07	Appui à la mise en oeuvre du Plan à moyen terme n° 4 de la BNDA	SPRO	Ligne de Crédit+(	Exécution	Subv Projet[4]	5,0	9,7	49%
MALI	CML118402Y		15/12/98	Programme d'Hydraulique Villageoise en 3[ème], 4[ème] et 5[ème] Régions du Mali	EASS		Achevé				
MALI	CML 0095			Projet d'Appui au Développement Local de la Région de Gao			Achevé				
TUNISIE	CTN6013	CTN601301	21/12/06	Projet de réhabilitation et d'extension des réseaux d'eaux usées et de renforc. des capacités de l'ONAS	EASS	Op Courante	Exécution	PS2	55,0	80,0	31%
TUNISIE	CTN3000	CTN300001	19/12/02	Troisième financement de centres de formation professionnelle en partenariat public-privé	EDUC	Op Courante	Exécution	PS1	15,9	26,0	39%
TUNISIE	CTN3001	CTN300101	02/07/04	Développement des capacités en matière de gestion de l'environnement urbain et industriel	ENVI	Ex. FSP	Exécution	Subv Projet	0,8	1,7	50%
TUNISIE	CTN6014	CTN601401	21/12/06	Programme tunisien de transport de gaz naturel et alimentation en gaz de Gafsa	INFD	Ligne de Crédit	Exécution	PN2	10,0	20,0	50%
TUNISIE	CTN6002	CTN600201	20/11/03	Troisième programme de réhabilitation des quartiers populaires ou anciens	INFD	Ligne de Crédit	Exécution	PS1	0,8	40,0	98%
TUNISIE	CTN6004	CTN600401	18/12/03	Quatrième programme de mise à niveau des entreprises (PME)	SPRO	Ligne de Crédit	Exécution	PS2	18,0	30,0	40%
TUNISIE				Programme national d'assainissement des quartiers populaires seconde tranche de la troisième phase	EASS		Achevé				
TUNISIE	CTN1030			Mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi (programme)	EDUC		Achevé				
TURQUIE	CTR1001	CTR100101	29/05/08	Financement de l'investissement des municipalités turques avec une intermédiation de Denizbank	SPRO	Ligne de Crédit	Exécution	PN150	60,0	80,0	25%
TURQUIE	CTR6001	CTR600101/04	21/12/06	Programme de transports urbains d'Istanbul	INFD	Op Courante	Exécution	PN3+PN200	0,0	120,0	100%
TURQUIE	CTR6006	CTR600601	19/12/07	Nuh Cimento énergie	ENVI	Op Courante	Exécution	PN3	1,0	11,0	91%
TURQUIE	CTR3006			Ligne de crédit de l'AFD à HALBANK	SPRO	Ligne de Crédit	Achevé				
Nvlle Cale		CNC178202	24/06/09	Prêt aidé à l'Investissement - Enveloppe 2009	SPRO		Exécution	PAI	3,8	5,0	25%
Nvlle Cale		CNC175001	12/11/08	Première phase opérationnelle (2009-2013) du projet d'entreprise de la SIC axé sur la RSE	INFD		Exécution	PCL	16,0	25,0	38%
Nvlle Cale		CNC178801	25/06/09	Ligne de crédit logements intermédiaires en faveur de la SIC	INFD	Ligne de Crédit	Exécution	PNC	3,8	60,0	94%

[1] En millions d'euros
[2] En millions d'euros

Annexe 8 - Définition des termes utilisés dans le rapport

Chaîne des objectifs : suite des relations de fin à moyen qui mènent des objectifs globaux et spécifiques à la détermination des ressources à mobiliser.

Chaîne des résultats : suite de relations de cause à effet qui mènent de la mobilisation des ressources à l'atteinte des résultats et impacts.



Finalité ou objectif global : résultats que le programme ou le projet est supposé contribuer à générer en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres. Dans la chaîne des résultats, l'objectif global se traduit par un « impact ».

Objectif spécifique : amélioration de la situation d'un groupe cible ou de son environnement qu'un projet vise par ses activités et doit obtenir dans la durée qui lui est fixée et avec les moyens qui lui ont été alloués. Dans la chaîne des résultats, l'objectif spécifique se traduit par un « résultat principal ».

