



RAPPORT D'ÉVALUATION 2022

LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT

Notre profil

En tant que prestataire de services de la coopération internationale pour le développement durable et l'action éducative internationale, nous nous engageons dans le monde entier en faveur d'un avenir décent. Nous possédons plus de 50 ans d'expérience dans les domaines les plus variés, qu'il s'agisse de la promotion de l'économie et de l'emploi, de celle de la paix et de la sécurité ou encore des thèmes liés à l'énergie et à l'environnement. Apprécié dans le monde entier, ce savoir-faire diversifié est demandé par le gouvernement fédéral allemand, les institutions de l'Union européenne, les Nations unies, le secteur privé et des gouvernements d'autres pays. Nous collaborons avec des entreprises, des acteurs de la société civile et des organismes scientifiques et contribuons ainsi à articuler avec succès la politique de développement avec les autres politiques et champs d'action. Notre principal commettant est le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ).

Tous les commettants, clients et partenaires de coopération de la GIZ lui font confiance pour élaborer, planifier concrètement et mettre en œuvre avec eux des idées de changements politiques, sociaux et économiques. En tant qu'entreprise fédérale d'utilité publique, la GIZ est attachée aux valeurs allemandes et européennes. Avec nos partenaires au sein de gouvernements nationaux du monde entier et avec nos partenaires de coopération issus du secteur privé, du monde scientifique et de la société civile, nous travaillons avec souplesse à la mise au point de solutions efficaces qui ouvrent des perspectives aux populations et améliorent durablement leurs conditions de vie.

La GIZ a son siège à Bonn et à Eschborn. En 2021, elle a réalisé un volume d'affaires d'environ 3,7 milliards d'euros. Elle emploie 24 977 personnes dans environ 120 pays, les collaborateurs nationaux sont présents sur le terrain représentant près de 70 % des effectifs. En tant qu'organisme reconnu du Service de développement, la GIZ détache actuellement 431 assistant·e·s techniques dans ses pays partenaires. Par ailleurs, en 2021, le Centre pour la migration internationale et le développement (CIM), une communauté de travail de la GIZ et de l'Agence fédérale allemande pour l'emploi, a placé 177 expert·e·s intégré·e·s et 466 expert·e·s de retour auprès d'employeurs locaux dans les pays d'intervention ou leur a fourni un soutien financier ou des prestations de conseil et de service.*

*Chiffres du personnel et des activités au 31 décembre 2021

RAPPORT D'ÉVALUATION 2022

LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT

Nos outils d'évaluation

Par évaluations, nous entendons l'examen empirique systématique de la valeur, de la qualité et de l'utilité de notre action, en particulier de nos projets, sur la base de critères transparents. Nous distinguons ici les évaluations conduites par l'unité d'état-major Évaluation, au niveau central, de celles menées par d'autres unités organisationnelles, dans la structure décentralisée. Nous utilisons les différents outils d'évaluation suivants :

Évaluations centrales de projets

dans le domaine d'activité BMZ

- Évaluations portant sur un échantillon de contrôle représentatif
- Notation selon les critères d'évaluation obligatoires de la CD

Pilotage par l'unité d'état-major Évaluation

Publication des rapports

Évaluations stratégiques de l'entreprise

à la demande du directoire sur les thèmes

- de la fourniture de prestations et
- du développement de l'entreprise

Pilotage par l'unité d'état-major Évaluation

Publication des rapports

Analyses transversales

de produits d'évaluation

- Synthèses d'évaluations portant sur l'apprentissage dans l'entreprise
- Méta-évaluations des enseignements relatifs à la qualité des évaluations

Pilotage par l'unité d'état-major Évaluation

Publication des rapports

Évaluations commandées

pour les commanditaires internes ou externes

- Objet de l'évaluation et
- Critères d'évaluation en concertation avec les commanditaires

Pilotage par l'unité d'état-major Évaluation ou par des unités opérationnelles

Publication des rapports après validation par les commanditaires

Évaluations de cofinancements

- Évaluation du projet ou de la partie de projet cofinancé
- Selon les critères d'évaluation adoptés dans la CD en concertation avec les commanditaires

Pilotage par l'unité d'état-major Évaluation ou par des unités opérationnelles

Publication des rapports après validation par les commanditaires

Évaluations rigoureuses des résultats et autres études évaluatives

- En réponse à des besoins en connaissances spécifiques durant la mise en œuvre
- Flexibilité dans l'objet, les critères, la procédure et les méthodes d'évaluation
- Pas de notation

Pilotage par les unités opérationnelles

Communication des conclusions pour des motifs particuliers

Évaluations centrales de projets dans le domaine d'activité BMZ

Les évaluations centrales de projets mesurent l'efficacité, la rentabilité économique et la durabilité des projets mis en œuvre par la GIZ en coopération avec des partenaires sur mandat du BMZ. Elles constituent de loin la proportion la plus importante des évaluations menées à la GIZ. Si nécessaire, elles prennent également en compte des projets antérieurs. Les évaluations centrales de projets contribuent à la transparence et à la reddition de comptes et favorisent la prise de décisions fondées sur des données probantes.

Pour les réaliser, un échantillon aléatoire représentatif est prélevé parmi tous les projets du BMZ d'un montant supérieur à 3 millions d'euros et arrivant à expiration l'année suivante. Afin de garantir la représentativité de l'échantillon, on y inclut des projets de chaque région, mais aussi des projets mondiaux. Depuis 2020, l'échantillon est extrait par titres budgétaires du BMZ, et également par région dans le cas des projets bilatéraux. Cette procédure permet d'obtenir des catégories thématiques dans lesquelles on prélève de manière aléatoire environ 40 % de projets qui seront ensuite évalués. Les évaluations centrales de projets peuvent en outre être réalisées pour des projets isolés lorsque ceux-ci revêtent une importance stratégique pour la GIZ ou ses commettants, clients ou organisations partenaires.

Évaluations stratégiques de l'entreprise

Les évaluations stratégiques de l'entreprise font l'objet d'une sélection par la GIZ sous sa propre responsabilité et sont réalisées par l'unité d'état-major Évaluation sur mandat du directoire. Afin de permettre de réagir avec souplesse aux besoins d'évaluation, les thèmes stratégiques portant sur le développement de l'entreprise et la fourniture de prestations par la GIZ font l'objet d'un suivi permanent. Une évaluation stratégique de l'entreprise peut porter sur les approches, concepts, instruments et portefeuilles de la GIZ ainsi que sur ses politiques, ses stratégies et ses processus. L'unité d'état-major Évaluation examine ces éléments d'après leur importance pour la politique de l'entreprise, d'après les besoins à moyen terme en matière de décision et de preuves, ainsi que d'après leur évaluabilité. Le directoire tranche en dernier ressort sur les évaluations qui seront réalisées.

Analyses transversales

Les analyses transversales peuvent prendre la forme de méta-évaluations ou de synthèses d'évaluations. Dans les deux cas, il est procédé à une analyse de rapports d'évaluation. C'est l'unité d'état-major Évaluation qui sélectionne les thématiques examinées – en tenant compte des suggestions émanant de l'entreprise – et qui détermine quelles analyses transversales seront réalisées.

Les synthèses d'évaluations regroupent les connaissances par une analyse ciblée de plusieurs rapports d'évaluation. En fusionnant le contenu de rapports portant sur une année, un secteur, une région ou un thème donnés, on peut en dégager des exemples de bonnes pratiques, mais aussi des facteurs de réussite et d'échec. Cette somme de connaissances est mise à profit aussi bien pour la planification et la mise en œuvre de projets que pour le perfectionnement de l'offre de prestations ou pour les stratégies fixées par secteur ou par pays.

Les méta-évaluations évaluent les évaluations. Elles examinent l'utilité et la qualité des évaluations et des études évaluatives pour en tirer des conclusions sur les méthodes et les procédures qui font leurs preuves dans la pratique et pour identifier les améliorations encore nécessaires. Les méta-évaluations permettent également de déterminer la valeur probante des évaluations en vue d'une utilisation dans des synthèses d'évaluation.

Évaluations commandées

Si, pour des raisons de calendrier ou de méthode, les évaluations standard de la GIZ ne permettent pas de répondre à un questionnement spécifique, l'unité d'état-major Évaluation propose également aux commanditaires internes ou externes des évaluations ad hoc. Les objectifs, la conception et les critères d'évaluation sont alors redéfinis à chaque fois en concertation avec les commanditaires concernés, mais les normes de qualité des évaluations restent les mêmes.

Évaluations de cofinancements

Les évaluations de cofinancements portent sur des projets ou des parties de projet bénéficiant d'un cofinancement. L'unité d'état-major Évaluation peut les réaliser de manière centralisée avec des évaluations commandées ou des évaluations centrales de projets. Mais elles peuvent également être conduites par les unités opérationnelles au niveau décentralisé, sous la forme soit d'une évaluation commandée, soit d'une étude évaluative.

Évaluations rigoureuses des résultats et autres études évaluatives

Les études évaluatives donnent lieu à des connaissances utilisables pour le pilotage et l'apprentissage dans le cadre de projets en cours. L'intérêt pour les évaluations rigoureuses des résultats (rigorous impact evaluation) ainsi que la nécessité d'en réaliser se sont accrus à la GIZ. Ces évaluations examinent les résultats d'interventions sélectionnées au sein de projets en faisant appel à des méthodes (quasi) expérimentales.

Évaluations externes

Outre les évaluations conduites par la GIZ, le travail de l'entreprise est également évalué par d'autres organisations, parmi lesquelles l'Union européenne, le ministère fédéral allemand des Affaires étrangères (Auswärtiges Amt), la société Zukunft – Umwelt – Gesellschaft (ZUG), ou encore l'Institut allemand d'évaluation du développement (DEval). Ces évaluations portent aussi bien sur des projets particuliers de la GIZ que sur des thèmes, stratégies, instruments et programmes généraux.

Sommaire

Avant-propos 4

1. Les solutions numériques dans la coopération internationale au développement 6

L'application mobile E-Register améliore la couverture en soins de santé au Malawi 13

Une application mobile de traitement numérique des réclamations pour des contrôles sur mesure au Ghana 16

Moins d'erreurs de procédure, plus d'efficacité : eJustice Mongolie mise sur une solution numérique 19

Inde : la numérisation apporte de nombreuses améliorations – notamment dans la gestion des connaissances 22

2. Pourquoi évaluer ? 26

Comment la GIZ est-elle préparée à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 ? 30

Brésil : des marchés verts pour l'Amazonie 33

Irak : créer des possibilités d'emploi pour les jeunes 36

CEDEAO : penser la lutte contre la pandémie au niveau régional 40

Kenya : sur la voie de la formation en alternance 44

Népal : fédéralisme et énergie 47

Amérique centrale : perspectives de maintien et de retour 50

Somaliland : préservation des bases d'existence avec des moyens rudimentaires 53



3. Chiffres, données, faits

58

Entretien avec Albert Engel 60

Évaluation globale 64

Évaluation selon des critères d'évaluation 66

Évaluation selon les caractéristiques des projets 68

Facteurs de réussite selon les régions 70

Évaluation selon le pays partenaire et la forme de coopération 72

Les thèmes centraux climat et énergie 73

Formation professionnelle et croissance durable pour assurer de bons emplois 74

Paix et cohésion sociale 75

Méthode 76

Évaluations en cours 78

Afficher/masquer

Notre profil

Nos outils d'évaluation

Données de résultats

Mentions légales

Chères lectrices, chers lecteurs,

La GIZ se veut une organisation apprenante. Des outils d'évaluation bien rôdés nous fournissent des résultats solides sur les projets qui ont été performants et ceux qui ne l'ont pas été. Les évaluations nous aident à identifier les actions et les méthodes qui nous ont aidés – ou non – à réussir, dans quels secteurs et dans quelles conditions. Quels sont les facteurs qui ont favorisé notre réussite, et ceux qui ne l'ont pas fait ? Les évaluations nous permettent de répondre à nos obligations de transparence et de redevabilité vis-à-vis de nos clients, nos commettants, nos organisations partenaires, et bien entendu vis-à-vis du public.

Nous disposons à présent de 207 évaluations centrales de projets. Et c'est avec fierté que nous pouvons affirmer qu'une très large majorité des projets évalués dans le domaine d'activité BMZ ont obtenu de bons résultats et ont été jugés performants. Seuls quelques projets n'ont pas pu être menés à bien – nous les examinerons plus en détail pour identifier les facteurs en cause et ce que nous devons modifier à l'avenir.

Pourquoi les évaluations ont pris une nouvelle importance

Nous avons été confrontés à de nombreux défis ces deux dernières années : la pandémie de COVID-19, la crise climatique, les conflits armés et les guerres ont fortement complexifié le contexte général. Ces crises impactent et transforment notre travail et celui de nos organisations partenaires. Pour relever ces défis, nous misons notamment sur de nouveaux modèles de coopération, comme le pilotage de projets à distance depuis d'autres pays de la région ou depuis l'Allemagne. Les évaluations constituent ici un outil essentiel pour intérioriser les enseignements de l'expérience et les transposer sous forme d'approches que nous pourrions utiliser demain. C'est aussi le cas, ou c'est précisément le cas, dans les États fragiles, c'est-à-dire les pays dont les gouvernements n'ont pas la volonté ou

les moyens de répondre aux besoins fondamentaux de la population, et dans lesquels règnent crises, conflits ou violence. Aujourd'hui, les deux tiers des pays où intervient la GIZ sont concernés par un contexte fragile ; ces pays représentent environ 60 % du volume total de nos marchés. Nous utilisons ce que nous enseignent les évaluations pour nous organiser sur le terrain et au plan stratégique de manière à obtenir des résultats mesurables, même dans un tel environnement politique.

Le numérique : un thème d'avenir

L'un des grands thèmes importants pour l'avenir et sur lequel nous avons particulièrement travaillé est la numérisation. Le passage au numérique transforme tous les aspects de la vie humaine. Cette thématique revêt une importance considérable, y compris dans la coopération internationale. Notre objectif est d'en exploiter au maximum le potentiel, car le numérique permettra à la coopération au développement de déployer ses effets de manière plus efficace et plus durable. Les organisations partenaires dont l'accès au numérique est encore insuffisant représentent ici un défi sur lequel nous travaillons. Dans le même temps, nous devons également prendre en compte les risques associés au numérique : les groupes marginalisés, par exemple, ne doivent pas être exclus de la transformation numérique, sans quoi ils perdraient purement et simplement leur lien avec le reste de la société.

Malgré cela, nous envisageons la transformation numérique comme un moteur et une opportunité pour mettre en œuvre encore plus efficacement l'Agenda 2030. Pour pouvoir tirer profit de la plus-value qu'apportent les technologies numériques aux marchés de la GIZ, nous élaborons des offres numériques adaptées au marché et nous développons nos collaborations avec des entreprises du secteur technologique et numérique, dans un même objectif : multiplier les effets de la politique de développement pour le plus grand nombre. En parallèle, nous nous améliorons en permanence et nous renforçons nos compétences dans le domaine des données, de la technologie et du numérique, au niveau organisationnel comme individuel. Pour promouvoir ces changements, nous avons mis en place le projet focal « Présolutions reposant sur les données et la technologie ».

Notre portefeuille englobe actuellement plus de 500 projets dont l'offre comporte des solutions numériques. Quelle est la valeur ajoutée de ces dernières ? L'évaluation « Mesure des résultats des solutions numériques » nous a permis de disposer d'une analyse solide et d'une base pour



améliorer en continu nos prestations. Aujourd'hui, bon nombre de nos projets mettent en œuvre une approche de la numérisation fondée sur des valeurs, qui part du principe que le numérique est une condition essentielle à un développement social, économique et politique inclusif et à la participation de tous. Une utilisation des données qui crée de la valeur pour le bien de tous doit à la fois répondre aux besoins de chaque individu et respecter ses droits. L'objectif de la coopération au développement est d'améliorer les conditions de vie des personnes. Dans notre accès aux données et notre gestion de celles-ci, nous sommes donc guidés par les principes de « ne pas nuire » et « ne laisser personne de côté ».

Les évaluations nous aident à mettre en œuvre l'Agenda 2030

L'Agenda 2030 des Nations unies avec ses 17 objectifs de développement durable et l'Accord de Paris sur le climat sont les principaux instruments mondiaux relatifs aux transformations à mettre en œuvre dans les domaines de

l'environnement, de la société et de la politique de développement. Ces instruments exigent une action davantage fondée sur des faits. En tant que GIZ, nous devons vérifier sans cesse que nous répondons à ces exigences. D'où l'importance éminente pour nous de l'évaluation stratégique de l'entreprise relative à l'Agenda 2030 et de la question de savoir dans quelle mesure la GIZ est parvenue à ancrer en son sein l'Agenda et ses principes de mise en œuvre.

L'évaluation nous a montré que la GIZ peut faire encore bien mieux dans l'opérationnalisation et la transposition de ce cadre de référence dans sa fourniture de prestations, et que nous devons renforcer encore cette thématique en interne. En conséquence, nous avons déjà opéré un réajustement et les formats de sensibilisation de nos collaborateurs·rice·s à l'Agenda 2030 ont été systématiquement élargis, à commencer par les séminaires d'accueil et d'intégration des nouveaux·elles collaborateurs·rice·s. Par ailleurs, nous effectuons désormais à intervalles réguliers des analyses transversales portant sur des évaluations de projets parvenus à leur terme pour vérifier la mise en œuvre de l'Agenda 2030. Nous obtenons ainsi en permanence des informations nous permettant d'assurer un pilotage respectant les exigences. Ce point est essentiel, car l'Agenda 2030 et l'Accord de Paris sur le climat constituent ensemble l'épine dorsale de l'agenda international pour les années à venir.

Les structures sont créées, les critères et les objectifs sont fixés. Il va s'agir à présent, dans les prochaines années, de pousser systématiquement la transformation dans le sens d'un avenir vert et plus juste. Notre nouvelle stratégie d'entreprise est donc elle aussi axée sur les principaux agendas de transformation de la politique de développement. La décennie 2020 devra être celle du changement.

Je vous souhaite une lecture instructive.

Ingrid-Gabriela Hoven

Membre du directoire de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Dans les régions rurales du Malawi, avec le soutien de la GIZ, des drones sont employés pour le transport de médicaments.





Les solutions numériques
dans la coopération
internationale au
développement

La numérisation améliore l'efficacité, la rapidité et la transparence des processus. Pour savoir comment nous sommes positionnés sur le terrain du numérique, nous avons consacré une évaluation à ce sujet – ce qui nous a permis de constater que la numérisation permettait d'accroître la portée des projets, mais qu'il fallait nettement renforcer les conditions d'ensemble des pays partenaires dans ce domaine.

Le portefeuille d'activités de la GIZ englobe actuellement plus de 500 projets dont l'offre comporte des éléments numériques. La GIZ applique depuis 2018 une approche « numérique par défaut » (digital by default), ce qui signifie que chaque projet doit intégrer les possibilités offertes par les composantes numériques dès sa planification et sa conception, et les mettre en œuvre dès que cela s'avère pertinent et possible. La mise en œuvre de composantes numériques ne constitue pas une fin en soi, ni même une contrainte. Mais lorsqu'elles ne sont pas mises en œuvre, il est impératif de préciser pour quels motifs les solutions numériques ne contribuent pas aux objectifs.

Un exemple de mise en œuvre de composantes numériques est le Ghana, où une application mobile contribue à la lutte contre la corruption et permet aux citoyens d'évaluer la qualité des services publics. Autre exemple : en Mongolie, grâce au lancement du système eJustice, les procédures judiciaires ont pu être accélérées et les erreurs de procédure, réduites. Au Malawi, des applications informatiques ont considérablement amélioré la prise en charge médicale et permis également de réduire drastiquement le nombre de vaccins devant être détruits. En Inde enfin, un projet a mis en place un outil informatique permettant de surveiller la consommation des ressources naturelles, notamment de l'eau, si essentielle à la vie. Un autre projet a créé une plateforme de formation en ligne destinée à former des travailleuses sociales à une alimentation riche en nutriments, de manière à ce que ces travailleuses sociales puissent ensuite, à l'aide de ces nouvelles connaissances, favoriser la sécurité alimentaire des mères et de leurs enfants.

Quels concepts guident les processus de numérisation à la GIZ ?

Depuis 2018, la GIZ suit les orientations claires fournies par les neuf « **Principes pour le développement numérique** », qui ont été élaborés par un vaste groupe d'organisations internationales de coopération au développement et doivent être appliqués dans la planification, la conception et la mise en œuvre de projets.