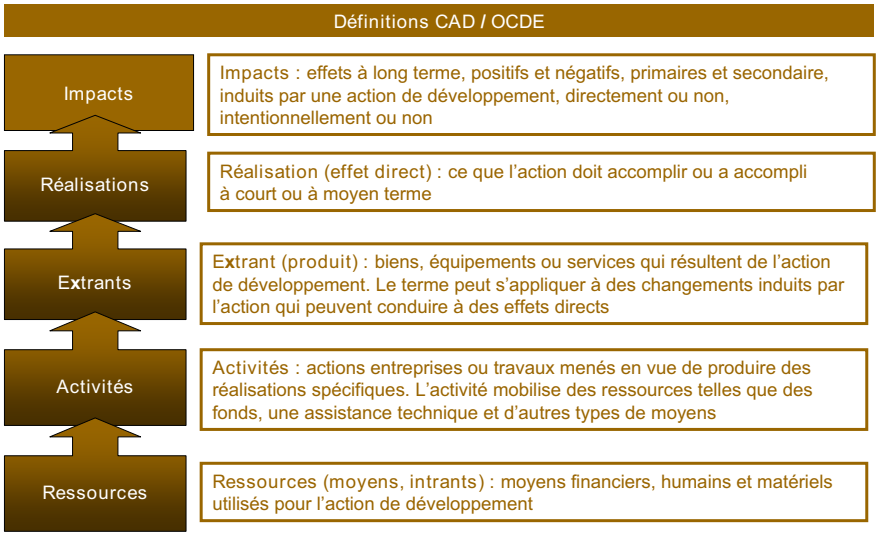
Objectif intermédiaire ou sous-objectif spécifique : amélioration de la situation d'un groupe cible ou de son environnement qu'une composante d'un projet vise par ses activités et doit obtenir dans la durée qui lui est fixée et avec les moyens qui lui ont été alloués. Dans la chaîne des résultats, l'objectif intermédiaire se traduit par un « résultat intermédiaire ».

Objectif opérationnel :	produits ou services devant être fournis par le projet. Dans la chaîne des résultats, les objectifs opérationnels se traduisent par des « produits ».
Activité :	combinaison de ressources destinées à obtenir un produit. Ce terme est utilisé dans la chaîne des objectifs et dans la chaîne des résultats.
Ressources :	moyens financiers, humains et matériels utilisés pour le projet. Ce terme est utilisé dans la chaîne des objectifs et dans la chaîne des résultats.
Efficacité :	degré de réalisation des objectifs spécifiques et intermédiaires d'un projet ; comparaison entre l'objectif spécifique et le résultat principal, entre les objectifs intermédiaires et les résultats intermédiaires.
Effectivité :	degré de réalisation des objectifs opérationnels d'un projet ; comparaison entre les objectifs opérationnels et les produits.
Groupe cible ou population cible :	personnes ou organisations au bénéfice desquelles l'action de développement est entreprise.
Pilotage opérationnel :	il correspond à une utilisation de l'information dans une perspective de prise de décision pendant la phase d'exécution du projet.
Pilotage stratégique :	il correspond à l'utilisation de l'information dans une perspective de prise de décision au niveau de l'institution et/ou dans le cadre de la programmation d'interventions ultérieures.

Annexe 9 - Définition et pratiques du suivi des principaux bailleurs

Le CAD / OCDE

Selon le glossaire publié en 2002 par le CAD/OCDE la chaîne des résultats peut être reconstituée ainsi :



Les résultats sont définis comme les extrants, les réalisations et les impacts. Dans le Document de référence « Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement » (3ème édition) un schéma présente ainsi la chaîne des résultats :

Comment devrait-on procéder à la mise en oeuvre ?		Que devrait-on produire ?	Quels effets attend-on de l'investissement ? (comment utilise-t-on les extrants ?)		Pourquoi devrait-on faire cet investissement ?
Intrants	Activités	Extrants	Effets à court terme	Effets à moyen terme	Impacts à long terme