Le premier principe, **Concevoir avec l'utilisateur**, garantit que les solutions numériques mises en œuvre correspondent véritablement aux besoins du groupe cible et à ses spécificités, p. ex. en lien avec sa culture ou sa région. Des composantes numériques bien pensées prennent toujours en compte les personnes qui doivent en bénéficier. Le deuxième principe, **Comprendre l'écosystème existant**, exige une analyse de la région cible et prend notamment en considération des facteurs tels que le système politique, l'économie, l'infrastructure technologique ou encore les rapports de genre. Le troisième principe, **Concevoir à grande échelle**, mise sur le fait qu'une solution numérique doit être pensée au-delà de la phase pilote. Il convient donc de prendre en compte dès la planification la façon dont la solution pourra être étendue, par exemple, à d'autres groupes ou régions du pays cible. Le principe de **Construire pour la durabilité** met l'accent sur l'aspect de durabilité des solutions numériques, tandis que **Se baser sur les données** garantit une utilisation adéquate des données disponibles et la prise de décisions sur la base de ces données. Sixième principe, **Utiliser des données ouvertes, des normes ouvertes, des sources ouvertes, des innovations ouvertes** contribue à éviter le développement

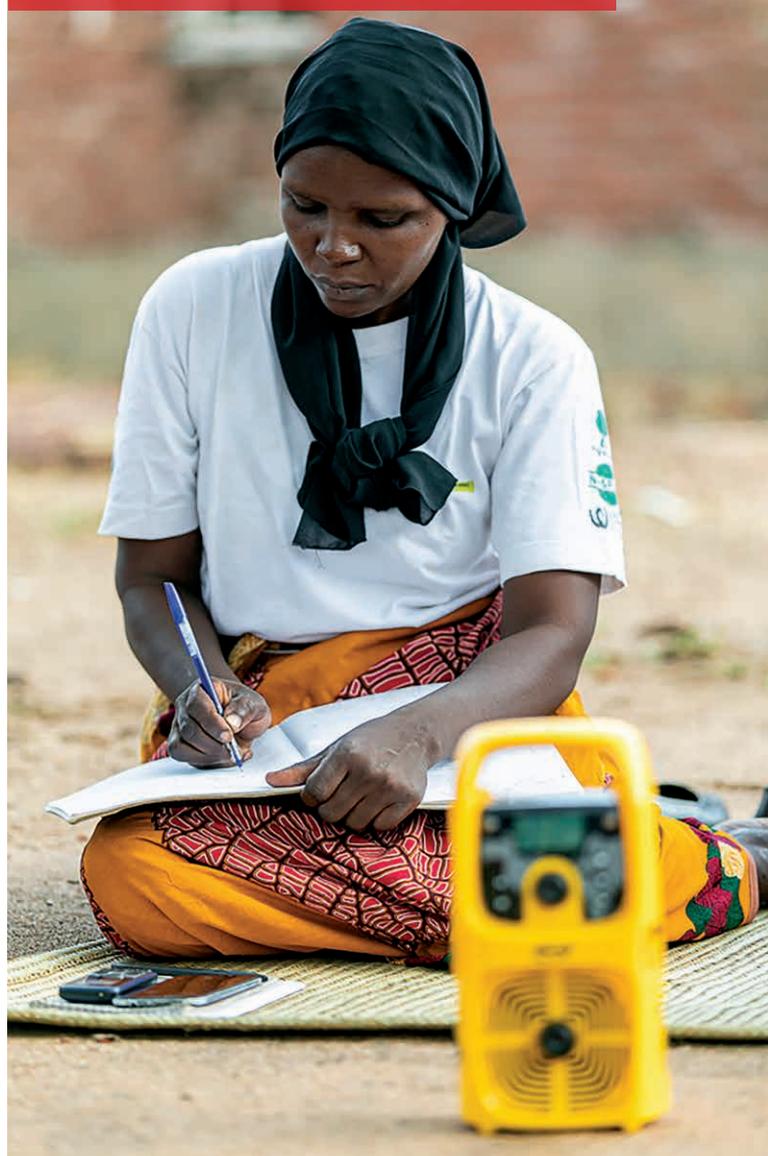
de solutions en double ou en parallèle dans la coopération au développement et à permettre l'utilisation des produits élaborés dans le cadre d'autres projets. Il ouvre ainsi la voie au septième principe, **Réutiliser et améliorer**. Dans tous les projets numériques, la protection et la sécurité des données jouent un rôle fondamental qu'illustre le huitième principe, **Prendre en compte la confidentialité et la sécurité**. Le neuvième principe, **Collaborer**, mise sur une coopération ouverte et intégrative dans la coopération au développement et ce, pas uniquement entre projets, mais aussi entre secteurs et entre organisations.

Comment opère la transformation numérique au sein des projets ?

Comment déterminer si ces principes ont été respectés et appliqués dans les projets ? Et comment savoir si les composantes numériques ont été performantes dans les faits et quelle plus-value elles ont apportée ? Pour répondre à ces questions, nous avons lancé en 2019 le projet d'évaluation « Mesure des résultats des solutions numériques ».

Ce projet d'évaluation s'articulait autour de quatre composantes. Durant la première étape – l'estimation de l'évaluabilité (evaluability assessment) –, des représentant-e-s de différents départements ont défini ensemble les objectifs et l'objet de l'évaluation. Des essais rapides (rapid trials) – de brèves études de cas ciblées – ont ensuite examiné les solutions numériques dans une sélection de projets, par exemple : la création d'un registre numérique pour le système de santé au Malawi, la numérisation du système judiciaire en Mongolie dans le but d'accélérer les procédures

Au Malawi, des stations de radio locales diffusent des programmes de formation continue apportant des connaissances utiles aux exploitant-e-s agricoles.





et de réduire les erreurs de procédure induites par l'ancien système non numérique, ou encore une application mobile permettant aux citoyen·ne·s du Ghana d'évaluer la qualité des services publics dans différents domaines et de signaler les problèmes.

Au cours de dix **évaluations de projets**, des projets ont fait l'objet d'un examen portant sur les solutions numériques mises en œuvre. Les évaluations ont également étudié dans quelle mesure ces solutions respectaient les « Principes pour le développement numérique », quelle était la contribution des mesures numériques aux résultats recherchés, ou encore si les solutions numériques donnaient lieu à des effets négatifs non recherchés. Dans l'**évaluation transversale** qui s'en est suivie, ces évaluations de projets ont été analysées en ce sens. Enfin, une **analyse comparative de cas** a donné lieu, dans un premier temps, à trois études de cas exploratoires au Malawi, en Ukraine et en Inde. Puis celles-ci ont servi de base à l'élaboration d'un **sondage en ligne** mené dans 19 pays en vue de déterminer dans quelle mesure les « Principes pour le développement numérique » sont appliqués et quels effets ont été obtenus. Les résultats de ce processus ont été discutés dans différents groupes dédiés chacun à un secteur, de manière à fusionner les résultats qualitatifs et quantitatifs et à obtenir une vision plus complète des problématiques examinées.

Quels ont été les résultats de l'évaluation ?

Le principal enseignement de l'évaluation a été que les aspects fondamentaux des « Principes pour le développement numérique » sont ancrés dans la majorité des projets, car ils font partie des bonnes pratiques de la GIZ en matière de management. Par exemple, les projets déploient les solutions numériques en fonction des besoins et des priorités de leurs organisations partenaires, et veillent à inclure activement les acteur·rice·s pertinent·e·s au processus de planification. L'évaluation a toutefois également fait ressortir que ces principes ne sont pas encore connus de toutes ou qu'il existe des incertitudes concernant leur mise en œuvre opérationnelle.

L'évaluation a par ailleurs montré qu'il arrive fréquemment que la transposition des solutions numériques dans la structure partenaire ne soit pas prise en compte d'emblée dans la planification. Souvent, les stratégies de pérennisation ou de sortie des solutions numériques font défaut, et les coûts de maintenance sur le long terme ne sont pas pris en compte.

Sans surprise, l'évaluation a prouvé que la mise en œuvre de solutions numériques permettrait d'accroître la portée des projets, c'est-à-dire que davantage de personnes bénéficient des services proposés. Au Malawi, par exemple, les habitant·e·s de régions reculées sans centres de santé ni hôpitaux ont pu bénéficier de conseils par téléphone ou par SMS, recevoir des informations sur l'alimentation et la santé, et être sensibilisé·e·s au coronavirus de manière ciblée grâce à des informations correctes. Les avantages des services d'information numériques se manifestent également dans d'autres secteurs : les exploitant·e·s agricoles du Malawi peuvent, par exemple, suivre les prix du marché de leurs produits via des services de conseil numériques, et se trouver ainsi en position plus avantageuse lors des négociations avec les intermédiaires. En Inde, des calendriers des récoltes numériques, des informations sur les bonnes pratiques agricoles, et surtout des informations météorologiques locales en lien avec l'agriculture permettent d'améliorer les rendements.

La numérisation des processus améliore en outre l'efficacité dans de nombreux domaines. En Inde, les agriculteur·rice·s peuvent bénéficier de conseils en ligne, et ainsi ne dépendent plus de services sur place, même dans les régions reculées. Il·elle·s n'ont plus besoin d'attendre plusieurs semaines, puisque la plupart des entretiens ont aujourd'hui lieu dans un délai de 24 h, ce qui rend les services de conseil nettement plus efficaces, aussi bien pour les agriculteur·rice·s que pour les conseiller·ère·s.

Toutefois, les solutions numériques comme celle-ci requièrent une condition : que le pays partenaire dispose des infrastructures numériques nécessaires, ce qui n'est pas toujours le cas, loin s'en faut. Les connexions à Internet peuvent être instables, en particulier dans les régions rurales, ou trop chères dans certains pays. Le matériel manque, le réseau électrique n'existe pas ou tombe sans cesse en panne. Un autre enseignement de l'évaluation est que les groupes cibles aussi bien que les organisations partenaires ne possèdent pas toujours les connaissances informatiques de base requises, et que les solutions numériques ne peuvent pas déployer pleinement leurs effets dans ces conditions. Tous ces facteurs empêchent la réussite de la transformation numérique dans différents secteurs et pour différentes actions et doivent être pris en compte dès la planification des projets.

L'évaluation nous enseigne que les projets se trouvent ici face à un défi : le cycle des projets est souvent bien trop court. Il est fréquent que les processus globaux de transformation numérique ne puissent pas être menés à bien avant l'achèvement du projet. Les mesures d'infrastructure néces-



saires ne sont que partiellement mises en œuvre. Compte tenu de la courte durée des projets, il n'est possible ni de mettre en place les capacités suffisantes, ni de favoriser un contexte global favorable au numérique dans les pays partenaires. L'évaluation du portefeuille de prestations numériques a par ailleurs montré qu'à ce jour, la contribution des projets à la transformation numérique demeure minime. À l'avenir, il sera important de renforcer sensiblement le contexte entourant le numérique dans les pays partenaires.

Ce que l'évaluation nous a enseigné

Grâce à l'évaluation de ses projets numériques et des composantes numériques de son offre de prestations, la GIZ a créé pour elle, pour ses organisations partenaires et pour ses clients et commettants une base à partir de laquelle évaluer la qualité de son action. Sur cette base, nous allons pouvoir construire. À beaucoup d'égards, nous œuvrons déjà dans le bon sens, mais nous avons également constaté que nous avons encore une importante marge de progression pour rendre notre travail encore plus durable. À l'avenir, nous devons promouvoir bien plus activement l'échange d'expériences sur les solutions numériques performantes, les bonnes pratiques et la mise en œuvre opérationnelle des Principes pour le développement numérique.

L'évaluation nous a enseigné que la GIZ avait acquis une meilleure compréhension des dynamiques à l'œuvre dans la numérisation. Le monde numérique évolue à un rythme incroyablement rapide, et nous savons maintenant que nous devons développer et mettre en œuvre des solutions numériques de manière plus systématique pour impulser des processus de changement durables en direction de la transformation numérique. Mais nous avons aussi appris que nos approches numériques doivent être plus fortement intégrées dans les stratégies nationales de nos partenaires, qui doivent davantage renforcer les capacités et mettre en place des conditions adéquates favorables pour organiser la transformation numérique. Enfin, l'évaluation nous a également montré que les collaborateurs, aussi bien dans les pays partenaires qu'à la GIZ, doivent sans cesse mettre à jour et élargir leurs compétences afin de mieux comprendre les technologies numériques qui ne cessent d'évoluer ou d'apparaître. Les résultats du processus d'évaluation que nous vous présentons ici reposent sur des données probantes et nous fournissent une riche base d'apprentissage et de réflexion.

 La vidéo explicative

Quels enseignements tirer de l'évaluation pour les solutions numériques ?

Oliver Haas a participé à l'élaboration des recommandations issues de l'évaluation « Mesure des résultats des solutions numériques ». Il dirige le projet focal « Prestations reposant sur les données et la technologie », l'un des quatre projets focaux de la stratégie de l'entreprise 2020-2022.



Monsieur Haas, quels sont à vos yeux les trois enseignements centraux de l'évaluation « Mesure des résultats des solutions numériques » ?

D'abord, nous avons constaté que souvent, nous n'intégrons pas d'emblée à la planification la mise à l'échelle des solutions numériques, leur institutionnalisation ou leur intégration dans les structures partenaires. Pour près de la moitié des solutions numériques, il n'y a pas eu de calcul des coûts sur le long terme ni d'élaboration d'une stratégie de sortie ou de pérennisation en amont. Ensuite, nous avons constaté une tendance dans les projets à développer de nouvelles solutions numériques pour proposer aux organisations partenaires des solutions sur mesure axées sur leurs besoins spécifiques. Or, il manque souvent ici une vue d'ensemble des processus ou des outils numériques similaires déjà existants, ainsi qu'une perspective sur la façon de les utiliser pour le nouveau projet. Enfin, l'évaluation nous a appris que le po-



tentiel de collecte, d'analyse et d'utilisation de données qui existe à la GIZ n'est généralement pas pleinement exploité dans le cadre des projets. Nous devons donc nous améliorer.

Comment la GIZ peut-elle faire en sorte que les Principes pour le développement numérique soient encore mieux connus dans l'entreprise ?

Personnellement, si les Principes pour le développement numérique sont encore insuffisamment appliqués par les projets, je ne suis pas certain que cela soit vraiment dû à un manque de connaissance. Un principe comme Construire pour la durabilité, par exemple, est un pilier de la coopération internationale indépendamment des approches numériques, mais d'après les résultats de l'évaluation, il a été insuffisamment appliqué en ce qui concerne la numérisation. À mes yeux, cela montre que nous devons appuyer l'institutionnalisation des principes, ce qui est une tâche de direction. Nous devons nous interroger sur les conditions structurelles qui sont nécessaires dans l'entreprise et sur les outils d'aide qui pourraient être fournis aux projets. Il suffit de voir l'exemple proposé par le principe Réutiliser et améliorer. Les résultats de l'évaluation ont montré qu'il nous manque un mécanisme central qui nous donnerait une vue d'ensemble des solutions régulièrement utilisées par les projets et que l'on pourrait donc standardiser.

D'après l'évaluation, le cycle des projets est souvent trop court pour permettre de mener à bien les processus de transformation numérique. Comment la GIZ peut-elle agir sur ce point ?

Je pense que la GIZ a déjà accompli un pas important pour le prochain cycle stratégique en introduisant l'objectif des « solutions intégrées ». La logique de projets est abandonnée au profit d'une approche transformative. Désormais, nous accompagnerons les processus de transformation sur le long terme dans le cadre d'équipes interdisciplinaires.

L'évaluation a également montré que la politique numérique dans les pays partenaires devait bénéficier d'une promotion accrue. Quel soutien la GIZ peut-elle apporter à ses organisations partenaires dans ce domaine ?

Comme le montre très bien le rapport, nous n'accordons pas systématiquement la priorité au renforcement d'un

contexte global favorable au numérique. Et pourtant, les solutions numériques qui sont intégrées aux stratégies des organisations partenaires ont de meilleures perspectives de réussite. À mes yeux, tout l'enjeu se situe ici. Les projets doivent disposer de suffisamment de temps et de flexibilité pour pouvoir intégrer leurs solutions numériques de façon optimale dans les systèmes partenaires. C'est la seule manière de garantir à ces solutions de bonnes perspectives de pérennité. De plus, pour créer des conditions d'ensemble favorables au numérique, une expertise sur les priorités régionales est nécessaire. Dans le cadre du projet focal, le Pôle d'expertise et le département Clients et commettants, développement de l'activité ont déjà documenté ce point dans une étude portant sur dix pays partenaires. Ces enquêtes doivent être menées en continu et être systématiquement prises en compte pour le développement du portefeuille d'activités stratégiques. Autrement, nous resterons dans l'approche au coup par coup actuelle.

Du temps s'est écoulé depuis l'évaluation. Où en est aujourd'hui la GIZ en matière de numérisation ?

Dans le domaine du travail numérique, nous avons accompli une énorme avancée. En particulier, nous avons professionnalisé notre travail avec les données et nous avons créé un Data Service Center qui peut conseiller les collaborateurs sur la façon dont nous pouvons rendre nos projets encore plus efficaces et efficaces grâce à une base de données solides. À l'avenir, l'enjeu devra être de systématiser encore davantage la démarche d'évolutivité de nos solutions numériques, de manière à ne plus développer sans cesse des solutions isolées très performantes en partant de zéro, mais à reprendre et perfectionner des solutions existantes, en appliquant le principe de Réutiliser et améliorer. De cette façon, nous constituerons un portefeuille numérique qui accroîtra encore notre attractivité, aussi bien pour les clients et les commettants que pour les organisations partenaires. C'est sur cette voie que nous sommes désormais engagés.

Oliver.Haas@giz.de

Tatjana.Till@giz.de

L'application mobile E-Register améliore les soins de santé au Malawi

De nombreux vaccins doivent être conservés au froid. Pour prolonger leur durée de vie, ils sont transportés dans des glacières vers le lieu où ils seront administrés. L'application mobile E-Register renseigne en amont sur la quantité de doses qui seront nécessaires.



Un projet de santé mené dans les régions rurales du Malawi fait appel à des solutions numériques permettant aux personnels médicaux d'accéder où qu'ils se trouvent aux données de santé de leurs patient·e·s. La prise en charge médicale a ainsi pu être considérablement améliorée, ce qui a également réduit significativement le nombre de vaccins qui ont dû être détruits.

Une meilleure prise en charge médicale grâce à la saisie informatique des données des patient·e·s : c'est l'un des objectifs mis en œuvre par la GIZ depuis 2017 dans le cadre d'un projet pilote mené au centre de santé de Bilira, dans une région rurale du Malawi, et rattaché au programme « Renforcement du système de santé centré sur la santé reproductive ». Les résultats qui ont pu être obtenus grâce à des solutions numériques ont été recensés par un essai rapide : 10 000 patient·e·s ont notamment été enregistré·e·s dans les systèmes informatiques, ce qui a permis d'améliorer leur prise en charge médicale. En effet, les personnels de santé peuvent désormais accéder aux données numériques où qu'ils se trouvent – ce qui n'est pas le cas avec l'enregistrement analogique de données dans des classeurs et des armoires d'archives.

L'évaluation a en outre fait ressortir que l'enregistrement numérique des données a débouché sur une réduction très significative du nombre de vaccins gaspillés. Les vaccinations étant enregistrées lors de la constitution du dossier des patient·e·s grâce à l'application numérique emmunize, ces informations peuvent être prises en compte pendant le traitement. Les personnels médicaux savent ainsi si les patient·e·s doivent être vacciné·e·s ou s'il·elle·s ont déjà reçu le vaccin, et le centre de santé peut donc commander des doses dans la quantité nécessaire et au moment voulu. Par le passé, des doses de vaccins devaient régulièrement être détruites, car leur transport sur de longues distances à des températures élevées réduisait encore leur durée de vie.

Le dossier médical numérique améliore la prise en charge – mais l'infrastructure technique demeure un défi

Les données des patient·e·s sont enregistrées à l'aide de 19 tablettes mises à la disposition des personnels de santé à Bilira. L'application mobile E-Register, un registre numérique, guide le personnel à travers les différentes étapes de l'anamnèse et évite que des étapes intermédiaires, comme la mesure de la tension artérielle, soient oubliées par manque de temps : il faut avoir saisi une valeur pour pouvoir cliquer sur le bouton permettant d'accéder à l'étape suivante.

Si cette approche numérique a apporté de nombreux avantages, le projet n'en a pas moins été confronté à des défis. Par exemple, dans les régions rurales du Malawi, les infrastructures techniques ont posé des difficultés : le réseau électrique manque de fiabilité, Internet n'est pas



L'application mobile E-Register est reliée à un nouveau registre électronique des patient·e·s et enregistre toutes les informations importantes concernant leur statut vaccinal. Les vaccinations qui restent à effectuer peuvent ainsi être consultées à tout moment, quel que soit le lieu.

disponible partout, et les personnels informatiques bien formés ne sont pas assez nombreux. Le projet a donc dû être réajusté en cours de réalisation : pour garantir un approvisionnement constant en électricité, le centre de santé a été équipé de panneaux solaires. Et pour qu'il soit toujours possible de travailler malgré les pannes d'Internet, les tablettes ont été dotées d'un module de travail hors ligne qui enregistre les données localement et les transmet à la base de données dès qu'Internet fonctionne à nouveau. La programmation a été réalisée par une entreprise hors du Malawi, mais il ne s'agit là que d'une solution transitoire, car en cas de problème technique, des spécialistes doivent être présent·e·s sur place pour pouvoir effectuer toutes les réparations.