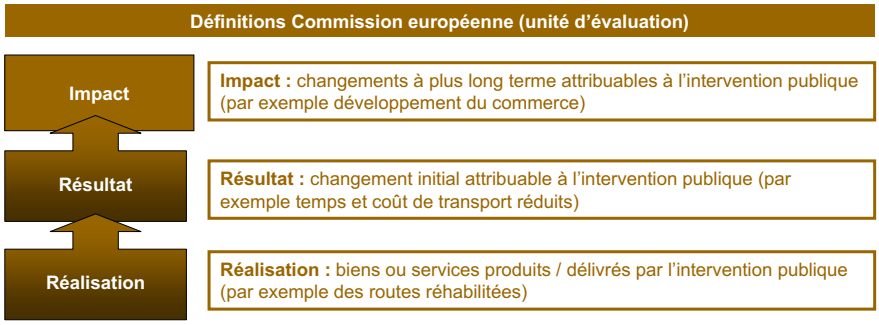
Le terme « intrants » supplante le terme « ressources » ; le terme « effets » supplante le terme « réalisations » et ce niveau est plus nettement scindé entre les « effets à court terme » et les « effets à moyen terme ».

Définition associée :

- **Effet (réalisation)** : ce qu'une action de développement doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Il s'agit des changements tangibles sur les plans comportemental, institutionnel et social, qui surviennent sur une période de trois à dix ans, généralement à la suite d'investissements coordonnés à court terme, faits dans le renforcement des capacités individuelles et organisationnelles des principaux acteurs (par exemple, les gouvernements nationaux, la société civile et le secteur privé).

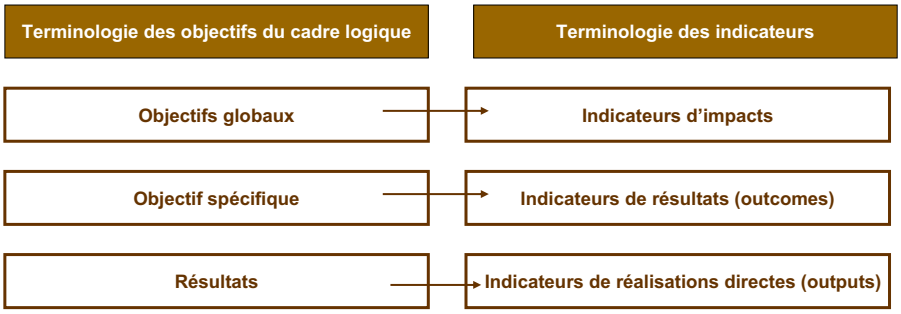
La Commission européenne

A la commission européenne la terminologie varie selon les sources utilisées. Le site Web de l'unité Évaluation présente un glossaire mettant en évidence quelques écarts avec les concepts du CAD. Les trois niveaux d'objectifs les plus élevés, qualifiés d'effets, sont définis ainsi :



Le terme « résultat » désigne un seul niveau de la hiérarchie des objectifs alors que dans le concept "GAR" il en désigne plusieurs ; le terme « réalisations » désigne le niveau « produits », ou « extrants » alors que selon l'OCDE il désigne les effets.

La tâche n'est pas simplifiée quand on se réfère au manuel « Lignes directrices - gestion du cycle de projet » (édition 2004) qui présente le schéma suivant :

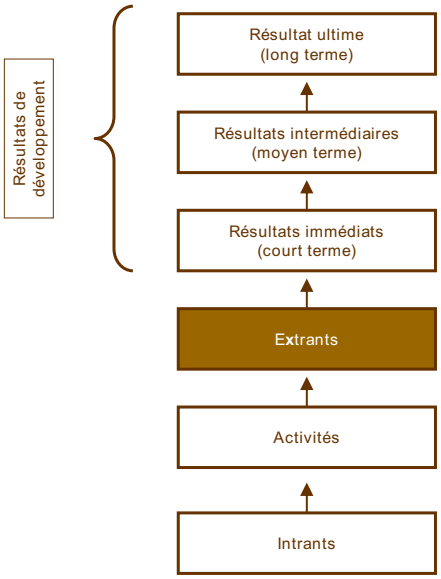


Le terme « résultat » est utilisé à la fois au deuxième et au troisième niveau de la hiérarchie des objectifs ; à l'objectif spécifique correspondent des indicateurs de résultat et au niveau des résultats correspondent des indicateurs de réalisation directes...

L'ACDI

L'ACDI, précurseur dans le GAR, a révisé en 2008 sa chaîne des résultats et les définitions utilisées.

Chaîne de résultats (modèle logique) : la relation déterminante ou logique entre les intrants, les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme ou d'une initiative donnée.