L'adaptation flexible de la planification a contribué à la réussite du projet

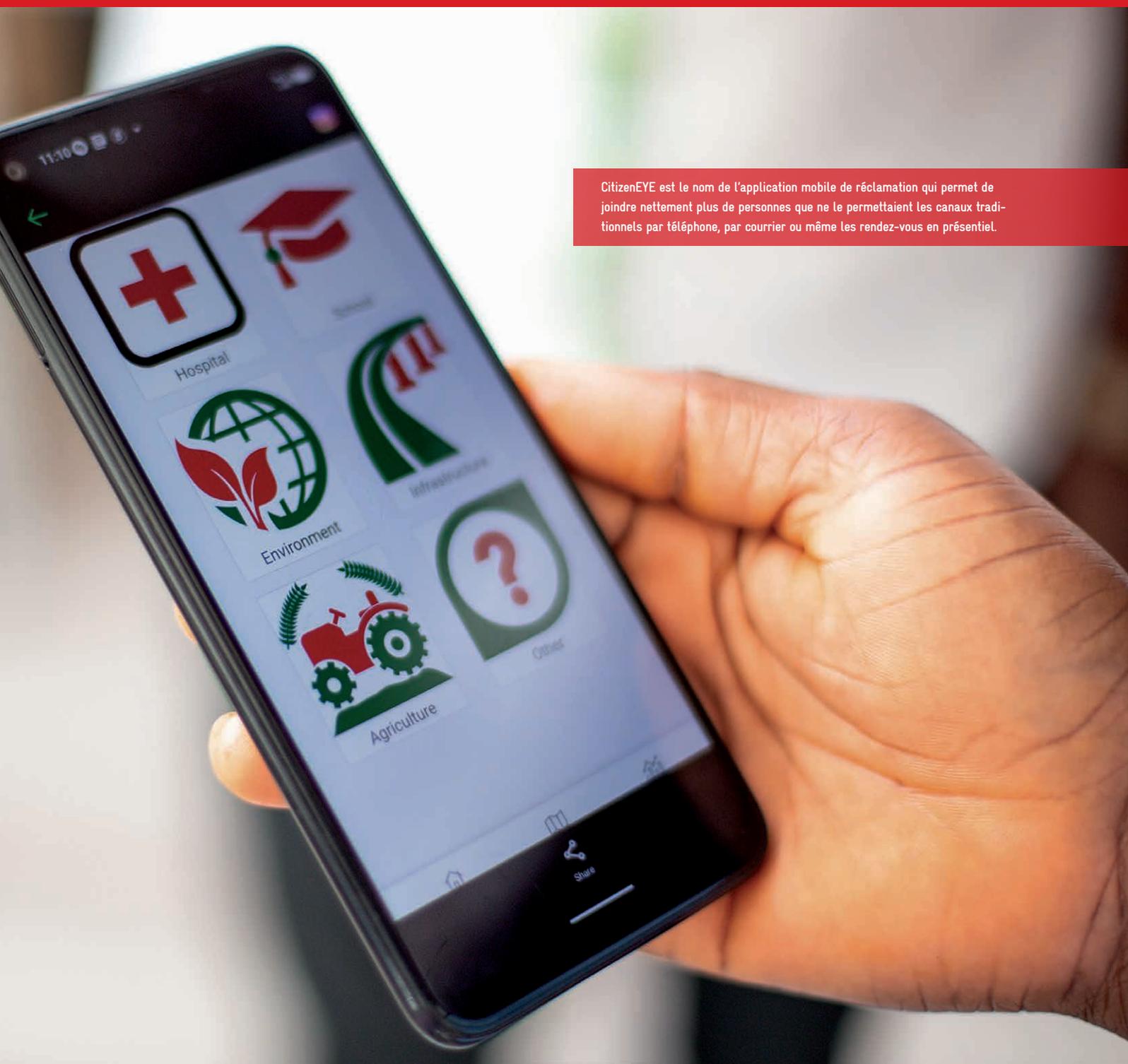
C'est précisément cette flexibilité – les ajustements de planification en cours de projet – qui a permis la réussite de ce dernier, comme l'indique Tatjana Till, spécialiste des

évaluations à la GIZ. Les conditions difficiles auxquelles le projet de santé a été confronté sont un enseignement important pour d'autres projets. Dans le domaine des solutions numériques, il convient, dès la planification, de prendre en compte avec une grande précision – ou une plus grande précision – les structures, les besoins et les compétences numériques spécifiques des groupes cibles, sans oublier les infrastructures disponibles et la pérennité du financement une fois le projet terminé.

Pour le chef du projet, Paul Dielemans, l'application mobile E-Register continuera d'apporter des bénéfices considérables au système de santé du Malawi sur le long terme : « Par exemple, lorsqu'une femme est suivie durant sa grossesse dans un centre de santé où son dossier est enregistré informatiquement et qu'elle se rend dans un autre centre après son accouchement, le personnel pourra tout de même accéder à ses informations ainsi qu'à celles de l'enfant, grâce au registre numérique. » Le fait que les personnels en charge du traitement puissent consulter les antécédents médicaux permet d'économiser des coûts et d'éviter les complications – ce qui est essentiel à une bonne prise en charge médicale. Un point de vue partagé par l'organisation partenaire de la GIZ, l'Office de santé de Ntcheu, au Malawi. L'utilisation de l'application mobile a permis d'éviter aussi bien les erreurs, par exemple lors de la saisie des données des patient·e·s, que les informations manquantes. « Les données consignées sur le papier se perdent plus facilement, cela s'est produit plusieurs fois par le passé », raconte le docteur Steven Macheso, à la tête du service sanitaire et social de Ntcheu. « De plus, l'utilisation de l'application mobile améliore la qualité des soins médicaux, par le seul fait que les actions proposées par l'application correspondent aux normes de l'OMS. » Le personnel médical peut ainsi vérifier son propre travail à l'aide des listes de contrôle proposées par l'application mobile – une véritable plus-value pour le système de santé.

Paul.Dielemans@giz.de
Tatjana.Till@giz.de

Une application mobile de traitement numérique des réclamations pour des contrôles sur mesure au Ghana



CitizenEYE est le nom de l'application mobile de réclamation qui permet de joindre nettement plus de personnes que ne le permettaient les canaux traditionnels par téléphone, par courrier ou même les rendez-vous en présentiel.



Les citoyen·ne·s sont souvent les mieux à même de savoir quels services d'un État fonctionnent et lesquels ne fonctionnent pas – et quels sont les points à vérifier pour les instances de contrôle. Un projet consacré à la bonne gouvernance financière en Afrique a mis en place, en partenariat avec l'institution supérieure de contrôle des finances publiques du Ghana, une application dédiée aux réclamations numériques baptisée CitizenEYE et offrant des possibilités de participation rapides et bon marché. D'après l'évaluation, la solution fonctionne, mais elle doit encore être ajustée dans les régions rurales.

Lorsqu'il est question de contrôles budgétaires menés par les autorités de contrôle, la plupart d'entre nous ne songent pas directement à la participation – c'est-à-dire à l'implication des citoyen·ne·s. C'est pourtant précisément l'approche appliquée par la GIZ dans son projet pilote CitizenEYE, rattaché aux programmes « Promotion des bonnes pratiques de gouvernance financière en Afrique » et « La gouvernance pour un développement inclusif », que la GIZ met en œuvre au Ghana conjointement avec l'AFROSAI-E, sous-groupe anglophone de l'AFROSAL, la branche africaine de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

Les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) – en Allemagne, il s'agit de la Cour fédérale des comptes – ont pour mission de vérifier que les fonds publics sont employés de manière efficace et dans le respect de la loi et des directives financières. Ce contrôle vise également à garantir que les fonds publics améliorent durablement les conditions de vie des citoyen·ne·s. Ses résultats sont présentés par écrit devant les parlements.

Si la majorité des contrôles sont prescrits par les législations nationales, les institutions chargées du contrôle ont néanmoins également pour mission d'effectuer des études de rentabilité en fonction des nécessités. Pendant longtemps, le choix du domaine le plus important s'effectuait en fonction de l'urgence « à éteindre le feu » : « On lisait dans les journaux ou on entendait à la radio quelque chose sur un incendie dans une mine, et on décidait alors que le prochain contrôle porterait sur le secteur minier de la région en question », raconte Friedmut Abel, conseiller en finances publiques et administration du Pôle d'expertise. « Nous nous sommes demandé si nous ne pourrions pas prendre ces décisions de façon plus systématisée et en nous appuyant sur des données probantes. » Les informations requises doivent émaner directement des citoyen·ne·s. En effet, selon Friedmut Abel, « ce sont les mieux à même de savoir ce qui fonctionne mal : quelle école n'a pas été construite malgré les promesses ? Dans quel hôpital y a-t-il moins de lits qu'annoncé ? Quelle route est en mauvais état ? C'est à ce savoir que nous avons voulu accéder. »

Une application mobile permet aux citoyen·ne·s de signaler ce qui ne fonctionne pas bien

C'est ainsi qu'est née l'idée de CitizenEYE, une application mobile permettant aux citoyen·ne·s de faire part



de leurs commentaires sur les services publics, qui sont ensuite retransmis à l'ISC nationale. L'application a été lancée à titre pilote au Ghana en partenariat avec Ghana Audit Service (GAS), l'institution supérieure de contrôle des finances publiques du Ghana. Un service de réclamation numérique est plus rapide et moins onéreux qu'un service traditionnel par téléphone, par courrier ou sur rendez-vous.

Les avantages de la solution numérique – en l'occurrence l'application mobile – ressortent du rapport d'évaluation : depuis son lancement, le nombre de réclamations au sujet des services publics a sensiblement augmenté. CitizenEYE est un instrument qui donne au public la possibilité d'exiger aussi bien la reddition de comptes qu'un droit de participation aux décisions concernant l'emploi des fonds publics. « L'application mobile a aidé Ghana Audit Service à prendre en compte les intérêts des citoyen-ne-s dans ses contrôles », estime Lawrence Ndaago Ayagiba, Sous-contrôleur général et directeur du département Affaires internes, audits spéciaux et informatique (PSAD) chez GAS. La possibilité de rester anonyme, notamment, est particulièrement mise en avant dans l'évaluation : elle offre en effet un espace sûr pour exprimer des réserves vis-à-vis d'irrégularités, de fraudes ou de malversations, ce qui s'avère particulièrement pertinent lorsque le soupçon se porte sur l'environnement de travail direct ou sur les responsables hiérarchiques des auteur-e-s de plaintes, explique Tatjana Till, spécialiste des évaluations à la GIZ.

L'exemple de CitizenEYE illustre la plus-value apportée par les applications numériques y compris au-delà de l'anonymat : en utilisant l'application mobile, les utilisateur-ice-s contribuent à la constitution progressive d'une vaste base de données qui offre ensuite un socle solide pour planifier les contrôles de l'ISC sur le long terme et identifier des risques d'intérêt public qui avaient échappé jusqu'alors. Les données saisies par informatique rendent en effet possible une analyse systématique et une présentation visuelle sous forme de graphiques, de tableaux ou de cartes illustrant l'intensité d'un phénomène. De plus, elles permettent d'atteindre davantage de personnes que les méthodes non numériques. Comme le confirment les résultats de l'évaluation, l'application mobile a également enregistré des plaintes en provenance de régions rurales reculées, c'est-à-dire de groupes de population qui, sans cette solution, pourraient difficilement être intégrés à des processus de participation démocratique.

L'infrastructure numérique reste un défi

Sur ce point précis, l'évaluation fait toutefois ressortir un besoin d'optimisation : en effet, même si les habitant-e-s des zones rurales ont utilisé l'application mobile, il-elle-s ne représentent qu'une petite partie de l'ensemble des utilisateur-ice-s. Sont en cause ici l'impossibilité d'accéder à Internet ou de disposer d'un smartphone – ces deux équipements ne vont pas de soi dans le Ghana rural, ce qui exclut certains pans de population.

Ce résultat de l'évaluation sera pris en compte pour la poursuite du développement de l'application ; attendre qu'une solution numérique puisse être utilisée par tou-te-s de la même manière avant de procéder à son lancement serait en effet le mauvais choix. La spécialiste en communication Otsile Malebaco a déjà une idée : « Nous pourrions par exemple permettre aux populations rurales d'utiliser l'application mobile en mettant des terminaux à disposition dans des lieux publics d'accès central et disposant d'un raccordement Internet, comme les centres de santé. Les citoyen-ne-s pourront y utiliser l'application mobile, même s'il-elle-s n'ont pas accès à Internet à leur domicile et qu'il-elle-s ne possèdent pas de smartphone. »

Pour cela, il faudra cependant que l'application soit connue dans les régions rurales – et l'évaluation fait ressortir que ce n'est souvent pas le cas. Il existe déjà une stratégie de communication sur la façon de mieux atteindre les personnes vivant dans des régions rurales et reculées, mais elle n'était pas encore mise en œuvre au moment de l'évaluation. Si elle est appliquée, il y a tout lieu de penser que davantage de personnes seront touchées à l'avenir. La poursuite du développement de CitizenEYE, mais aussi sa transposition dans d'autres pays, bénéficieront de ces connaissances. D'autres pays membres de l'AFROSAI-E, comme le Libéria, le Kenya et le Botswana, planifient d'ores et déjà des applications mobiles sur le modèle de CitizenEYE. En Ouganda, on travaille déjà à leur mise en œuvre.

Otsile.Malebaco@giz.de
Kweku.Lartey@giz.de
Friedmut.Abel@giz.de
Tatjana.Till@giz.de

Moins d'erreurs de procédure, plus d'efficacité : eJustice Mongolie mise sur une solution numérique



Le système eJustice est accessible de partout et peut être utilisé même dans les régions rurales et reculées.

Une réforme du système judiciaire en Mongolie s'accompagne de la mise en place d'une plateforme numérique baptisée eJustice qui permet de traiter toutes les procédures judiciaires. Ce système plus efficace contribue notamment à éviter les erreurs de procédure. La mise en place de cette solution numérique a été facilitée par des évaluations effectuées en amont.

Un État de droit démocratique et son tissu institutionnel complexe ne se créent pas du jour au lendemain. Le processus de transformation peut prendre des années, voire des décennies, et ne s'effectue pas sans douleurs. En Mongolie, par exemple, le système judiciaire actuel ne respecte pas en tout point les principes de l'État de droit, selon le chef de projet Lkhagva Zaya. De nombreuses procédures demeurent opaques et très longues : entre le dépôt d'une plainte et l'obtention d'un jugement, il peut s'écouler jusqu'à deux ans pendant lesquels les parties ne savent pas où en est leur affaire, ni même si elle est traitée comme l'exige le droit. Cette situation entraîne non seulement une érosion de la confiance dans les institutions, mais favorise également la corruption. Le fait même de pouvoir déposer plainte ne va pas de soi, puisque les populations rurales partiellement nomades, qui représentent 40 % de la population mongole totale, n'ont souvent aucun accès aux institutions judiciaires.

Le projet « Amélioration du cadre juridique et des capacités pour une justice performante » met en œuvre des mesures de réforme visant à faire évoluer cet état de fait. L'une des composantes essentielles du projet est le système eJustice, une plateforme numérique permettant de traiter toutes les procédures judiciaires et remplissant plusieurs fonctions à la fois. De la part des acteurs publics, la plateforme exige la saisie numérique des données relatives aux procédures, auxquelles doivent pouvoir accéder toutes les institutions impliquées ; ces données sont actualisées en temps réel, ce qui améliore considérablement l'efficacité par rapport à la saisie sur papier dans des classeurs. Cette méthode donnait non seulement lieu à des erreurs, mais elle entravait également l'échange entre les différentes institutions. « Pour la supervision d'une enquête pénale, le ministère public a besoin d'enregistrer une multitude d'informations différentes. Avant l'introduction du système eJustice, une procédure pénale nécessitait plus de 30 opérations d'enregistrement manuelles. De plus, un procureur devait se rendre en personne chaque matin au poste de police pour recopier les plaintes déposées la veille auprès de la police, ce qui représentait un temps de travail considérable », se remémore Bukhchuluun Davaadorj, responsable du département informatique du parquet général de Mongolie. Aujourd'hui, un logiciel guide la personne chargée du traitement à travers les différentes étapes de la procédure et contribue ainsi à éviter les erreurs, qui représentaient auparavant la principale cause de recours contre les jugements des tribunaux.



Le système eJustice diminue le nombre d'erreurs de procédure – et donc également le nombre de recours contre des jugements émis par les tribunaux. »

Un essai rapide pour évaluer l'impact du système numérique

Un essai rapide a été mené pour évaluer le projet et interroger les collaborateur·rice·s de la police, des tribunaux, des instances exécutives et du parquet sur l'impact du système eJustice. Dans l'ensemble, les fonctionnaires sont convaincu·e·s par les avantages qu'apporte eJustice. À leurs yeux, le système contribue grandement à améliorer l'efficacité. 69 % des personnes interrogées ont ainsi indiqué que le système avait réduit le nombre d'erreurs de procédure. 71 % ont en outre confirmé que les délais de traitement des affaires avaient diminué. 67 % ont déclaré avoir constaté que la coordination entre les administrations prenait moins de retard, et 71 % ont confirmé que le nombre d'erreurs lors des échanges d'informations entre les instances judiciaires avait baissé.

Le chef de projet Lkhagva Zaya est lui aussi convaincu par l'utilisation de la plateforme numérique, dans laquelle il voit également des avantages directs pour la population, notamment sur le plan de la transparence : « Les citoyennes et les citoyens peuvent visualiser simplement avec leur portable où en est leur affaire : quelle étape est en cours, quelles sont les échéances à venir, quels sont leurs droits dans l'affaire donnée. » Il est vrai cependant que le gain de transparence apporté par eJustice n'a pas suscité que de l'enthousiasme. Après son introduction, un dialogue a été mené avec des représentant·e·s des instances exécutives, des fonctionnaires de police, des juges aux affaires pénales et des magistrat·e·s du parquet afin de savoir comment se passait l'utilisation du nouveau système. « Ils ou elles se sentaient surveillé·e·s », indique Lkhagva Zaya. « Big Brother is watching you », ont répondu certain·e·s. « Mais le fait que les fonctionnaires de la justice savent que leurs actions sont transparentes, qu'il·elle·s sont passibles de poursuites en cas de faute, et que donc il·elle·s se comportent comme la loi le leur prescrit, cela veut dire, dans un État de droit, que je fais ce que la loi exige de moi. »

Des évaluations antérieures ont déjà mis en lumière la valeur ajoutée des solutions numériques

L'approche numérique a soutenu efficacement la transformation du système judiciaire, comme l'indique Tatjana Till, spécialiste des évaluations à la GIZ. Le fait qu'une solution numérique ait été mise en œuvre est également à porter au crédit des évaluations de la GIZ. « Lorsque nous avons entamé le projet, en 2012, la numérisation n'était pas encore devenue le sujet d'actualité qu'elle représente aujourd'hui », explique Lkhagva Zaya. Au contraire, lorsque le chef de projet a proposé de miser sur un système numérique pour renforcer l'appareil judiciaire, il s'est heurté au scepticisme et à des résistances. « Le Pôle d'expertise a même émis des recommandations disant que cela était trop risqué, ce qui, à l'époque, était la position générale vis-à-vis des solutions numériques dans la coopération au développement. » Des évaluations antérieures ont cependant montré que les solutions numériques pouvaient apporter une plus-value bien réelle. S'appuyant sur ces résultats solides, la GIZ a mis en œuvre davantage de solutions numériques dans sa fourniture de prestations, comme ce fut le cas avec eJustice en Mongolie.