Principales définitions :

- **Résultat** : changement descriptible ou mesurable entraîné par une relation de cause à effet. Les résultats peuvent être décrits comme immédiats, intermédiaires ou ultimes.
  Exemples : amélioration de l'accès à…, davantage de garçons qui terminent…, réduction de la mortalité infantile, accroissement de la portée de la vaccination …, amélioration de l'intégration de…, capacité accrue de…, renversement de la tendance à la propagation de…, participation accrue de…, etc.

- **Résultats de développement** : ils correspondent aux changements réels de l'état du développement humain, attribuables, tout au moins en partie, à une activité de l'ACDI.

- **Intrants** : ressources financières, humaines, matérielles et documentaires utilisées pour produire des extrants, à l'aide d'activités, et atteindre des résultats.
  Exemples : fonds, personnes, équipement, fournitures, rapports, etc.

- **Activités** : actions entreprises ou travail mené en vue de produire des extrants. L'activité mobilise des ressources.
  Exemples : dispenser de la formation à…, faire des recherches sur…, concevoir un programme sur…, construire des puits, des écoles…, négocier un partenariat avec…, surveiller/évaluer les résultats du programme…, fournir des services de soins à ..., attribuer des fonds à…, distribuer une aide alimentaire à…, etc.

- **Extrants** : produits ou services directs provenant des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative.
  Exemples : brochures produites, étude de recherche complétée, plan de traitement de l'eau complété, séances de formation fournies, aide alimentaire fournie, partenariat établi, financement fourni, écoles construites, moustiquaires de lit distribuées, etc.

- **Résultat immédiat (court terme**) : changement directement attribuable aux extrants d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Ce sont des résultats à court terme qui se manifestent généralement par une amélioration de la sensibilisation/connaissance dans un domaine ou de l'accès des bénéficiaires à un service.
  Exemples : les femmes de Sokoto au Nigéria connaissent mieux les soins de base essentiels qui sont offerts en obstétrique; amélioration de l'accès à une eau potable au sein de la communauté.

- **Résultat intermédiaire (moyen terme**) : changement auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des résultats immédiats. Ce sont des résultats à moyen terme qui sont habituellement atteints à la fin d'un projet ou programme et apparaissent généralement sous la forme d'un changement de comportement ou de pratiques chez les bénéficiaires.
  Exemples : utilisation accrue d'eau potable dans la communauté X ; confiance accrue envers le système de justice.

- **Résultat ultime (long terme)** : le plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à une organisation, une politique, un programme ou une initiative d'une manière déterminante, et qui est la conséquence d'un ou de plusieurs résultats intermédiaires. Le résultat ultime représente généralement la raison d'être d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative et prend la forme d'un changement d'état durable chez les bénéficiaires.
  Exemples : amélioration de l'état de santé des femmes de Sokoto au Nigéria; réduction de la vulnérabilité des femmes, des hommes, des filles et des garçons du pays touché par les conflits.

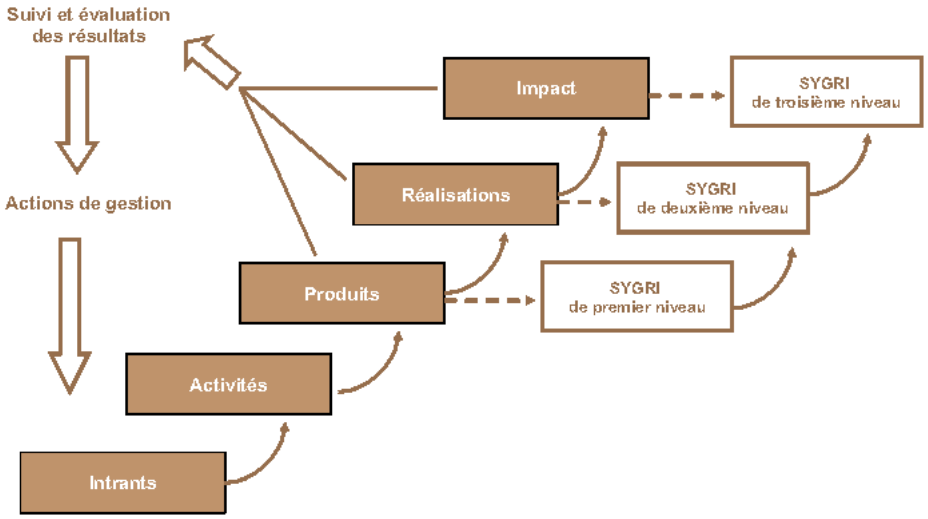
Format de cadre de mesure du rendement proposé par l'ACDI

Résultats escomptés*	Indicateurs**	Données de base	Cibles***	Sources de données	Méthodes de collecte de données	Fréquence	Responsabilité
Résultats ultimes (à long terme)							
Résultats intermédiaires (à moyen terme)							
Résultats immédiats (à court terme)							
Extrants							

* tiré du modèle logique
** égalité entre les femmes et les hommes et l'environnement (lorsque possible)
*** y compris l'intervalle de temps (lorsque possible)

Le FIDA

Le FIDA a mis en place en 2003 un « Système de gestion des résultats et de l'impact » (SYGRI). Le « Manuel des résultats de premier et deuxième niveau » (2007) propose une hiérarchie des résultats utilisée. Elle est schématisée ainsi :



Principales définitions :

- Intrants : ressources financières, humaines et matérielles nécessaires pour atteindre les résultats escomptés d'une action de développement.
- Activités : actions ou travaux réalisés dans le cadre d'une action de développement afin de produire un résultat spécifique moyennant l'utilisation d'intrants tels que fonds, assistance technique et autres types de ressources.
- Production (produits) : résultats tangibles immédiats obtenus par la mise en œuvre des activités.
- Réalisations : effets à court et moyen terme induits par une action de développement.
- Impact : effets à long terme, positifs et négatifs, induits par une action de développement.

Les résultats de premier niveau correspondent aux produits d'un projet. Ces résultats sont généralement planifiés et mis en œuvre sur une base annuelle. Les produits d'un projet se mesurent par de simples indicateurs quantitatifs. L'indicateur « Nombre de personnes formées dans le domaine de la production animale », par exemple, fournit les informations nécessaires à l'évaluation de l'impact d'un programme de formation durant une période donnée, c'est à dire le nombre de personnes en ayant bénéficié. Cet indicateur ne précise toutefois pas si la formation a permis de transférer des connaissances aux participants sur un sujet particulier (alimentation animale) ou si elle a contribué à améliorer les techniques de production. Ces changements correspondent à l'étape suivante de la chaîne de résultats (réalisations du projet).

Les résultats de deuxième niveau s'appliquent aux réalisations du projet. Ils correspondent à « ce qui se passe ensuite » pour les ménages, les individus, les groupes, les communautés ou les institutions une fois les activités du projet menées à bien et les produits obtenus. Mesurer les réalisations revient à apprécier les changements intervenant dans le comportement des ménages et des individus, dans la performance des groupes et des institutions, etc.

Le « Guide pratique pour les enquêtes d'impact » du SYGRI de 2005 structurait un peu différemment cette chaîne de résultats en qualifiant le deuxième niveau avec le terme « effets ».

Dans la présentation de la matrice du cadre logique mentionnée dans le guide pratique de suivi évaluation du FIDA, la hiérarchie des objectifs prend la forme suivante :

- objectif général (finalité, objectif global, objectif de développement) ;
- objectif(s) spécifique(s) (objectif de développement du projet) ;
- réalisations (produits).

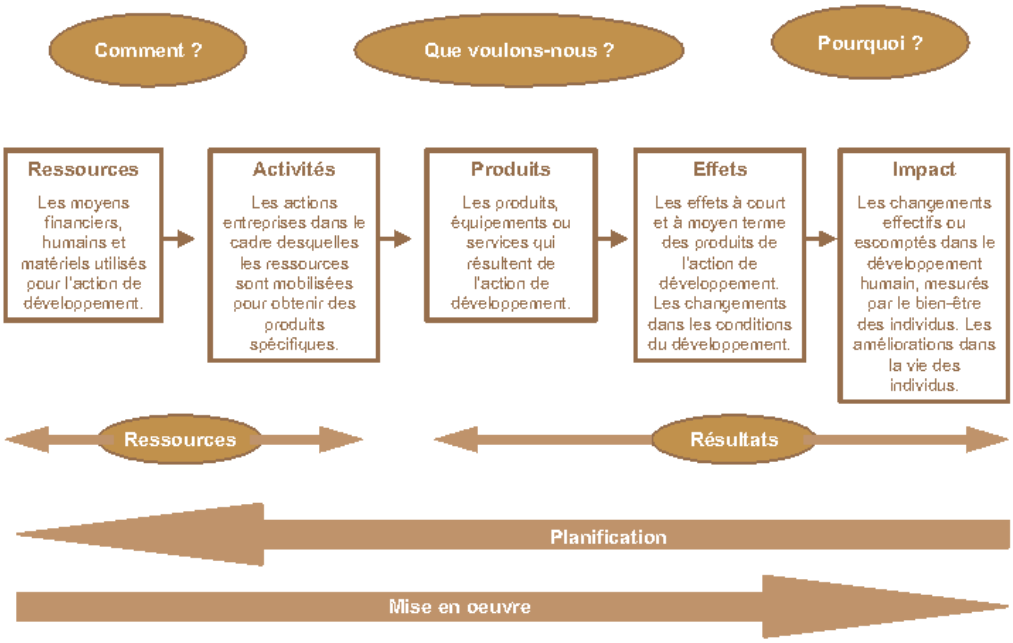
Dans ce document les termes « réalisations » et « produits » sont considérés comme des synonymes alors que dans le SYGRI ils représentent deux niveaux différents...