Aux yeux du chef de projet Lkhagva Zaya, l'approche adoptée pour son projet peut très bien être transposée à d'autres : « C'est une solution qui peut être transposée telle quelle, pas uniquement dans un système judiciaire, mais partout où l'État doit assumer une fonction définie. La numérisation convient très bien pour standardiser les processus de l'État de droit de manière relativement rapide et sans grands investissements. Surtout dans les pays qui se trouvent à une étape de transformation et dont les structures démocratiques, jeunes, n'ont pas encore un fonctionnement bien rôdé. »

Tatjana.Till@giz.de
Lkhagva.Zaya@giz.de

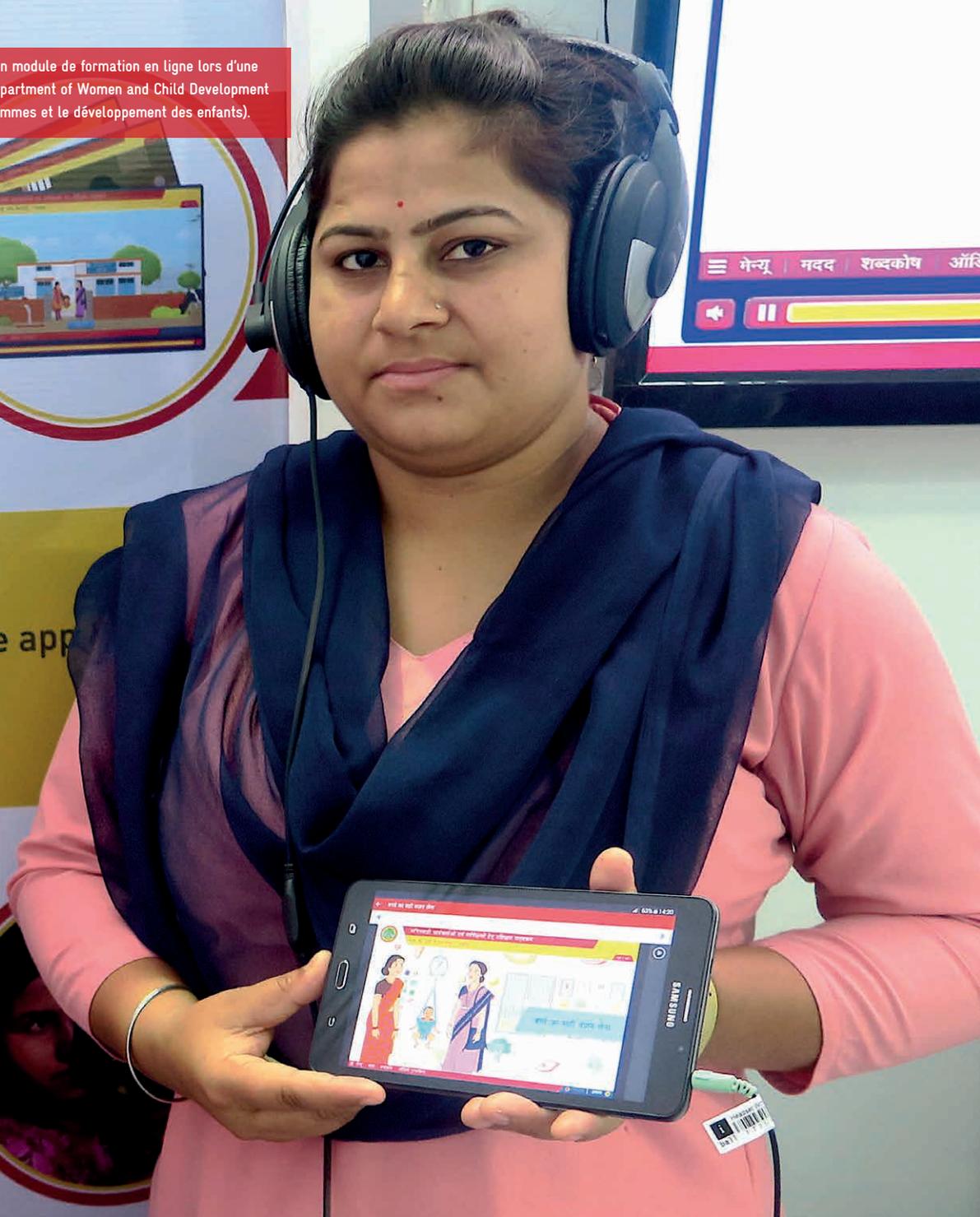
Inde : la transformation numérique améliore bien des choses – notamment la gestion des connaissances

Une travailleuse sociale teste un module de formation en ligne lors d'une conférence internationale du Department of Women and Child Development (Département indien pour les femmes et le développement des enfants).

ing in Hindi
सीखना।

ccess through mobile app
ारा ऑफलाइन पहुँच।

kh beneficiaries
Anganwadi centre
97.68 लाख
पहुँच।





Une évaluation portant sur le portefeuille numérique de tout un cluster permet à la GIZ de tirer des conclusions générales sur les domaines dans lesquels les solutions numériques permettent d'obtenir des résultats et sur les résultats dont il s'agit concrètement et ce, dans une perspective trans-projets et trans-sectorielle. Cette base permet à son tour d'élaborer des recommandations concrètes pour la gestion des connaissances au sein de la GIZ.

Le cluster « Environnement, changement climatique et biodiversité » présent en Inde met en œuvre un portefeuille complet d'approches numériques, par exemple des applications concrètes telles que des applications mobiles ou des plateformes de formation en ligne. Un total de 26 approches numériques mises en œuvre dans treize projets portant sur cinq secteurs ont fait l'objet d'évaluations dont les résultats ont permis d'obtenir une bonne vue d'ensemble de ce qui fonctionne et des aspects nécessitant encore des améliorations.

Pour tous les projets menés par la GIZ en Inde et faisant appel à des approches numériques, une difficulté réside dans les conditions d'infrastructure : 43 % seulement de la population utilisent Internet, et seuls 24 % des foyers sont connectés. Comprendre l'écosystème existant, l'un des Principes pour le développement numérique, revêt une signification particulièrement cruciale dans cet environnement, d'autant plus s'il l'on tient compte du fait que ces chiffres ne reflètent pas l'immense fossé qui sépare les villes, très en pointe en matière de technologie, et les villages reculés. « Il existe un écart énorme entre les régions urbaines et rurales », confirme la responsable de composante Susanne Milcher. « Dans les villes, le numérique s'est largement imposé. La situation est tout autre en milieu rural, surtout pour les groupes marginalisés. »

Développer des solutions numériques dans un tel contexte constitue un véritable défi. Mais Susanne Milcher et l'expert en numérisation Naveen Garg sont convaincus des avantages de l'approche du « numérique par défaut » adoptée par la GIZ : « Cela permet d'atteindre davantage de personnes qu'avec des actions classiques, et les longues distances n'ont plus autant d'importance – nous pouvons ainsi atteindre aussi les régions reculées », souligne Naveen Garg. Les partenaires nationaux ont en outre explicitement souhaité que la GIZ privilégie et promeuve des solutions numériques. Ainsi, non seulement les projets numériques bénéficient de l'appui des partenaires, mais ils correspondent aussi à leurs exigences explicites.

L'évaluation fournit un état des lieux des applications numériques

Au moment de l'évaluation, les thèmes couverts par le cluster en Inde portaient sur les systèmes agro-alimentaires, l'environnement, le changement climatique, la gestion des ressources naturelles et la biodiversité. Huit types d'applications numériques différentes étaient mises



Une travailleuse sociale du Department of Women and Child Development (Département indien pour les femmes et le développement des enfants) présente à ses collègues, sur une tablette, la formation continue en ligne sur les connaissances en nutrition et les compétences de conseil.

en œuvre au total. Tous secteurs confondus, les plus fréquentes étaient les plateformes Internet, les applications mobiles et les systèmes de formation en ligne. L'évaluation a confirmé que les applications numériques du cluster contribuaient principalement à faciliter l'accès aux informations, à améliorer la qualité des prestations, et à favoriser la transparence. « Nos travailleuses sociales sont de meilleures communicatrices », souligne Suresh Tomar, co-président du Department of Women and Child Development (Département pour les femmes et le développement des enfants) du Madhya Pradesh. « Elles ont beaucoup appris de la plateforme de formation en ligne et ont amélioré leurs compétences. Aujourd'hui, elles sont en mesure de contribuer davantage à l'effort collectif pour traiter le problème de la sous-alimentation. »

Toutefois, ces résultats ont pu être observés principalement chez les acteur-ric-e-s des structures gouvernementales et privées, estime Susanne Brand, spécialiste des évaluations à la GIZ. En effet, la GIZ mène de nombreux projets de façon ciblée avec les organisations gouvernementales pour renforcer les compétences numériques dans les structures administratives. Du fait des lacunes dans l'accès à Internet, il est plus difficile d'orienter les approches numériques sur les groupes cibles des régions rurales, qui sont donc touchés par les mesures plutôt de manière indirecte. À l'avenir, indique Susanne Brand, il conviendra donc de miser davantage sur des applications plus universelles si l'on souhaite maximiser le nombre d'utilisateur-ric-e-s direct-e-s.

Qu'en est-il des Principes pour le développement numérique dans le cluster en Inde ?

L'évaluation au niveau du cluster a montré que les neuf Principes pour le développement numérique n'étaient pas tous pris en compte de la même manière dans toutes les actions. Selon Naveen Garg, tout le cluster peut tirer un enseignement de ce résultat : « Pour moi, il est extrêmement judicieux que nous organisions un atelier pour tout le cluster lors duquel nous nous pencherons sur les façons dont nous pouvons développer des applications numériques qui ne répondront pas uniquement à deux ou trois principes, mais aux neuf. »

Pour Naveen Garg et ses collègues, la valeur ajoutée de l'évaluation réside essentiellement dans le fait qu'elle a regroupé et systématisé une multitude d'aspects dispersés ; ce regard externe a permis de collecter, d'analyser et de condenser des expériences individuelles issues de différents projets. « Nous avons connaissance de certaines difficultés du fait de notre travail quotidien, mais il s'agissait davantage d'impressions individuelles. L'évaluation a procédé à une collecte systématique de celles-ci et elle les a surtout rendues accessibles, ce qui a véritablement permis de débattre de la façon dont nous voulons et dont nous pouvons surmonter ces défis. »




L'évaluation menée à l'échelle du cluster nous permet de dire assez précisément quelles solutions numériques fonctionnent chez nous et quels sont les points à réajuster. Ce n'est pas important uniquement pour la suite des projets en Inde – les résultats pourront bien sûr aussi être utilisés dans toute la GIZ, car ils peuvent être adaptés et servir à d'autres secteurs et d'autres pays. »

Mohamed El-Khawad, coordinateur du cluster

Le groupe de travail sur la numérisation examine les résultats de l'évaluation et les exploite

Des solutions aux problèmes mis en lumière par l'évaluation sont en cours d'élaboration par le groupe de travail du cluster sur le développement numérique. Créé avant même la procédure d'évaluation, ce groupe est dédié à l'échange de connaissances entre les projets. Aujourd'hui, il joue également un rôle d'appui et de conseil aux équipes des projets sur toutes les questions relatives aux applications numériques, selon le principe du guichet unique. Cette mission inclut également la question de savoir ce que signifie concrètement l'approche du « numérique par défaut », quelles sont ses modalités de mise en œuvre et les résultats à envisager avec cette approche. Les membres du groupe de travail apportent leurs conseils – et tentent de trouver des réponses aux questions qui leur sont posées.

Que pourraient être par exemple des expériences transposables issues du secteur alimentaire ? Pourraient-elles émaner par exemple de la plateforme de formation en ligne « Anganwadi Shiksha » proposée dans le cadre du projet « Sécurité alimentaire et renforcement de la résilience » et offrant aux assistantes sociales des formations continues sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, afin qu'elles puissent diffuser ces connaissances dans les régions reculées et les transmettre de façon ciblée aux mères et aux femmes enceintes ?

L'évaluation fournit au groupe de travail une base de données probantes sur laquelle s'appuyer. Par exemple, davantage de synergies entre les projets doivent être exploitées – il n'est pas nécessaire que chaque projet développe par exemple son propre outil de formation en ligne. Pour échanger davantage de connaissances sur les applications numériques, les applications utilisées dans le cadre d'un projet sont présentées lors d'événements appelés « Di-giTED sessions » afin de permettre aux autres projets d'accéder à ces expériences.

Le groupe de travail veut s'assurer que les autres résultats de l'évaluation seront également pris en compte dans la future planification de projets numériques. Il élabore pour ce faire un plan d'action reposant sur les recommandations formulées par l'évaluation. « Savoir ce qui fonctionne » deviendra ainsi le fondement des projets numériques de la GIZ en Inde.

Susanne.Milcher@giz.de
Naveen.Garg@giz.de
Mohamed.el-Khawad@giz.de
Susanne.Brand@giz.de



Le travail virtuel s'est aujourd'hui imposé comme une norme – comme l'illustrent le lancement de « Solutions 2030 », une initiative visant à relever les défis locaux du développement durable, ou encore la diffusion et la discussion des enseignements tirés des évaluations.

2



Pourquoi évaluer ?

« Savoir ce qui fonctionne » est le mot d'ordre des évaluations à la GIZ. Les évaluations contribuent à la prise de décisions fondées sur des données probantes, favorisent la transparence et la reddition de comptes et contribuent à la gestion des connaissances et à l'apprentissage dans l'entreprise.

La coopération internationale est un processus complexe. Toutes les décisions prises dépendent d'une multiplicité de facteurs et de conditions qui changent constamment. Les conflits, les guerres, les crises, les catastrophes, les tensions politiques ou sociales imprévisibles dans les pays partenaires – tous ces facteurs compliquent considérablement la planification et la mise en œuvre des projets de développement. Dans le même temps, il se trouve toujours au bout d'un projet des personnes qui doivent bénéficier de notre travail. Nos organisations partenaires, nos commanditaires et nous-mêmes souhaitons donc savoir si nous avons atteint les objectifs fixés et si le projet s'est avéré performant. Les évaluations répondent à ce besoin.

Les évaluations nous servent non seulement pour rendre des comptes sur ce que nous faisons et pour améliorer nos projets, mais aussi pour éclairer sur l'efficacité de notre organisation, de notre stratégie ou de nos approches. Nous avons besoin d'informations fondées sur des données probantes pour appuyer les décisions que nous prenons dans le cadre du pilotage des projets et de l'entreprise et pour continuer à nous développer en tant qu'organisation apprenante.

Une approche axée sur les résultats et sur l'utilisation

Les évaluations suivent une approche axée sur les résultats et sur l'utilisation. Nous mesurons la réussite de nos projets d'après les prestations fournies, mais aussi et surtout d'après leurs résultats. Ces derniers peuvent être recherchés et positifs – les évaluations nous permettent alors de savoir si le travail entrepris en commun avec les

partenaires a donné lieu à des changements. L'analyse d'un grand nombre d'évaluations nous permet en outre de tirer des conclusions concernant les approches et les méthodes qui portent leurs fruits et de rendre ces dernières utilisables pour la planification de nouveaux projets.

Mais les résultats peuvent également ne pas être intentionnels, ce qui dans la plupart des cas signifie qu'ils sont négatifs. Personne ne souhaite entendre qu'un projet a eu des résultats négatifs. Mais en tant qu'organisation apprenante, nous devons en être informés afin de pouvoir opérer des réajustements et éliminer à l'avenir, dès le départ et dans toute la mesure possible, les conditions qui ont conduit à ces résultats négatifs.

Une approche axée sur l'utilisation signifie, pour sa part, que les évaluations doivent produire des enseignements qui constituent une plus-value aussi bien pour nos organisations partenaires et nos commanditaires que pour nous-mêmes. Cette condition est impérative pour améliorer notre action et contribuer plus efficacement à la coopération internationale. Les évaluations nous aident à garantir que le travail de la GIZ répond aux exigences envers la coopération allemande au développement et contribue à la réalisation des objectifs de l'Agenda 2030.

Il existe aujourd'hui une demande d'évaluations

Les évaluations génèrent du travail, mais le jeu en vaut la peine au regard de l'utilité qu'elles apportent aussi bien aux projets qu'à la GIZ en tant qu'entreprise. En effet, les résultats des évaluations nous montrent ce qui a bien fonc-

Principales fonctions des évaluations à la GIZ

Aide à une décision fondée sur des données probantes



Contribution à la gestion des connaissances et à l'apprentissage dans l'entreprise



Transparence et reddition de comptes

tionné et pourquoi, ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi, ce qui peut être amélioré, et surtout de quelle manière. Nous recevons de plus en plus souvent des demandes d'évaluation, aussi bien en interne que de la part de nos commanditaires, et nous entretenons une culture de l'évaluation toujours plus développée.

Les évaluations menées à la GIZ sont indépendantes, car elles sont pilotées par une unité d'état-major directement subordonnée au directoire et séparée des activités opérationnelles au plan organisationnel. De plus, le fait de faire appel à des évaluateur-ric-e-s externes qui portent un regard neutre sur les projets garantit leur objectivité.

Les évaluations contribuent à la transparence de notre action

Que ce soit pour les évaluations centrales de projets relevant du domaine d'activité BMZ, pour les évaluations stratégiques de l'entreprise ou pour les analyses transversales, notons que les rapports sont publiés et mis à la disposition de l'ensemble du personnel ainsi que du public dans l'intranet et sur Internet. Nous honorons ainsi notre obligation de rendre des comptes et répondons à notre exigence de transparence maximale.

Afin de garantir et d'améliorer en permanence la qualité de notre travail, le suivi axé sur les résultats fait partie des missions des responsables de projet. Ce suivi consiste entre autres à surveiller si la trajectoire initialement retenue permet d'atteindre les objectifs, ou si les conditions d'ensemble ont évolué de telle sorte qu'il est nécessaire d'adapter la planification et d'opérer un réajustement. Cette flexibilité fondée sur des données solides contribue elle aussi à garantir que la plupart des projets ne connaissent pas de mauvaises surprises lors de leur évaluation finale et qu'une très large majorité d'entre eux se montrent performants lors de l'évaluation.

Nous nous proposons dans les pages qui suivent de vous présenter quelques exemples d'enseignements issus des évaluations. Un exemple provient des évaluations stratégiques de l'entreprise, et sept autres des évaluations centrales de projets, avec des réalisations en provenance du Brésil, d'Irak, du Népal, du Kenya, du Somaliland, d'Amérique centrale et de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest.

Dorothea.Giesen-Thole@giz.de

 www.giz.de/knowning-what-works

La GIZ est-elle bien préparée à la mise en œuvre de l'Agenda 2030 ?



Rencontre entre représentants du Bureau de la Présidence de la République et l'équipe de l'Initiative pour l'Agenda 2030 au Palais national à Mexico, lors de la création du Conseil National mexicain pour l'Agenda 2030.



L'Agenda 2030 et ses cinq principes de mise en œuvre constituent le cadre de référence selon lequel la GIZ oriente son action et celle de tou·te·s ses collaborateur·rice·s. L'évaluation stratégique de l'entreprise a notamment examiné dans quelle mesure ce cadre de référence est déjà ancré dans l'entreprise par le biais des stratégies, structures, processus et instruments existants.

L'Agenda 2030 pour le développement durable et les 17 objectifs de développement durable qui en constituent le cœur sont le cadre qui guide la GIZ dans sa coopération avec ses commettants, clients et organisations partenaires. La direction de l'entreprise avait fixé comme objectif d'ancrer l'Agenda 2030 dans les structures, les processus et les instruments de la GIZ à l'horizon 2019.

Pour identifier dans quelle mesure la GIZ est bien préparée à la mise en œuvre de l'Agenda 2030, le directeur a commandé une évaluation stratégique de l'entreprise. Entre septembre 2020 et décembre 2021, 25 entretiens d'exploration et de validation ont été menés, 19 études de cas ont été effectuées et 931 collaborateur·rice·s de la GIZ

Les cinq principes de mise en œuvre

1. Ne laisser personne de côté :
Les groupes marginalisés sont au cœur de l'action ; à l'avenir, personne ne doit être laissé de côté et exclu du développement de la société.
2. Reddition de comptes :
Toutes les initiatives doivent être transparentes et leurs résultats, vérifiables ; tous les pays du monde doivent rendre des comptes sur leurs efforts et leurs progrès au niveau national, régional et mondial.
3. Universalité :
L'Agenda 2030 s'applique de la même manière à tous les États du monde. Chaque pays est appelé à définir et à mettre en œuvre ses contributions à l'Agenda 2030.
4. Responsabilité commune :
L'Agenda est valable pour tous, tous doivent y apporter leur contribution : gouvernements, entreprises, groupes de la société civile, citoyen·ne·s, monde scientifique, etc.
5. Approches intégrées :
Les objectifs sociaux, économiques et écologiques sont indissociables, ils vont de pair et ne sont pas mis en balance les uns par rapport aux autres, mais considérés sur un pied d'égalité.

ont pris part à une enquête en ligne. De plus, 50 évaluations centrales de projets ont été analysées, et des données ont été collectées lors d'une étude comparative portant sur cinq organisations et entreprises internationales.