Format de la matrice de suivi-évaluation proposée par le FIDA :

Questions relatives à la performance et valeurs cibles	Besoins d'informations et indicateurs	Informations de référence : besoins et situations (si connus)	Collecte des données : méthodes, fréquence et responsabilités	Formulaires nécessaires, planification, formation, gestion des données, compétences, ressources et responsabilités	Utilisation de l'information : analyse, rapports, restitution de l'information, mise en oeuvre des adaptations, responsabilités

Le PNUD

Le « Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement » édité par le PNUD en 2009 présente une chaîne des résultats proche de celle du CAD/OCDE.



Le terme « produits » remplace le terme « extrants », le terme « ressources » est utilisé à deux niveaux différents (il est rare de voir les activités qualifiées de ressources).

Format de « matrice de planification du suivi » proposée par le PNUD :

Tableau 17. Matrice de planification du suivi

Résultats escomptés (effets et produits)	Indicateurs (avec points de repère et cibles indicatives) et autres principaux domaines à suivre	Suivi et évaluation avec méthodes de collecte de données	Calendrier et fréquence	Responsabilités	Moyens de vérification : source et type des données	Ressources	Risques
Issus du plan de développement et du cadre de résultats.	Du cadre de résultats. Les indicateurs doivent également mentionner les principales priorités telles que le renforcement des capacités et le genre. D'autres domaines-clés tels que les risques identifiés lors de l'étape de planification et autres besoins de gestion doivent également être suivis.	Comment les données sont-elles obtenues ? Ex. : à travers une enquête, un examen ou une réunion des parties prenantes, etc.	Le degré de précision dépendra des besoins pratiques. Au PNUD, cette information peut également être intégrée dans le Plan du Suivi de Projets d'Atlas.	Qui est responsable de l'organisation de la collecte de données et de la vérification de leur qualité et de leur source ?	Préciser systématiquement la source et le lieu où se trouvent les données comme par exemple un institut national ou Devinfo.	Estimation des ressources nécessaires et de celles engagées pour mener à bien les activités de suivi planifiées.	Quels sont les risques et les hypothèses quant à la réalisation des activités de suivi ? Comment peuvent-ils influer sur les activités de suivi planifiées et sur la qualité des données ?

Sources :

CAD / OCDE - Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axé sur les résultats : http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf

CAD / OCDE - Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement (3ème édition) : http://www.mfdr.org/Sourcebook/3rdEdition/SourceBook3e_French.pdf

Commission européenne - Glossaire de l'Unité Évaluation des directions générales Développement, Relations extérieures et EuropeAid : http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/glossary/glo_fr.htm

Commission européenne : Lignes directrices - gestion du cycle de projet : http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf

ACDI : La gestion axée sur les résultats – Énoncé de principe 2008 - Définitions : http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/ANN-102084042-GVJ#a6

ACDI : Gestion axée sur les résultats – Énoncé de principe 2008 : Définitions révisées des principaux termes : http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/ANN-102094249-J4B

FIDA - SYGRI - Manuel des résultats de premier et deuxième niveau (2007) : http://www.ifad.org/operations/rims/handbook/f.pdf

FIDA - SYGRI - Guide pratique pour les enquêtes d'impact (2005) : http://www.ifad.org/operations/rims/guide/f/part1_f.pdf

FIDA - Guide pratique de suivi évaluation : http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/index.htm

PNUD : Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement : http://www.undp.org/evaluation/handbook/french/docments/PME-Handbook_Fr.pdf

Liste des sigles et abréviations

ACDI	Agence canadienne de développement international
AEP	Alimentation en eau potable
AEPA	Alimentation en eau potable et assainissement
AFD	Agence Française de Développement
AMI	Aide mémoire d'identification
APD	Aide publique au développement
ARRU	Agence de rénovation et de réhabilitation urbaine
AUE	Association d'usagers de l'eau
BE	Bureau d'étude
BNC	Banque de Nouvelle-Calédonie
BNDA	Banque nationale de développement agricole du Mali
CAD	Comité d'aide au développement
CCN	Code pays Chine
CDE	Comité des engagements
CDI	Comité d'identification des projets
CF	Convention de financement
CFI	Comité de financement et d'identification
CICID	Comité interministériel de la coopération internationale et du développement
CIP	Cadre d'intervention pays
CIR	Cadrage d'intervention régional
CIS	Cadre d'intervention sectoriel
CFI	Comité de financement et d'identification
CGA	Code pays Gabon
CML	Code pays Mali
CNC	Code pays Nouvelle-Calédonie
COM	Collectivités d'Outre-mer
Comex	Comité exécutif (AFD)
Copil	Comité de pilotage (AFD)
COS	Conseil d'orientation stratégique (AFD)
COSP	Conférence d'orientation stratégique et de programmation
CPC	Département du Contrôle permanent et de la conformité
CRG	Coordonateur géographique
CTN	Code pays Tunisie
CTR	Code pays Turquie
DCP	Document cadre de partenariat
DFR	Division des financements
DOE	Direction des opérations (AFD)

DSCRP	Document stratégique de croissance et de réduction de la pauvreté
DTO	Direction technique des opérations
EPIC	Etablissement public industriel et commercial
EVA	Division Evaluation et capitalisation (AFD)
FIDA	Fonds international de développement agricole
FIP	Fiche d'identification de projet
FSP	Fonds de solidarité prioritaire
GAR	Gestion axée sur les résultats
GARD	Gestion axée sur les résultats de développement
GTZ	*Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*
IA	Indicateur agrégeable
JPE	Justification au premier euro
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
MAEE	Ministère des Affaires étrangères et européennes
Manform	Programme national de mise à niveau de la formation professionnelle tunisien
MMI	Municipalité métropolitaine d'Istanbul
MOA	Maîtrise d'ouvrage
MOD	Maîtrise d'ouvrage déléguée
MOE	Maîtrise d'œuvre
MPO	Manuel de procédures opérationnelles
MTPEC	Ministère des Travaux publics, de l'Équipement et de la Construction
NCA	Note au Conseil d'administration
NCS	Note au Conseil de surveillance
NPP	Note de présentation de projet
ONG	Organisation non gouvernementale
ONAS	Office national de l'assainissement (Tunisie)
OS	Objectif spécifique
PADAP	Programme d'appui au développement d'agriculture péri-urbaine
PADL	Projet d'appui au développement local
Padon	Programme de développement économique de la zone de l'Office du Niger
PADSS	Programme d'appui au développement sanitaire et social
PAI	Prêts aidés à l'investissement
PAP	Projet annuel de performance
PISE	Programme d'investissement sectoriel de l'éducation
PLF	Projet de loi de finances
PME	Petites et moyennes entreprises
PN	Programme national
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
POS	Projet d'orientation stratégique
Prodess	Programme de développement sanitaire et social

PST	Division du Pilotage stratégique (AFD)
RAP	Rapport d'achèvement de projet (procédure AFD)
RAP	Rapport annuel de performance
RCH	Département de la Recherche (AFD)
RGPP	Revue générale des politiques publiques
RSE	Responsabilité sociale et environnementale
SCAC	Service de coopération et d'action culturelle
SDRP	Stratégie de réduction de la pauvreté
S&E	Suivi-évaluation
SIC	Société immobilière de Nouvelle-Calédonie
SIG	Système d'information géographique
SGN	Secrétariat général (AFD)
STEP	Stations d'épuration
STR	Direction de la stratégie (AFD)
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact (FIDA)
TDR	Termes de référence
TPE	Très petites entreprises
UE	Union européenne
WYRC	*West Yunnan Railway Company* (Chine)