En résumé, la GIZ est bien parvenue à ancrer l'Agenda 2030 dans son organisation. Comme le rapport d'évaluation le souligne plus particulièrement, le fait d'avoir intégré l'ancrage de l'Agenda 2030 aux objectifs de l'entreprise à l'horizon 2019 a permis de poser des jalons pour orienter par la suite l'offre de prestations de la GIZ selon l'Agenda 2030. Ce dernier est connu comme un cadre de référence et perçu en tant que tel. Mais au niveau opérationnel, l'Agenda 2030 et ses principes de mise en œuvre



L'exemple de la GIZ au Mexique

Au Mexique, la GIZ a fait développer une plateforme de communication sur laquelle plus de 30 projets consignent les méthodes et approches qu'ils ont adoptées relativement à l'Agenda 2030 dans le pays, et qui peuvent ainsi être adaptées par d'autres projets. Mais la plateforme contribue également à élargir les connaissances sur l'Agenda 2030 au sein de l'organisation, et permet aux collaborateur-ric-e-s de développer leur compréhension du développement durable. D'autres bureaux de pays de la GIZ ont déjà manifesté leur intérêt pour cette plateforme de communication, qui pourra être adaptée aux réalités d'autres pays.

🌐 La plateforme de communication

ne sont guère envisagés comme principes guidant l'action personnelle sur le terrain, ce qui est également dû au fait que la demande d'une prise en compte plus approfondie des principes de mise en œuvre de l'Agenda varie fortement selon les commettants, les clients et les organisations partenaires.

L'évaluation identifie par conséquent des potentiels d'optimisation encore très importants concernant l'opérationnalisation du cadre de référence et sa transposition dans la fourniture de prestations. Le rapport montre en outre que, s'il existe bien à la GIZ de nombreux produits de la connaissance pouvant servir d'aide et d'orientation pour la mise en œuvre opérationnelle de l'Agenda 2030, de ses objectifs et de ses principes, ces produits ne sont que peu connus du plus grand nombre, et par conséquent trop rarement employés.

Ne pas se reposer sur les acquis

La direction de la GIZ a déjà réagi aux résultats de l'évaluation et mis en place des mesures pour faire de l'Agenda une thématique encore plus largement prise en compte à travers toute l'entreprise. Le directoire communiquera de façon accrue dans l'entreprise ses attentes concernant l'intégration de l'Agenda 2030 et de ses principes de mise

en œuvre dans le travail mené. Des liens avec l'Agenda 2030 sont établis dans les stratégies des départements et les objectifs annuels des départements opérationnels et du Pôle d'expertise, et le service de conseil sur le portefeuille d'activités en lien avec l'Agenda apportera un soutien encore accru aux départements opérationnels.

La GIZ propose en outre une offre d'information et de conseil orientée sur les besoins qui garantit que les exigences de ses commettants et clients concernant l'Agenda 2030 sont effectivement mises en œuvre à toutes les étapes de la gestion des marchés. L'unité d'état-major Évaluation procèdera régulièrement à des analyses transversales relativement à l'Agenda 2030 sur la base des évaluations centrales de projets achevées, ce qui fournira une source d'information importante sur l'état de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 à la GIZ et sur les éventuels besoins de réajustement.

Enfin, la procédure d'accueil et d'intégration de nouveaux-elles collaborateur-ric-e-s et cadres de direction mettra davantage en avant l'importance de l'Agenda 2030 pour le travail à la GIZ, et on vérifiera dans quelle mesure cet aspect peut être pris en compte dans les mesures de formation continue actuelles.

Être parés pour l'avenir

Bien plus qu'une simple affirmation d'intention, l'application des principes de l'Agenda 2030 dans la coopération internationale revêt pour la GIZ un caractère d'obligation, et apporte également – d'après les résultats de l'évaluation – un avantage compétitif à l'entreprise, qui traite de plus en plus de marchés dans d'autres secteurs d'activité. La GIZ positionne ainsi son action vis-à-vis de ses commettants et clients actuels et potentiels et peut se démarquer positivement d'autres organisations. Il existe déjà des exemples illustrant comment accroître encore l'importance de l'Agenda 2030 et de ses principes de mise en œuvre à la GIZ. Nous pourrions nous en inspirer pour l'avenir.

Tatjana.Till@giz.de

🌐 L'évaluation

Brésil : des marchés verts pour l'Amazonie



Le guarana pousse en Amazonie, au Brésil. Les techniques de culture naturelles préservent le fragile écosystème de la forêt tropicale.



Au Brésil, la protection de la forêt tropicale doit être améliorée grâce à des produits fabriqués selon des méthodes durables. Le projet « Marchés verts et consommation durable » dans le bassin de l'Amazone fait ressortir les avantages d'une exploitation durable par rapport à la déforestation, aussi bien pour la population que pour la protection du climat. L'évaluation recommande de poursuivre impérativement ce projet – mais en recherchant davantage d'institutionnalisation.

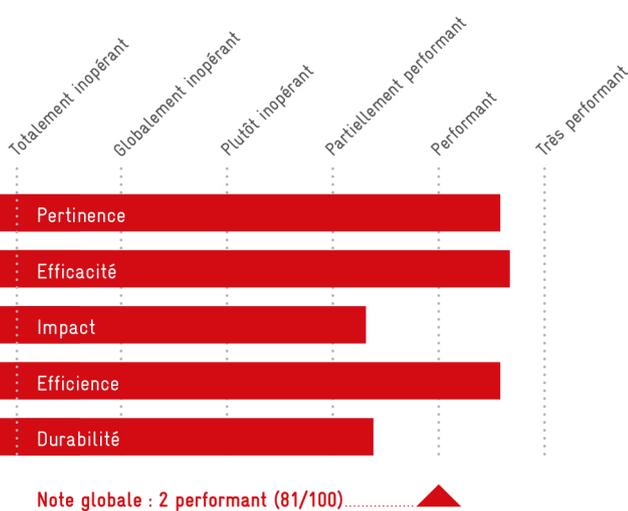
La forêt tropicale recule. La déforestation toujours plus intense libère des gaz à effet de serre, détruit les zones d'habitation des groupes de population ayant encore un mode de vie traditionnel et anéantit la diversité des espèces. Pour protéger la forêt tropicale, il faut favoriser la diffusion de systèmes de production durables, et communiquer sur l'attractivité et le caractère lucratif d'une exploitation durable de la forêt. C'est précisément sur ces points qu'intervient le projet « Marchés verts et consommation durable », qui renforce les capacités de gestion des coopératives de manière à leur permettre de mieux commercialiser leurs produits. Le projet assure en parallèle la promotion, dans les centres urbains, des produits issus d'une production durable et de leur valeur ajoutée pour la région de l'Amazone.

Les objectifs du projet correspondent à la fois aux objectifs de développement durable de l'Agenda 2030 et à ceux des plans d'action nationaux en faveur de l'agroécologie et du contrôle de la déforestation en Amazonie ; l'évaluation lui a donc attribué la note « performant » pour le critère de pertinence. Le projet a pu contribuer à la visibilité de cette thématique, aussi bien dans les administrations que dans les ministères.

Un livre de recettes pour accroître la visibilité

L'évaluation a également mis en avant comme facteurs de réussite la participation de divers acteurs et la coordination efficace de différentes actions. Ainsi, par exemple, un livre de recettes faisant appel à des denrées locales a été élaboré avec des cuisinières scolaires et les autorités sanitaires. L'ouvrage est même très utile pour le travail de persuasion du public et des sphères politiques : « Il a été officiellement remis à la ministre de l'Agriculture par l'attaché de coopération au développement de l'ambassade d'Allemagne », raconte le chef du projet, Frank Krämer. La demande a été telle que la deuxième édition du livre est déjà épuisée.

Les résultats que le projet a pu obtenir grâce à son approche sensible au genre ont été salués comme impressionnants lors de l'évaluation, comme l'indique Vera Hundt, de l'unité d'état-major Évaluation. Selon le rapport, le fait que la contribution des femmes aux filières durables ait été reconnue démontre le potentiel de changements profonds dans la gestion de la biodiversité sociale qui existe dans les communautés. Pour le projet consécutif, il est recommandé de s'adresser encore plus explicitement aux travailleuses, aux commerçantes et aux femmes dirigeantes et de les impliquer encore plus systématiquement. « Nous allons nous pencher



De bons résultats pour les projets menés dans le cadre de l'Initiative internationale pour la protection du climat

Les meilleurs résultats ont été obtenus par les projets mis en œuvre par la GIZ. C'est ce qui est ressorti en 2022 de l'analyse externe d'évaluations finales et ex-post relatives à des projets menés dans le cadre de l'Initiative internationale pour la protection du climat (IKI) lancée par le ministère fédéral allemand de l'Environnement, de la Protection de la Nature, de la Sécurité nucléaire et de la Protection des Consommateurs (BMUV). Les projets de l'IKI analysés ont obtenu en moyenne la note de « bon » à « satisfaisant » dans la totalité des critères d'évaluation. Parmi les 155 évaluations analysées figuraient 60 projets mis en œuvre par la GIZ. Il n'a pas été possible d'identifier des facteurs spécifiques aux organisations pour expliquer les résultats de leurs projets. En revanche, des facteurs de succès et d'insuccès applicables à toutes les organisations ont pu être identifiés dans la gestion de projets. Ainsi, la participation des organisations partenaires et des groupes cibles dans les phases de préparation et de mise en œuvre des projets a été confirmée comme étant un facteur essentiel influant sur la durabilité. Cette dernière est l'aspect qui offre le plus de potentiels d'amélioration : par exemple, en obtenant que les organismes de tutelle ou les organisations partenaires nationales pérennisent par leurs propres moyens les résultats du projet.

Dorothea.Giesen-Thole@giz.de

🌐 Die Evaluierung

en détail sur ce point, par exemple lors de l'introduction de nouvelles technologies », déclare Frank Krämer en faisant référence aux résultats de l'évaluation. « Lorsque nous mettons en place une machine pour casser les noix dans une coopérative, cela concerne une étape de travail qui était auparavant principalement réalisée par les femmes. Qu'est-ce que cela signifie pour elles ? Cela leur permet-il d'utiliser le temps ainsi gagné pour faire autre chose, ou est-ce un problème car elles n'ont plus de travail ? » À l'avenir, il conviendra non seulement d'examiner l'impact d'une nouveauté, mais également d'organiser cette dernière de manière à ce qu'elle apporte effectivement un soulagement aux femmes et qu'elle contribue de façon optimale à leur autonomisation.

Une moins bonne note pour l'impact et la durabilité

La durabilité du projet dans son ensemble a été évaluée comme « partiellement performante », le principal obstacle étant, selon l'évaluation, l'institutionnalisation insuffisante. Si le projet a mis en lumière des processus de changement dans les administrations et les institutions, ces changements s'effectuent lentement et connaissent parfois des reculs. Le contexte politique joue aussi un rôle à cet égard : un an après le début du projet, a été élu un gouvernement qui n'accorde aucune priorité à la protection de la forêt. « C'est dans ce contexte que le projet a réussi à convaincre même des groupes cibles sceptiques, car il a fait ressortir la plus-va-

lue économique d'une exploitation durable de la forêt, y compris dans les processus de dialogue politique », indique le chef de projet Frank Krämer à propos de la démarche de l'équipe de la GIZ. Fernando Henrique Kohlmann Schwanke, ancien secrétaire d'État auprès du ministère de l'Agriculture, a lui aussi salué l'approche du projet : « Le projet a permis de regarder vers l'avenir. Il a montré comment on pouvait accroître l'estimation de valeur et la création de valeur pour les produits issus de la forêt amazonienne, qui représente la plus grande forêt tropicale du monde. »

La prise en compte de la situation politique actuelle est un bon motif de poursuivre ce projet performant. L'évaluation a joué un rôle important à cet égard, estime Frank Krämer : « La consultante qui [y] a participé a aussi contribué à l'élaboration du projet consécutif. Celle-ci a eu lieu aussitôt après, de sorte que nous avons pu tirer le plus grand profit de la présence de la consultante, du fait qu'elle s'est beaucoup impliquée et qu'elle connaissait bien l'environnement du projet. Bien sûr, le projet suivant se présente très différemment, mais dans tous les cas cela est aussi dû à ce que la consultante a identifié et appris lors de l'évaluation. »

Frank.Kraemer@giz.de
Vera.Hundt@giz.de

🌐 L'évaluation

Irak : créer des possibilités d'emploi pour les jeunes



Des diplômés de l'université suivent des formations à Mossoul pour améliorer leurs compétences techniques pratiques et développent des prototypes à partir de leurs propres idées.

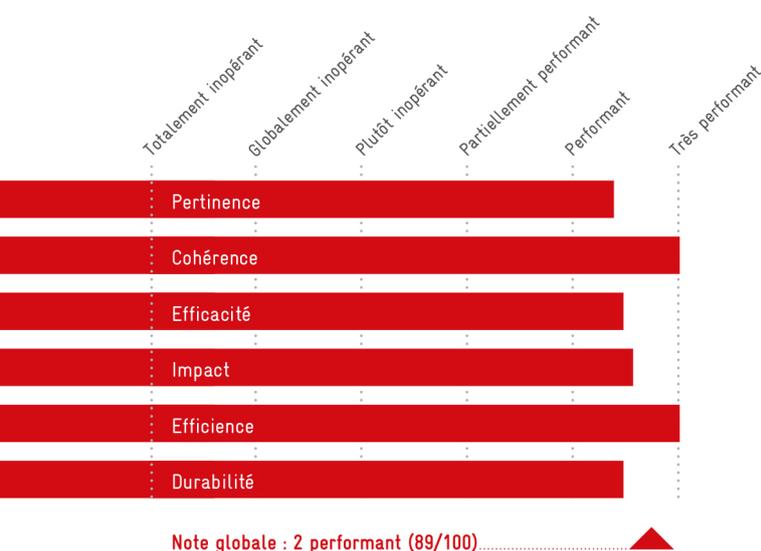


En Irak, la population est très jeune mais les emplois sont rares. Pour offrir des perspectives d'avenir aux jeunes, il est urgent de créer davantage d'emplois – par exemple dans les technologies de l'information et de la communication. En axant un projet sur des groupes marginalisés qui étaient auparavant exclus du marché officiel de la formation en Irak, la GIZ a appliqué une approche efficace.

Il n'est jamais facile pour un-e jeune de s'insérer sur le marché du travail. Ce constat est particulièrement vrai en Irak, où une population très jeune se dispute un nombre d'emplois trop restreint. Le peu de postes disponibles se trouvent surtout dans le secteur pétrolier. Il est urgent de créer davantage d'emplois dans d'autres secteurs afin d'ouvrir aux jeunes des perspectives économiques. C'est précisément sur ce point que travaille le projet « Technologies de l'information et de la communication (TIC) – Nouvelles perspectives d'emploi pour une jeunesse moderne en Irak ». Mis en œuvre sur mandat du BMZ par le chef de projet de la GIZ Jochen Zimmermann et son équipe, le projet soutient des partenaires de mise en œuvre locaux dans l'organisation de cours et de formations continues dont les participant-e-s doivent acquérir des compétences qui leur permettront notamment de travailler dans le secteur technologique. Un autre volet mise sur des centres d'innovation, des « maker spaces » (espaces ouverts où chacun-e peut travailler de façon créative sur des idées nouvelles), des espaces de co-working et des partenariats stratégiques avec des investisseur-euse-s pour permettre l'éclosion d'innovations et soutenir les potentiel-le-s créateur-ric-e-s d'entreprises dans leurs projets.

Ces actions visent spécifiquement les femmes et les réfugié-e-s, c'est-à-dire des personnes pour qui l'accès au marché du travail est encore plus difficile et qui se voient souvent privées d'études ou d'une formation professionnelle officielle. Aux yeux de Jochen Zimmermann, l'intégration de ces groupes aux formations continues dans le secteur technologique contribue aux objectifs du projet : « Lorsqu'on entend parler de start-up ou du secteur technologique, on a vite le sentiment qu'il s'agit d'une forme d'élitisme. Or au contraire, le secteur numérique offre précisément la possibilité de se bâtir une carrière même sans formation supérieure formelle. » Cette situation est également due au fait que la programmation n'est pas affaire de connaissances techniques. « Il s'agit bien plutôt d'apprendre une langue, souligne Jochen Zimmermann. Et nous l'avons tous fait une fois en apprenant notre langue maternelle. »

Un autre pôle d'intervention prioritaire du projet est la mise en relation de personnes issues des milieux économiques, de la recherche et de la société civile avec l'écosystème des technologies et des start-up, afin de permettre l'élaboration collaborative de solutions pour des problèmes du quotidien. Un effet secondaire positif de cette action est la création de nouvelles start-up technologiques et d'emplois supplémentaires.



Les start-up qui réagissent aux besoins de la vie quotidienne se caractérisent par un très important potentiel de croissance. Souvent, elles contribuent également aux grandes questions telles que l'égalité de genre et la protection du climat. L'une des start-up ayant participé aux programmes de formation a mis au point des matériaux d'emballage recyclables, des produits d'hygiène écologiques et une machine transformant des bouteilles en plastique en encre pour imprimante 3D. Au vu de la forte pollution par les plastiques existant en Irak, de telles solutions sont des plus nécessaires et sont déjà utilisées par certains pans de population dans les villes. « EcoLife joue un rôle important dans la promotion d'un mode de vie écologique, en fabricant des produits respectueux de l'environnement, issus de ressources renouvelables sans plastique ni produits chimiques et produits en Irak par une main-d'œuvre irakienne », explique Maryam Yaarub, fondatrice d'EcoLife.

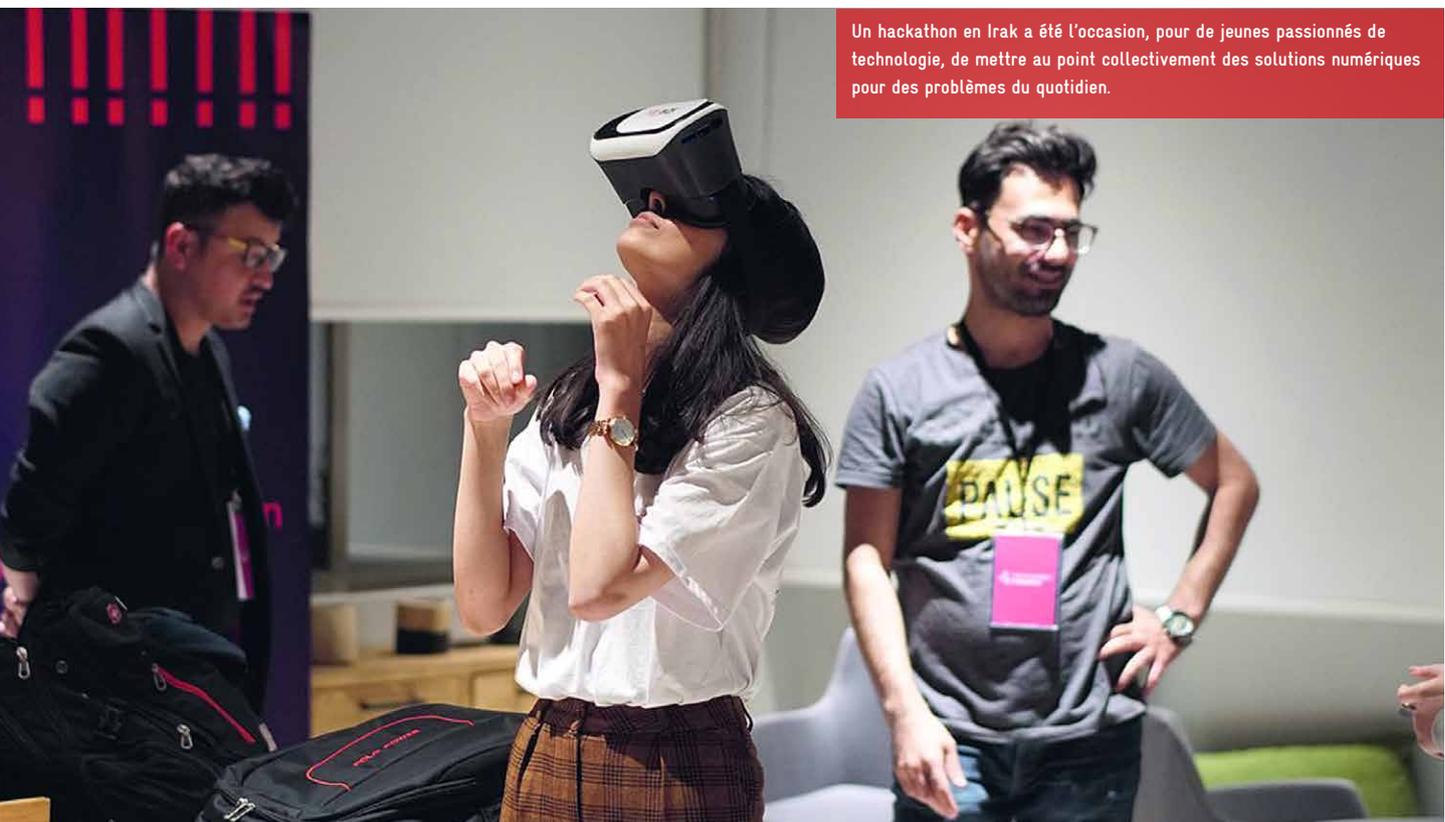
Un choix payant : des structures de projet légères et des organisations partenaires locales

L'une des particularités du projet résidait dans son équipe de base relativement restreinte, qui misait sur les organisations partenaires présentes sur place. Jochen Zimmermann et son équipe ont constitué un réseau d'investisseur-euse-s

devant soutenir les start-up en faisant exclusivement appel à des organisations partenaires locales. « L'avantage est que nous travaillons avec des personnes qui sont intégrées au contexte local et qui savent, dans la situation d'instabilité de l'Irak, quels sont les investisseurs appropriés, lesquels intégrer au réseau et lesquels il vaut mieux laisser de côté. » Ces décisions judicieuses se sont reflétées dans l'évaluation. Le rapport souligne que le renforcement des compétences des partenaires du projet a précisément contribué à la réussite de ce dernier, et que les attentes en matière de résultats et de valeur ajoutée pour les groupes cibles ont même été dépassées. Selon Jochen Zimmermann, cette approche est transposable à d'autres projets : de manière générale, les projets menés dans des contextes fragiles doivent envisager de collaborer davantage avec des organisations locales, par le biais de contrats de financement ou de contrats de services, plutôt qu'en premier lieu avec des organisations internationales.

Tirer les enseignements de l'évaluation

Les formations continues sur mesure se sont également avérées performantes, puisque de nombreux-ses participant-e-s ont ensuite trouvé un emploi. Les start-up soutenues contribuent elles aussi de manières très différentes à l'atteinte des objectifs de développement en Irak. Des



Un hackathon en Irak a été l'occasion, pour de jeunes passionnés de technologie, de mettre au point collectivement des solutions numériques pour des problèmes du quotidien.



optimisations restent cependant nécessaires : par exemple, l'évaluation a montré que le groupe cible des déplacé-e-s internes et des réfugié-e-s n'a pas été entièrement atteint en-dehors des communautés d'accueil, comme l'indique Ulrike Haffner, de l'unité d'état-major Évaluation. En cause ici, le fait notamment que de nombreuses personnes réfugiées ou déplacées vivent dans des zones reculées auxquelles il est difficile et très coûteux d'accéder – une situation encore aggravée par la pandémie de Covid-19.

Jochen Zimmermann souligne toutefois que ce résultat est très lié à une question de définition posée par l'évaluation : qui entre dans ce groupe cible et qui n'y entre pas ? Une personne qui doit quitter son domicile en raison de persécutions, d'une guerre ou de catastrophes environnementales est-elle considérée comme une déplacée interne ? Ou bien faut-il obligatoirement vivre dans un camp de réfugiés ? Après combien d'années de vie sur le nouveau lieu d'habitation n'est-on plus considéré-e comme un-e réfugié-e ? Ces questions ont été à nouveau intégrées au projet suite à l'évaluation, et elles contribueront à définir sa future orientation. Cette dernière pourra s'appuyer sur une base solide grâce aux résultats de l'évaluation – notamment le fait que les besoins des personnes déplacées et réfugiées installées dans des camps diffèrent considérablement des besoins des personnes accueillies dans des communautés. Le même constat s'applique au suivi des groupes cibles dans les contextes instables. En Irak, mais aussi dans d'autres pays, être un-e réfugié-e est stigmatisant. Par exemple, lorsque l'État islamique en Irak et en Syrie (ISIS) a pris Mossoul, de nombreuses personnes ont fui la ville ; revenir à Mossoul, c'est risquer d'être rapidement considéré-e comme un-e renégat-e. Par conséquent, il est fréquent que les personnes ne se définissent pas elles-mêmes comme réfugiées.

Cette non-atteinte apparente des groupes cibles offre ainsi également un enseignement aux futurs projets au niveau méta : pour certaines catégories de groupes cibles, notamment les groupes vulnérables, il peut subsister un conflit entre la collecte de données et le principe de ne pas nuire. Ce constat peut également être appliqué à d'autres projets relevant du champ Exode et migration.

Jochen Zimmermann et son équipe ont déjà identifié ce point dans leur projet en cours et y ont apporté des solutions en effectuant des contrôles croisés réguliers et en veillant à disposer de données chiffrées en quantité suffisante, et surtout en qualité exploitable.

Exploiter les réussites

Les résultats positifs du projet ont été confirmés lors de son évaluation centrale. « Nous nous sommes bien sûr réjouis d'obtenir une confirmation pour cette approche très spécifique », a déclaré Jochen Zimmermann. À ses yeux, le fait que l'évaluation ne soit pas un contrôle interne de la GIZ mais qu'elle soit réalisée par des évaluateur-ric-e-s externes est une bonne chose. Un suivi permanent est certes assuré tout au long du projet, et les enseignements de ce suivi sont régulièrement pris en compte dans de nouvelles activités. « Mais le projet a sa vision des choses et, dans son quotidien, reste enfermé dans cette façon de voir. Les évaluations centrales de projets apportent un vent nouveau, des perspectives neuves, et suscitent la discussion », souligne Jochen Zimmermann.

La phase actuelle du projet touche presque à son terme, et l'équipe travaille déjà à ébaucher le projet consécutif. Ces planifications prendront en compte les expériences passées et les enseignements de l'évaluation. La prochaine étape impliquera davantage, notamment, les acteurs politiques sur le terrain. « Il est bien entendu incroyablement important de développer l'écosystème et d'établir des passerelles avec le secteur privé et les universités. Mais pour que cette approche fonctionne durablement, les responsables politiques doivent s'engager activement, ou tout au moins prendre conscience qu'il existe un besoin sur cette question », précise Jochen Zimmermann à propos de l'avenir du projet.

Jochen.Zimmermann@giz.de
Ulrike.Haffner@giz.de



CEDEAO : penser la lutte contre la pandémie au niveau régional



Le projet régional soutient la prévention de la pandémie en Sierra Leone, au Libéria, en Guinée, au Togo, au Nigeria et au Ghana.



Ebola, fièvre de Lassa, choléra – avant même la pandémie de Covid-19, les systèmes de santé de nombreux pays de la CEDEAO étaient déjà insuffisamment armés pour faire face aux épidémies. Un projet régional a aidé efficacement les instances sanitaires de certains pays de la CEDEAO à mettre en place des systèmes de prévention et de contrôle des épidémies.

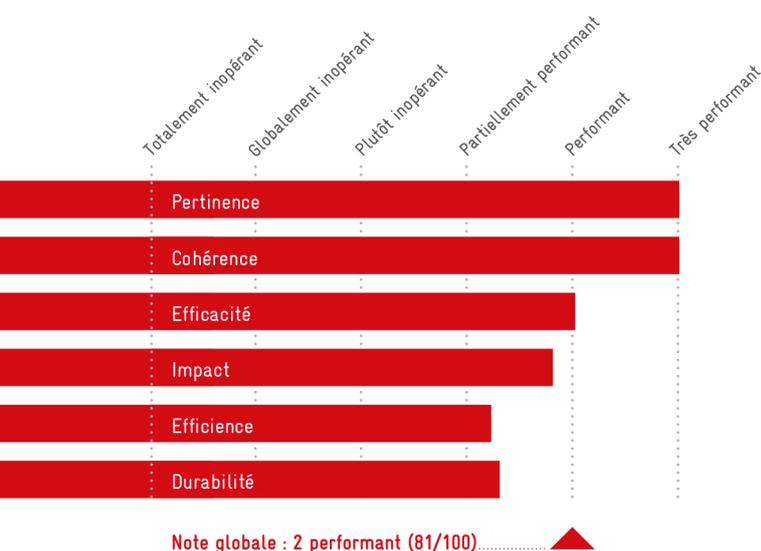
Dans les pays de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), les zoonoses (maladies dues à des agents pathogènes se transmettant de l'animal à l'homme) représentent un risque sanitaire majeur. Durant la dernière épidémie d'Ebola, qui a frappé l'Afrique de l'Ouest entre 2014 et 2016, près de 29 000 personnes ont été infectées, avec une issue fatale pour plus de 11 300 d'entre elles. La lutte contre cette épidémie s'est heurtée principalement au manque de coordination entre les différents acteurs et de communication sur les risques sanitaires, au niveau de qualification insuffisant des personnels de santé, ainsi qu'à un manque de données fiables.

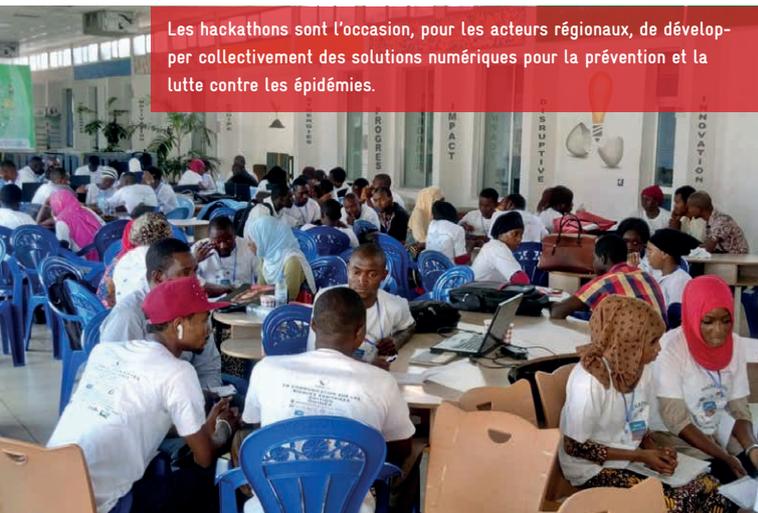
Le projet « Appui à la prévention des pandémies dans la région de la CEDEAO » mis en œuvre par la GIZ au niveau régional et dans six pays prioritaires (Sierra Leone, Libéria, Guinée, Togo, Nigeria et Ghana) soutient la CEDEAO dans la mise en place d'un système transnational de prévention et de contrôle des pandémies. Il se concentre sur la promotion du Regional Center for Surveillance and Disease Control (RCSDC, Centre régional de surveillance et de contrôle des épidémies) ainsi que sur le renforcement des systèmes d'alerte précoce. Il encourage en outre la création d'équipes de réponse rapide au niveau régional et national, et contribue à renforcer les compétences correspondant au Règlement sanitaire international (RSI) 2005.

Prise en compte de besoins régionaux et d'objectifs internationaux

L'évaluation considère le projet comme très pertinent et cohérent, car il correspond très bien aux directives internationales et à celles du BMZ en matière de préparation et de réaction aux phénomènes épidémiques. Sa conception prend en compte tous les besoins importants, du développement technique au développement organisationnel en passant par les capacités en personnel.

Au global, le projet a atteint ses objectifs : il a aidé l'Organisation ouest-africaine de la santé (OOAS) et le RCSDC, chargé de la mise en œuvre de mesures, à mieux appliquer le RSI, et a contribué à renforcer le réseau régional responsable de la prévention des maladies infectieuses à potentiel épidémique et de la réaction face à ces maladies. Près de 7 000 collaborateurs d'organisations régionales, nationales ou infranationales ont bénéficié de formations continues sur les thèmes de la prévention et du contrôle





Les hackathons sont l'occasion, pour les acteurs régionaux, de développer collectivement des solutions numériques pour la prévention et la lutte contre les épidémies.

des pandémies. Plus de 7 000 utilisateur-ric-e-s sont désormais connecté-e-s au système de surveillance numérique SORMAS (surveillance, outbreak response management and analysis system), qui est aujourd'hui également mis en œuvre avec succès dans plusieurs pays d'Europe pour détecter les foyers de maladie.

Pour améliorer la communication entre les acteurs régionaux et les États membres de la CEDEAO, le projet a élaboré des solutions numériques. Ont notamment été organisés des hackathons (événements dédiés à l'élaboration collective de logiciels ou d'applications mobiles) et des formations hybrides en blended learning (associant formats d'apprentissage en ligne et en présentiel), une approche qui s'est avérée très efficace durant la pandémie de Covid-19. La plateforme numérique régionale de communication sur les risques proposée par le RCSDC a permis de mettre à disposition, aux fins de sensibilisation de la population, des supports et des informations sur la communication des risques sanitaires en intégrant les problématiques de genre. De plus, un soutien a pu être dispensé à différents formats d'échange virtuel destinés au partage régional et transfrontalier d'informations épidémiologiques.

L'évaluation a également fait état de résultats positifs non prévisibles au début du projet, comme la rapidité de réaction face à la pandémie de Covid-19, durant laquelle le logiciel SORMAS a pu être mis à profit pour identifier et surveiller les foyers de maladie, comme le confirme Ulrike Haffner, de l'unité d'état-major Évaluation. C'est aussi le point de vue de Chinedu Arinze, expert en informatique pour le SORMAS au Nigeria Centre for Disease Control (NCDC, Centre nigérian pour le contrôle des maladies) : « SORMAS et la coopération – c'est-à-dire le soutien de

la GIZ et d'autres partenaires – sont les piliers qui nous ont permis de bien mieux gérer la Covid-19. » Le projet est parvenu à obtenir un financement supplémentaire de quelque huit millions d'euros sur le fonds d'urgence du BMZ et de l'UE pour la Covid-19, ce qui a notamment permis de mettre en œuvre de nouveaux outils de communication en cours même du déroulement du projet.

Un long chemin jusqu'à l'institutionnalisation

En matière d'impact et de pérennité des activités, l'évaluation identifie encore un potentiel d'amélioration. Pour le chef de projet Damien Bishop, cela est dû au fait que le projet s'est engagé dans un processus d'institutionnalisation très complexe nécessitant du temps pour s'établir pleinement. Quand un projet régional travaille avec de nombreuses parties prenantes et au niveau des institutions, il faut s'attendre à ce que certaines choses prennent beaucoup plus de temps que dans de nombreux projets bilatéraux. De plus, dans le cas considéré, les organisations qui collaborent avec le projet dans la région sont encore très jeunes, et bon nombre de leurs structures et de leurs mécanismes n'en sont qu'à leurs balbutiements. « Nous sommes au commencement d'un long processus de changement », souligne Damien Bishop. Il reste encore beaucoup à faire pour amener ces initiatives à plus d'efficacité et plus de durabilité et toutes les parties prenantes l'acceptent – tout comme les recommandations de l'évaluation de mettre l'accent sur ce point à l'avenir.

D'après le rapport d'évaluation, il est extrêmement important de continuer à développer les capacités régionales, aussi bien par la formation continue de personnels que par un soutien au développement organisationnel. Du point de vue du projet, cela signifie par exemple d'aider les autorités sanitaires du Nigeria et du Ghana à s'approprier le logiciel SORMAS de manière à ne plus dépendre de prestataires de services externes pour son utilisation. « Pour cela, nous devons toutefois développer les capacités de nos propres personnels », indique Rimamadeyati Yashe, de la direction nationale du SORMAS auprès du NCDC. « La mise en œuvre du SORMAS sera plus pérenne lorsque les modules de formation au logiciel seront faciles d'accès pour les utilisateur-ric-e-s et ne représenteront plus un événement exceptionnel coûteux à organiser », précise Damien Bishop. Voilà qui sera l'une des prochaines missions du projet.

Damien.Bishop@giz.de

Ulrike.Haffner@giz.de

🌐 L'évaluation

Des évaluateur·rice·s nationaux·ales pour améliorer la qualité

Les évaluations centrales portant sur des projets mis en œuvre dans des pays partenaires sont en principe réalisées par des équipes d'évaluateur·rice·s incluant une personne vivant dans la région ou le pays considéré. Ces expert·e·s nationaux·ales apportent non seulement leur maîtrise du secteur et de la méthodologie, mais aussi une connaissance du contexte national, régional, politique, culturel et institutionnel. Durant la pandémie, l'importance des évaluateur·rice·s locaux·ales s'est encore accrue. Leur présence et leur mobilité dans le pays ont contribué de façon essentielle à permettre que toutes les évaluations prévues par la GIZ soient réalisées de manière professionnelle et hautement qualitative dans les années qui ont suivi le début de la pandémie et ce, malgré une participation des évaluateur·rice·s internationaux·ales entièrement à distance. Les points de vue des organisations partenaires et des groupes cibles, déterminants pour les évaluations, ont pu être recueillis par les expert·e·s locaux·ales. Depuis l'introduction des évaluations centrales de projets en 2017, l'unité d'état-major de la GIZ a collaboré avec près de 160 évaluateur·rice·s internationaux·ales et 170 évaluateur·rice·s nationaux·ales. Le réseau ne cesse de se développer, et des interlocuteur·rice·s compétent·e·s sont aujourd'hui disponibles sur le terrain dans toutes les régions et dans tous les secteurs. Ces interlocuteur·rice·s sont intégré·e·s aux offres de l'unité d'état-major en matière d'échange technique, par exemple lors des journées annuelles des évaluateur·rice·s ou de formations méthodologiques en ligne.

Mostafa@mena-renewables.com

Claudia.Kornahrens@giz.de



Le travail avec un expert national directement sur le terrain s'avère très efficace pour les évaluations. Pouvoir ainsi parler avec de nombreuses personnes issues des groupes cibles et des organisations partenaires est très important pour collecter des informations et des données et, surtout, pour garantir la triangulation des informations. »

Dr. El Mostafa Jamea, directeur du département Recherche et conseil de l'institut de recherche MENARES, à Casablanca (Maroc)

Kenya : sur la voie de la formation en alternance

La formation en alternance proposée au Kenya au laboratoire de mécanique automobile vise à permettre une meilleure articulation entre théorie et pratique, principalement dans le but de pallier la pénurie de main-d'œuvre spécialisée dans le pays.



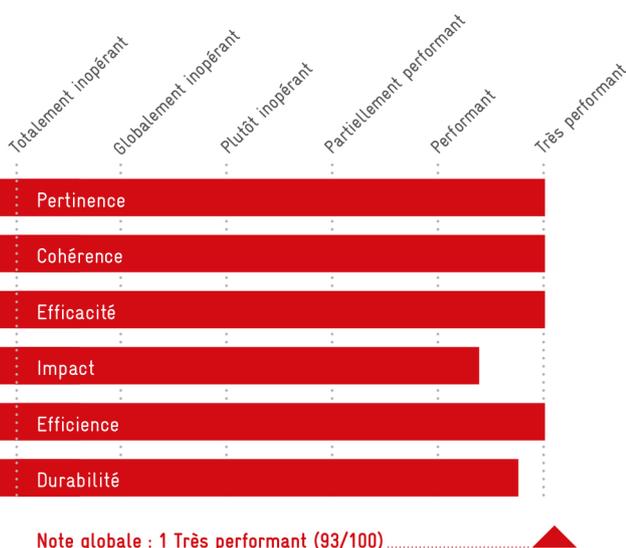


Le secteur industriel du Kenya est l'un des plus vigoureux d'Afrique de l'Est. Mais jusqu'en 2019, son développement stagnait, notamment en raison d'un manque de main-d'œuvre qualifiée. Pour pallier cette situation, le gouvernement souhaite réformer en profondeur le système éducatif à l'horizon 2030. Dans ce domaine, projet « Promotion de l'emploi des jeunes et de la formation professionnelle », s'est avéré très efficace, comme l'a montré l'évaluation.

L'évaluation a confirmé que le projet est intervenu à point nommé et avec beaucoup de pertinence », constate Emily Andres, qui était chargée de la gestion de l'évaluation. « Le gouvernement avait défini la formation technique et la formation professionnelle comme des priorités nationales, et était prêt à mobiliser des ressources pour le secteur. » Avec son plan de développement Kenya Vision 2030, le pays a entrepris de hisser son système de formation professionnelle à un niveau capable de rivaliser avec l'international d'ici à 2030. En effet, le Kenya attribue une grande importance à son industrie ; pour rester compétitif sur la scène internationale et se positionner comme un site attractif pour les investisseurs, le pays a besoin de travailleurs qualifiés – qui doivent être formés en conséquence.

Le principal problème de l'actuel système de formation kenyan réside dans le fait que les contenus ne sont pas adaptés aux besoins du secteur manufacturier, notamment parce que les écoles publiques d'enseignement professionnel sont davantage tournées vers la théorie et que leurs élèves n'acquièrent que peu de compétences pratiques. Horst Bauernfeind, le directeur du projet, sait que même les courts stages prévus dans le système de formation actuel ne sont pas d'une grande utilité : « Ils ne s'appuient pas sur des plans d'enseignement structurés, les élèves sont tout simplement envoyés en entreprise. Lorsqu'ils ont de la chance, ils ont le droit de toucher un jour une machine. » Les cours ne sont pas suffisamment axés sur la pratique, et la formation des élèves ne leur permet pas de s'insérer sur le marché de l'emploi. « Par conséquent, ils sont souvent obligés de suivre une nouvelle formation, ce qui bien sûr engendre des coûts », regrette Horst Bauernfeind.

Conjuguer efficacement théorie et pratique – c'est l'un des atouts du système de formation par alternance tel qu'il existe par exemple en Allemagne, en Autriche ou en Suisse. L'objectif du projet est de transposer ce modèle au Kenya sous une forme adaptée. C'est aussi un défi, car cela nécessite un changement profond du système de formation professionnelle kenyan. « L'État manifeste un grand intérêt pour une amélioration de la formation professionnelle. Mais nous devons également convaincre les entreprises de s'engager davantage dans la formation professionnelle », souligne Sammy Waititu, directeur du Kiambu Institute of Science and Technology, un établissement proposant des formations professionnelles. Une autre raison est le coût de la formation professionnelle en alternance : les entreprises doivent mettre des formateurs à disposition, mais aussi prendre en charge d'autres coûts. Au Kenya, où la tradition veut que les apprentis assument



eux-elles-mêmes le coût de leur formation et ne soient pas rémunéré-e-s, il s'agit d'un changement de grande ampleur nécessitant un travail préalable de promotion.

La coopération avec les entreprises, moteur de succès

« Nous avons commencé par nous demander quelles entreprises bénéficieraient le plus des formations », explique Isaiah Lule, responsable du département de technique automobile du Nairobi Technical Training Institute. Cette démarche, évaluée comme très efficace lors de l'évaluation, a contribué au dépassement des objectifs du projet. « Cette approche fonctionne très bien pour les métiers techniques qui nécessitent également un peu d'investissements », précise le chef de projet Horst Bauernfeind. « Quand on investit 300 000 euros dans une machine, on est également disposé à déboursier de l'argent pour la personne qui utilisera et entretiendra la machine. » 70 entreprises se sont engagées dans des coopérations avec les cursus de formation en mécatronique industrielle, en mécatronique automobile et en construction automobile.

L'évaluation recommande de créer d'autres incitations pour les entreprises, par exemple par le biais de directives ouvrant aux entreprises la perspective d'allègements fiscaux lorsqu'elles accueillent des apprenti-e-s. La coopération financière et technique doit en outre faire l'objet d'une concertation étroite : « D'après l'évaluation, cela pourrait permettre d'améliorer encore la modernisation des équipements et accroître l'intérêt pour la formation en alternance », indique la gestionnaire d'évaluation Emily Andres. Cela lutterait également contre un facteur d'échec identifié par l'évaluation : le manque d'équipement de nombreux établissements de formation au Kenya, qui empêche de dispenser des formations modernes conformes à l'état de l'art.

Les normes et les directives représentent un autre aspect central, car elles permettent d'accroître l'efficacité du projet, et par ricochet celle de la formation en alternance. Les processus mis en œuvre dans les établissements de formation chargés de l'instruction scolaire devraient être définis par voie de directives. Des normes communes devraient être élaborées et porter sur les compétences de base que doivent acquérir les apprenti-e-s dans les entreprises. Il serait également pertinent de définir de quelle manière les apprenti-e-s, les entreprises et les écoles doivent communiquer ; des directives sont en outre nécessaires concernant le financement et les responsabilités du secteur privé, des instituts de formation et des autorités nationales.

L'organisation du secteur privé kenyan représentait une difficulté

Aux yeux de Horst Bauernfeind, l'équipe d'évaluation enfonce des portes ouvertes avec ces recommandations. En effet, l'une des grandes différences entre le Kenya et l'Allemagne réside dans l'organisation du secteur privé. En Allemagne, des chambres et des associations représentent les intérêts de l'industrie et élaborent, conjointement avec des acteurs gouvernementaux, des normes permettant de comparer les performances et les qualifications et garantissant leur qualité. Au Kenya en revanche, il n'existe pas d'institutions ni de processus de cette sorte, ou seulement de manière beaucoup plus restreinte. Il n'existe que peu d'associations d'entreprises bien organisées au Kenya, et leur membres sont largement moins nombreux qu'en Allemagne. L'équipe du projet a donc dû déployer d'importants efforts pour entrer en contact avec le secteur privé. « Nous avons consacré la première année du projet à trouver des parties prenantes », se rappelle Horst Bauernfeind. L'élaboration des programmes d'enseignement, qui devaient être conçus pour répondre aux besoins des entreprises, a également pris deux années entières.

Comme l'évaluation l'a constaté, toutes les conditions politiques d'ensemble visant à rapprocher les écoles professionnelles et les industries n'ont pas encore pu être totalement concrétisées ; mais cela n'a rien d'étonnant au vu de ce contexte. L'une des missions du projet consécutif sera donc de faire progresser l'institutionnalisation, ce qui facilitera et pérennisera la coopération entre tous les groupes d'intérêt, selon les estimations de l'équipe d'évaluation.

L'évaluation recommande en outre, à l'étape suivante, de déployer à plus grande échelle le concept de formation en alternance au Kenya, précise Emily Andres, de l'unité d'état-major Évaluation. En effet, l'objectif à long terme est d'implanter le plus largement possible la formation en alternance dans tous les secteurs professionnels. Le projet évalué s'était quant à lui principalement concentré sur un petit groupe de débutant-e-s de talent, ce que le rapport d'évaluation considère comme une faiblesse. Le projet consécutif devra donc veiller à inclure dans la mesure du possible tous les groupes de population. Les choses sont claires pour Horst Bauernfeind : « C'était un projet pilote. La priorité du projet consécutif sera d'assurer la pérennité des mesures. »

Horst.Bauernfeind@giz.de

Emily.Andres@giz.de

🌐 L'évaluation

Népal : fédéralisme et énergie



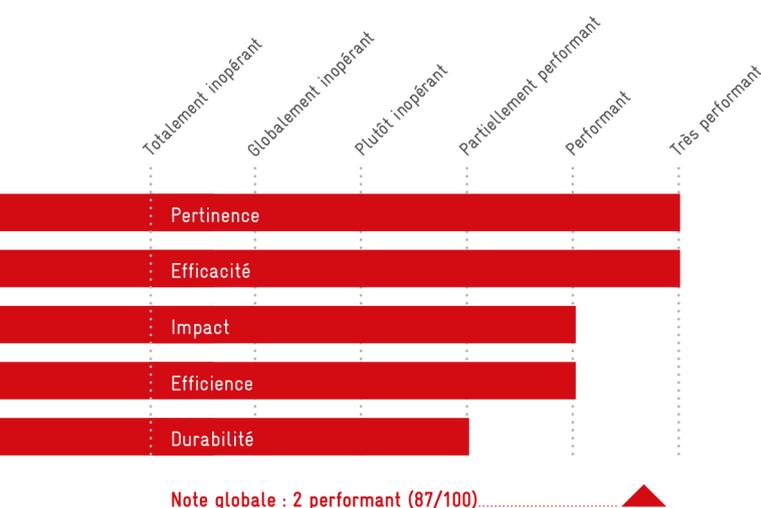
Le projet RERA aide les organisations partenaires népalaises à promouvoir les énergies renouvelables, par exemple des pompes à eau solaires à Dhangadhi.

Alors que le projet RERA était déjà en cours, le Népal a entamé une réforme de ses structures gouvernementales dans le sens d'une fédéralisation de l'administration – générant d'importantes difficultés pour le personnel de mise en œuvre. L'équipe d'évaluation a néanmoins évalué le projet comme très performant, et souligne le caractère déterminant de structures de projet souples.

Dans les régions rurales du Népal, près de trois millions de foyers ne disposent que d'un accès restreint, voire d'aucun accès, à un approvisionnement moderne en électricité. C'est sur ce point que souhaite intervenir le projet RERA (Renewable Energy in Rural Areas – Énergies renouvelables dans les zones rurales). En effet, la pauvreté énergétique a des conséquences importantes sur l'environnement et la santé, mais aussi sur les possibilités de développement économique et social : au Népal, lorsqu'on n'a pas l'électricité, on doit utiliser du bois ou d'autres biomasses pour cuisiner et se chauffer, ce qui, à long terme, contribue non seulement à la déforestation, mais induit également des risques pour la santé, car la cuisine au bois et à la biomasse génère d'importantes quantités de gaz de combustion. Faute d'énergie électrique, le travail quotidien – de l'agriculture à la construction d'habitations en passant par l'approvisionnement en eau – demande tellement de temps et d'efforts qu'il ne reste à la population que très peu de ressources pour innover ou même se former ; le développement économique est donc en stagnation. L'accès à l'information et surtout à l'éducation demeure fortement entravé par le manque d'éclairage électrique et l'impossibilité d'accéder à Internet. Comme souvent, les plus impactés sont les groupes sociaux déjà défavorisés, et notamment les femmes. Dans un tel contexte, un projet ayant pour priorité l'approvisionnement énergétique peut susciter d'importants changements : le projet RERA était d'une grande importance, car son pôle d'intervention prioritaire, l'approvisionnement énergétique, ciblait un problème central pour la population rurale, tout en correspondant aux stratégies du pays partenaire, de la coopération allemande au développement et des objectifs internationaux.

Une réussite due à des structures flexibles

Les organisations partenaires népalaises étaient l'AEPC (Alternative Energy Promotion Centre, Centre pour la promotion des énergies alternatives) ainsi que les instances compétentes au sein des administrations provinciales et communales, qui bénéficient du soutien du projet RERA pour la promotion des énergies renouvelables. Le principal défi résidait dans le fait que lorsque le projet a été lancé, en 2016, les structures fédérales et donc les instances compétentes n'existaient pas encore. Ce n'est qu'après le démarrage des activités du projet que le Népal a commencé à appliquer sa nouvelle constitution de 2015 et, donc, également à mettre en place la fédéralisation des structures gouvernementales.



Quelle est la contribution des projets aux programmes de la coopération au développement ?

Les évaluations centrales de projets produisent des éléments de connaissances probants sur la mise en œuvre et les résultats des projets relevant du domaine d'activité BMZ. En revanche, la qualité et l'efficacité des programmes globaux ne sont pas encore systématiquement évaluées. Pour le BMZ, savoir ce qui fonctionne et ce qui doit être réajusté dans les programmes revêt une importance croissante. C'est pourquoi l'évaluation transverse portant sur des évaluations centrales de projets a étudié les contributions des projets aux programmes de la coopération au développement et en a tiré des recommandations pour concevoir des évaluations des programmes. À l'avenir, le niveau des programmes devra systématiquement être intégré aux évaluations de projets, l'objectif étant d'obtenir, grâce aux évaluations centrales de projets, des enseignements pour le niveau des programmes. Les projets retenus pour l'évaluation présentent une grande diversité, et pourraient être évalués chacun sur des problématiques définies. Cette possibilité semble particulièrement intéressante pour les programmes mis en œuvre sous la responsabilité de plusieurs organisations.

Claudia.Kornahrens@giz.de

 L'évaluation

Le projet a réagi rapidement et avec souplesse. Il a été l'un des premiers projets sur place à déplacer ses priorités d'action et à les reporter sur le soutien aux nouvelles autorités locales et à l'AEPC, qui voyait son rôle changer. Cela a permis de garantir un travail de qualité, y compris dans les nouvelles conditions.

Recommandation d'élargissement des capacités

Les effets positifs des mesures du projet RERA sur les conditions de vie concrètes de nombreux-ses Népalais-ses se traduisent dans les chiffres : plus de 30 000 personnes ont pu accéder à l'électricité, 25 000 à des points de cuisson

modernes et 8 000 à l'eau potable. En outre, des structures et des processus permettant d'impliquer les femmes et les groupes marginalisés ont été créés dans le cadre du projet, résume Claudia Kornahrens. Toutefois, le projet RERA n'est intervenu que dans 14 communes du Népal sur 753 ; son élargissement à un cercle plus étendu de communes est l'une des recommandations concrètes émanant de l'évaluation centrale du projet. De plus, la pérennité des mesures après la fin du soutien apporté par le projet n'est pas totalement garantie, car l'organisation partenaire (l'AEPC) n'est pas encore en capacité d'apporter un soutien suffisant aux administrations communales. Par conséquent, l'évaluation centrale du projet attribue seulement la note de « partiellement performant » au critère de durabilité.

Les facteurs qui ont conduit à cette appréciation ont déjà fait l'objet d'une réflexion sur bon nombre de points, indique le chef du projet, Christian Liedtke. Toutefois, « compte tenu de la transition vers les structures fédérales, nous avons dû concevoir notre programme d'abord comme un projet pilote. C'est pourquoi nous n'avons pas pu travailler avec plus de 14 communes. » Nawa Raj Dhakal, directeur exécutif adjoint de l'AEPC, salue le travail préalable du RERA I : « Le projet a fait œuvre de pionnier pour mettre les administrations locales nouvellement créées – les communes urbaines et rurales – en capacité de promouvoir les énergies renouvelables. Les enseignements et les instruments élaborés par le RERA I en coopération avec les 14 communes partenaires de 2 provinces sont aujourd'hui répliqués et déployés à plus grande échelle par l'AEPC et d'autres organisations partenaires afin de permettre à de nombreuses autres provinces et administrations communales d'en bénéficier. » La mise à l'échelle et l'utilisation durable sont donc déjà ancrées dans le projet consécutif en cours de réalisation : « Dès le départ, nous avons misé sur l'utilisation d'outils numériques pour la gestion des connaissances et sur la mise à disposition de ces outils aux institutions partenaires. De cette façon, nous pouvons véritablement diffuser les informations auprès du plus grand nombre et œuvrer dans la perspective d'une mise à l'échelle. »

Cette vision optimiste de l'avenir est partagée par l'évaluation. Selon cette dernière, le projet consécutif RERA II a de bonnes chances de pérenniser les effets positifs de RERA I et ainsi de contribuer sur le long terme à la réalisation des objectifs de développement au Népal.

Christian.Liedtke@giz.de

Claudia.Kornahrens@giz.de

 L'évaluation

Amérique centrale : des perspectives pour inciter à rester ou à revenir

Le projet apporte une aide à des enfants et des jeunes de retour par le biais d'offres d'éducation et de formation professionnelle ainsi que d'un soutien psychosocial. L'objectif est ainsi de favoriser leur (ré)intégration. Des pièces de théâtre permettent en outre de mieux sensibiliser la population aux offres et aux risques associés aux migrations irrégulières.





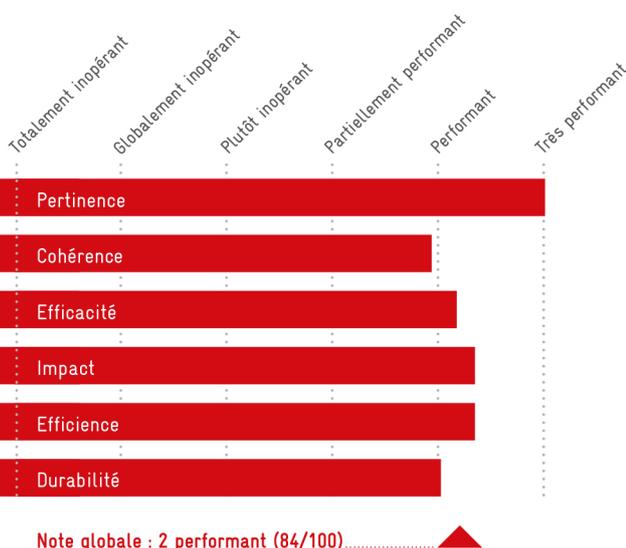
Le projet ALTERNATIVAS mené en Amérique centrale propose des offres visant la réintégration sociale, scolaire et professionnelle d'enfants et de jeunes menacés par la violence et par l'exode. Le projet contribue ainsi également à renforcer les acteurs de l'État, de la société civile et du secteur privé. L'évaluation a attribué un haut degré de pertinence à cette approche, tout en questionnant sa portée et en invitant à une approche plus ciblée.

L'Amérique centrale est en proie aux troubles et aux conflits depuis plusieurs décennies. Aujourd'hui encore, la situation demeure parfois fragile ; les possibilités manquent en particulier dans le domaine de la formation et de l'emploi. Les jeunes, notamment, ne voient pas de perspectives d'avenir dans leur pays et émigrent vers le Nord, principalement vers les États-Unis et le Mexique. Mais il est fréquent que cette solution n'en soit pas une : les enfants et les jeunes sont souvent victimes de violences sur les routes migratoires ; la plupart du temps, ils sont refoulés à la frontière du pays où ils cherchent à se rendre et doivent revenir dans leur pays. La réintégration des jeunes de retour constitue ainsi une difficulté supplémentaire pour les pays d'Amérique centrale.

Un soutien psychosocial et des perspectives d'emploi grâce à des places de formation

Le projet ALTERNATIVAS offre aux enfants et aux jeunes des solutions alternatives locales à la migration irrégulière. Ces solutions contribuent également à favoriser la réintégration des enfants et des jeunes de retour de migration. Le projet soutient des programmes d'éducation et de formation professionnelle flexibles ainsi que des offres de soutien psychosocial à destination des enfants, des jeunes et de leurs familles. Pour Benjamin Bräuer, de l'unité d'état-major Évaluation, l'évaluation souligne l'extrême pertinence de ces mesures et le projet se conforme bien aux besoins spécifiques des groupes cibles.

Pour inciter les jeunes à rester, il est essentiel qu'ils aient des perspectives professionnelles. Auparavant, les offres de formation professionnelle n'étaient que peu orientées sur les besoins effectifs du marché de l'emploi, pour lequel des compétences techniques sont nécessaires, mais aussi des compétences personnelles. Mais souvent, les jeunes n'avaient aucune possibilité d'acquérir ces compétences. En partenariat avec des entreprises privées, ALTERNATIVAS a développé pour les jeunes en recherche d'emploi un programme de formation continue sur mesure leur permettant de renforcer à la fois leurs compétences techniques et sociales. Un bon exemple à cet égard est la coopération avec la chaîne de supermarchés du Salvador Súper Selectos, une grande enseigne présente dans tout le pays à travers 107 magasins. Un pourcentage important des jeunes ayant participé au programme de formation continue a ensuite pu effectivement obtenir un poste au sein de la chaîne de supermarchés. « Environ 70 % des jeunes qui ont parti-



Une jeune fille participe à un cours de soudure proposé dans le cadre du projet à Tegucigalpa, au Honduras.



« cipié à la formation continue ont pu trouver un emploi », indique Clara Rodríguez, de la Fundación Calleja, la fondation créée par Súper Selectos. « Cela s'explique principalement par le fait que les cours sont adaptés à la demande de l'entreprise et que nous pouvons directement placer les jeunes dans les emplois existant dans nos supermarchés. » La coopération étroite avec les entreprises et l'identification précise de leurs besoins dans le plan de formation ont permis d'obtenir des résultats très positifs – et l'approche sera transposée aux coopérations avec d'autres entreprises privées au Honduras et au Guatemala.

Outre les offres d'éducation, de formation professionnelle et de soutien psychosocial à destination des enfants et des jeunes, le projet forme également des travailleur-euse-s sociaux-ales, des enseignant-e-s, des professionnel-le-s de la santé ou des collaborateur-ric-e-s des établissements accueillant des migrant-e-s de retour afin que ces personnes puissent apporter un soutien psychosocial aux enfants et aux jeunes psychologiquement mis à rude épreuve par leur expérience de l'exode et de la violence. Pour ce faire, le projet a conçu un total de huit modules de formation continue, portant notamment sur la violence à caractère sexuel, les traumatismes, la prévention du suicide, le conseil psychosocial à distance et le conseil psychosocial aux enfants LGBTIQ+ et à leurs familles ; ces modules ont été mis en œuvre avec des institutions locales et nationales et ont bénéficié à un grand nombre de personnes. Les formations continues ont remporté un large écho, comme l'a souligné

le rapport d'évaluation. Le fait que les enfants, les jeunes et leurs familles aient été très satisfaits des conseils psychosociaux et qu'ils en aient tiré un effet positif sur leur vie et leur bien-être constitue également une réussite du projet.

Priorité aux approches qui fonctionnent vraiment

Le tableau est différent pour les résultats globaux, notamment en ce qui concerne l'objectif de voir le projet contribuer à une réduction sensible de la violence, en particulier du taux d'homicides chez les jeunes. À ce jour, ce résultat n'a pas pu être constaté, note Benjamin Bräuer. La directrice du projet, Felicitas Eser, en est, elle aussi, consciente : « Notre contribution est de favoriser la (ré)intégration sociale, scolaire et économique des enfants et des jeunes menacés par l'exode ou de retour d'exode. Cela contribue à leur montrer qu'il existe des alternatives à la criminalité, à la violence et aux migrations irrégulières. Mais notre travail ne peut influencer que de façon partielle et ponctuelle sur la réduction de ce phénomène régional aux multiples dimensions. » Le rapport d'évaluation recommande de formuler de façon plus réaliste ou moins ambitieuse les objectifs concernant la contribution que le projet peut apporter au niveau des résultats globaux de la politique de développement, notamment en ce qui concerne les migrations et la réduction de la violence. Cette appréciation est également celle du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), qui est le commettant du projet ; des ajustements du programme de coopération au développement dans lequel doit s'insérer le projet ALTERNATIVAS doivent être opérés. Une autre recommandation consiste à réduire le nombre (très important) de mesures proposées dans le cadre du projet, et à concentrer les efforts sur une action plus facile à appréhender et pouvant être fournie par les collaborateur-ric-e-s du projet dans une qualité satisfaisante.

Felicitas Eser voit là une recommandation importante pour le projet dans le futur : « Le BMZ nous a confié deux années de mise en œuvre supplémentaires, et nous allons maintenant nous concentrer sur les mesures et les approches qui présentent le plus de potentiel. Notre objectif est de les poursuivre, de les développer, de les ancrer au niveau national et régional, et de les déployer le plus largement possible. »

Felicitas.Eser@giz.de
Benjamin.Braeuer@giz.de
🌐 L'évaluation

Somaliland : préservation des bases d'existence avec des moyens rudimentaires



L'eau joue un rôle essentiel pour les éleveurs, qui doivent abreuver leurs bêtes même en période de sécheresse afin de préserver leurs troupeaux.

La Somalie compte parmi les États les plus fragiles au monde. Le Somaliland, une région située dans le nord du pays, a proclamé son indépendance en 1991 mais n'a pas été reconnu comme État. Bien que le pays soit engagé dans une dynamique positive, pour une majorité de sa population, les bases d'existence ne sont pas assurées. Un défi de taille pour le projet « Promotion des moyens de subsistance par l'amélioration de l'élevage et de l'agriculture dans la région de Saaxil » mis en œuvre par la GIZ au Somaliland.

La situation politique actuelle au Somaliland est globalement stable, mais encore fragile : la région fonctionne de fait comme un État doté de toutes les structures politiques correspondantes, mais n'est pas reconnue sur la scène internationale. Une fragilité à laquelle contribuent encore l'instabilité dans les pays voisins et la persistance de conflits dans la Corne de l'Afrique, qui donnent lieu à un afflux important de réfugié-e-s au Somaliland.

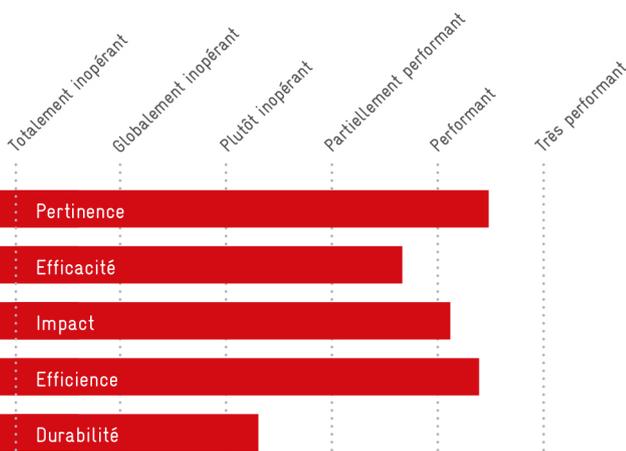
Les principaux secteurs économiques du Somaliland sont l'agriculture, l'élevage et la production laitière, qui emploient environ 70 % de la population. Le secteur est toutefois fortement pénalisé par les sécheresses et les pénuries d'eau dues au changement climatique, qui réduisent aussi bien les rendements agricoles que la production de lait. Le manque d'hygiène dans le traitement du lait frais et l'absence de systèmes de réfrigération entraînent des pertes supplémentaires et sont par ailleurs nuisibles pour la santé des personnes. De plus, la pollution environnementale, notamment due aux déchets plastiques, impacte la flore et la faune du pays.

Le projet « Promotion des moyens de subsistance par l'amélioration de l'élevage et de l'agriculture dans la région de Saaxil », dans le nord du Somaliland, aide les agriculteur-riche-s mais aussi les vendeur-euse-s de produits agricoles à améliorer leurs rendements et leurs revenus et ainsi à assurer leurs moyens de subsistance. La priorité est ici donnée au soulagement des situations d'urgence – Benjamin Bräuer, de l'unité d'état-major Évaluation, souligne que le projet a pu donner des impulsions importantes à cet égard et traiter immédiatement des problèmes de fond. L'approche pluri-niveaux – du village à l'échelon national en passant par la province – a contribué au développement du pays.

Partiellement performant, et pourtant de nombreuses améliorations

Globalement et au vu des indicateurs prescrits, l'évaluation a attribué au projet la note de « partiellement performant ». Compte tenu des conditions d'ensemble difficiles, le projet a contribué à améliorer la situation au Somaliland, indique Benjamin Bräuer.

Ainsi, des bassins de rétention pour la collecte et le stockage des eaux de pluie ont été créés au niveau des communes. Pendant la sécheresse de 2017, des aliments pour le bétail ont été distribués aux éleveur-euse-s les plus



Note globale : 3 Partiellement performant (77/100) ▲

touchés afin de sauver les troupeaux restants. Après la sécheresse, les troupeaux décimés ont été reconstitués afin de préserver les moyens de subsistance des éleveur-euse-s particulièrement menacés. Les agriculteur-riche-s et les pasteurs/pâtresses ont suivi des formations sur la santé animale, et le projet a créé plusieurs centres de conseil en agriculture et de soins vétérinaires au niveau des villages.

Les personnes participant à toutes les étapes de la transformation et de la commercialisation du lait ont suivi des formations continues sur l'hygiène des produits laitiers, notamment grâce aux procédés de pasteurisation. Le projet a en outre mis en place des systèmes de réfrigération à énergie solaire et des points de vente de lait équipés de ces systèmes. Ces deux mesures ont contribué non seulement à réduire les quantités de lait avarié dont les producteur-riche-s ou les vendeur-euse-s devaient se débarrasser, mais aussi à faire baisser le nombre de maladies diarrhéiques dans les foyers.

Carola von Morstein, la directrice du projet, expose les étapes nécessaires à la conservation du lait et à l'amélioration de sa qualité : « Nous avons commencé par un programme de préparation de fourneaux, car la pasteurisation nécessite de chauffer le lait de façon contrôlée, ce qui n'est pas possible sur les foyers traditionnels, constitués de trois pierres posées au sol. Or, l'absence de pasteurisation occasionne des pertes de qualité très importantes. C'est pour quoi nous avons mis en place un procédé de pasteurisation contrôlée chez les producteurs, ce qui a permis de réduire le nombre de germes en amont. À cela se sont ajoutés un raccourcissement des trajets de transport et la mise en place de systèmes de réfrigération chez les vendeurs. »

Un aspect important : la transposabilité de l'approche

Aux yeux de Carola von Morstein, l'une des clés de la réussite de ces activités a été la formation intensive des personnes intervenant tout au long de la filière. Cette approche s'est diffusée, et est aujourd'hui copiée par plusieurs villes, communes et organisations non gouvernementales, y compris dans d'autres secteurs tels que la santé animale.

Ce point est également constaté par Benjamin Bräuer dans le rapport d'évaluation : les moyens disponibles et les conditions extérieures difficiles n'ont laissé que peu de marge de manœuvre pour maximiser les résultats ; mais le projet a contribué au transfert de connaissances, y compris à d'autres organisations travaillant sur place, qui ont pu ac-

Une gestion de projet souple contribue à la réussite de l'aide de transition pour le développement

Les crises telles que les conflits armés ou les catastrophes naturelles sont devenues plus fréquentes ces dernières années. La coopération internationale doit alors pouvoir réagir avec rapidité et souplesse pour répondre aux besoins fondamentaux des populations touchées et des autorités locales. C'est pour cette raison que le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) a mis en place l'aide de transition pour le développement. Cet outil de gestion de crises aide les personnes touchées et les autorités locales à faire face aux difficultés et à renforcer leur résilience à moyen et à long terme.

Une analyse transversale de dix évaluations centrales de projets relevant de la catégorie « Aide de transition pour le développement » a montré que les facteurs essentiels à la réussite d'un projet d'aide transitoire étaient en particulier une gestion de projet souple et adaptative, la prise en compte d'une analyse du contexte et du conflit dans le cadre d'une évaluation intégrée de l'impact sur la paix et les conflits (Integrated Peace and Conflict Assessment) et un bon suivi axé sur les résultats. Afin d'éviter ou de limiter les résultats négatifs non intentionnels, c'est-à-dire les « effets secondaires involontaires », des projets, il est fondamental d'assurer systématiquement un suivi sensible au contexte et aux conflits.

Benjamin.Braeuer@giz.de

 L'évaluation

quérir de l'expérience technique grâce au projet et intégrer ses innovations à leurs propres activités.

Parmi les conditions extérieures difficiles, on citera la difficulté de « coopérer avec un État dans l'État qui n'a aucune existence officielle », souligne la directrice du projet Carola von Morstein. Cet aspect exerce une grande influence sur la mise en œuvre du projet, par exemple parce que la

« La transposabilité de l'approche est l'un des principaux atouts du projet. D'autres villes et communes copient déjà la méthode, y compris dans d'autres secteurs tels que la santé animale où l'approche peut être transposée. »



Les femmes au travail : pendant la sécheresse, le projet a mis en place des mesures « espèces contre travail » pour soutenir en particulier les femmes ou les foyers dirigés par des femmes.

garantie financière des projets ne peut pas être réglée par les voies habituelles de la coopération internationale, qui repose en effet sur la coopération entre États reconnus.

Les organisations non gouvernementales présentes sur place, qui, comme le souligne le rapport d'évaluation, doivent être plus fortement impliquées en tant qu'organisations partenaires de premier plan, manquent souvent des connaissances techniques requises. Carola von Morstein confirme elle aussi qu'il a d'abord fallu transmettre les multiples savoir-faire nécessaires avant que la coopération proprement dite puisse commencer. Pour l'avenir, la directrice du projet identifie un potentiel important dans la coopération avec les structures gouvernementales en cours d'établissement et avec leurs collaborateurs. « Ces personnels seront à la disposition du pays lorsque le projet

cessera. Il s'agit de personnes très qualifiées. Nous avons formé des personnes sur de longues périodes, et j'espère ou je compte bien que certaines pourront gravir quelques échelons au sein du gouvernement et auront un autre exercice des fonctions de responsabilité et de direction. » Si cela s'avérait, cela pourrait, en sus des retombées durables du projet, favoriser encore la mise en place d'institutions gouvernementales opérationnelles.

Benjamin.Braeuer@giz.de
Carola.Morstein-von@giz.de

Les évaluations de projets pour le ministère allemand des Affaires étrangères

Les évaluations effectuées pour le ministère fédéral allemand des Affaires étrangères (Auswärtiges Amt) appliquent les critères du CAD de l'OCDE : pertinence, cohérence, efficacité, impact, efficience et viabilité (connectivité). Depuis 2012, un total de 12 projets menés par la GIZ pour le compte du ministère fédéral allemand des Affaires étrangères ont été évalués par l'unité d'état-major Évaluation, et une évaluation transversale a été réalisée. Le présent rapport porte sur une sélection d'évaluations menées en 2021 et 2022.

Promotion de la culture du souvenir au Sri Lanka

Au Sri Lanka, la GIZ a mis en œuvre un projet visant à soutenir des acteur·rice·s gouvernementaux·ales et non gouvernementaux·ales dans leurs initiatives en faveur de la culture du souvenir. Ce projet a été financé par des fonds du ministère fédéral allemand des Affaires étrangères et cofinancé par l'Union européenne. L'évaluation a montré que ce cofinancement avait permis d'accroître la pertinence et l'efficacité du projet. Son efficience a par ailleurs été légèrement améliorée et sa capacité d'intégration s'est accrue. Ces améliorations ont été attribuées à l'enveloppe budgétaire élargie du projet et au partage des responsabilités.

Appui au processus de stabilisation et de paix au Mali

Au Mali, la GIZ soutient le processus de paix par le biais d'un projet portant sur le travail sur le passé et sur la transformation des conflits. Des microprojets doivent améliorer les conditions de vie de la population, et ainsi générer des dividendes de la paix qui suscitent une confiance accrue dans le processus de paix. L'évaluation a évalué ce projet comme plutôt performant, mettant notamment en avant le succès de la mise en place de la Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR). En parallèle, l'évaluation a recommandé de formuler avec plus de précision l'approche de stabilisation suivie dans le contexte malien, en vue d'un projet consécutif. La contribution des femmes au processus de paix doit également faire l'objet d'une plus grande attention. Ces recommandations ont été prises en compte pour le reste de la durée du projet et dans le projet consécutif.

Appui au processus de stabilisation au Yémen

Une solution politique au conflit violent qui sévit au Yémen semble hors de portée. Sur mandat du ministère fédéral allemand des Affaires étrangères, la GIZ appuie les administrations locales dans le maintien de leurs services afin d'offrir à la population, par une influence stable « depuis la base », une alternative aux acteurs radicaux comme Al-Qaïda ou Daesh. L'évaluation a confirmé le haut degré de pertinence du projet pour les administrations locales et pour la population. Le soutien apporté par le projet a permis, par exemple, de reconstruire des infrastructures détruites, ce qui facilite sensiblement les conditions de vie sur place. La conclusion globale de l'évaluation est que le projet fournit des résultats tangibles dans un contexte extrêmement instable.

Suivi des projets sur mandat du ministère fédéral des Affaires étrangères

Selon les conclusions d'une évaluation transversale effectuée par la GIZ à la demande du ministère fédéral allemand des Affaires étrangères et portant sur toutes les évaluations, le suivi est une thématique dont l'importance ne cesse de croître pour les projets qui visent la stabilisation. L'évaluation a constaté non seulement un besoin, mais aussi un souhait de formaliser davantage les systèmes de suivi déficients ou encore informels. Un échange avec le ministère sur ce sujet a déjà commencé.

Ulrike.Haffner@giz.de



Lors d'un atelier organisé par le projet « Décentralisation du système éducatif au Honduras », un adolescent classe par ordre de priorité les « exigences concernant l'école de nos rêves » préalablement élaborées lors d'un autre atelier. Les résultats de l'évaluation du projet sont présentés au chapitre Chiffres, données, faits.



Chiffres, données,
faits

Entretien avec Albert Engel

Depuis juin 2019, Albert Engel dirige l'unité d'état-major Évaluation avec pour objectif global d'accroître l'utilité et l'utilisation des évaluations et d'améliorer ainsi les prestations et l'efficacité de la GIZ. Dans cet entretien, il fait le point sur les réalisations de la GIZ et sur les défis auxquels elle a dû faire face au cours des deux dernières années.



Monsieur Engel, quelle appréciation faites-vous des résultats globaux de l'évaluation ?

Dans l'ensemble, les résultats globaux de l'évaluation sont bons. C'est surprenant, car les conditions d'ensemble étaient difficiles : pandémie de Covid-19, crises politiques, guerres civiles, instabilité croissante, catastrophes naturelles... Ces bons résultats sont aussi dus au fait que les projets examinent plus en détail leurs cibles : ils effectuent des analyses du contexte et font des recherches très précises sur les conditions dans lesquelles ils œuvrent. De plus, ils perfectionnent leurs modèles de résultats et réfléchissent en amont aux mesures à mettre en place pour obtenir les résultats visés. Au final, tout cela permet aux projets de s'adapter lorsque les conditions sont défavorables et d'opérer des réajustements en temps utile.

Je vais vous donner un exemple : au Brésil, le projet « Marchés verts et consommation durable » mis en œuvre de 2016 à 2020 a travaillé à améliorer la commercialisation de produits issus de petites exploitations paysannes adoptant des méthodes durables. Mais le contexte politique au Brésil a changé. La forêt tropicale fait l'objet de nouvelles directives, et le ministère en charge a été entièrement restructuré et une partie de ses personnels, remplacée. Le projet a analysé la nouvelle situation et s'y est adapté rapidement et avec souplesse – ce qui lui a permis d'obtenir des résultats positifs.

Un autre élément joue un rôle dans tous les cas, c'est le fait que la GIZ est présente depuis de nombreuses années dans une grande partie de ces pays. Nous y possédons de vastes réseaux, et nos collaborateurs connaissent les contextes depuis longtemps. Cela constitue sans conteste un facteur de réussite.

Les évaluations sont réalisées selon des critères internationaux et appliquent des méthodes scientifiques. Qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

En tant qu'entreprise fédérale, nous travaillons en toute transparence, de manière traçable et en appliquant des normes et des méthodes qui ont fait l'objet de conventions internationales, par exemple les directives d'évaluation du



En tant qu'entreprise fédérale, nous travaillons en toute transparence, de manière retraceable et en suivant des normes et des méthodes qui ont fait l'objet de conventions internationales. »

ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), qui s'orientent pour leur part aux normes internationales du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Et nous respectons également les normes de la Société allemande de l'évaluation (DeGEval). Nos évaluations s'appuient sur les critères précis. Tout d'abord la pertinence : notre action est-elle appropriée ? Ensuite la cohérence : la mesure est-elle adaptée dans ce contexte spécifique ? Les questions relatives à l'efficacité nous permettent de vérifier si les ressources sont employées de façon économiquement rentable. Pour le critère d'efficacité, il s'agit de savoir si nous atteignons les objectifs, et pour l'impact, de déterminer la contribution apportée aux résultats de la politique de développement. Enfin, le critère de durabilité examine la pérennité des résultats.

Tous ces critères sont systématiquement examinés ; nous employons pour ce faire des méthodes reconnues au niveau international. Nous appliquons une approche fondée sur la théorie comme norme minimale pour démontrer des résultats. L'analyse de contribution a montré qu'elle constituait un outil adapté pour mesurer les résultats. Pour mesurer l'efficacité, nous examinons le rapport entre les coûts et les extrants. Toutes ces méthodes et ces procédures nous permettent d'obtenir des résultats très fiables.

Quel soutien la GIZ propose-t-elle aux partenaires de collaborateur·rice·s expatrié·e·s ?

Pour garantir un pourvoi rapide et adapté des postes vacants, il faut accroître l'envie des collaborateur·rice·s d'accepter la mobilité et les rotations. L'évaluation s'est penchée sur la pertinence et l'efficacité du programme d'appui aux partenaires accompagnant des collaborateur·rice·s expatrié·e·s : nous avons recherché la contribution du programme à un pourvoi des postes plus rapide et plus efficace et à l'acceptation de changements d'affectation entre l'Allemagne et l'étranger. Les personnes interrogées se sont déclarées aussi satisfaites des contacts et des conseils que de la rapidité de mise à disposition d'informations utiles. La contribution du programme d'appui proposé par le département Ressources humaines a été évaluée comme un facteur pertinent dans la prise de décision des collaborateur·rice·s qui s'expatrient.

Lena.Ahrens@giz.de

À cœur ouvert : les évaluations de la coopération et du leadership

En 2018, lors d'un processus participatif mené à l'échelle de l'entreprise, des collaborateur·rice·s travaillant en Allemagne et dans d'autres pays ont formulé quatre principes qui, depuis lors, guident la coopération et le leadership à la GIZ : « Co-créez du sens ensemble », « Vivre la diversité », « Exercer un leadership adaptatif » et « Expérimenter et innover ». Une évaluation stratégique de l'entreprise a été menée afin d'examiner de quelle façon ces principes sont mis en œuvre à la GIZ. La méthode appliquée était celle de l'évaluation évolutive fondée sur des principes, qui s'effectue en parallèle aux processus et se prête très bien à l'évaluation de processus complexes et innovants dont l'issue est ouverte. Les évaluateur·rice·s internes de l'unité d'état-major Évaluation ont donc collaboré étroitement avec l'équipe interne en charge du projet Coopération et leadership et avec des évaluateur·rice·s externes afin de fournir rapidement des éléments d'appréciation pertinents pour le pilotage. Au cours de différentes enquêtes, les réponses de 150 équipes regroupant plus de 1 800 collaborateur·rice·s ont été enregistrées dans un outil informatique spécialement conçu à cet effet. Les résultats se sont avérés très inspirants, comme l'a formulé un membre du comité de pilotage Coopération et leadership qui a qualifié les résultats intermédiaires des enquêtes d'« utiles pour le pilotage des processus ». Les nouvelles formes de coopération et de leadership nécessitent du temps, les changements de culture ne s'opèrent pas en quatre ans. Les résultats de l'évaluation aideront les cadres et les collaborateur·rice·s à progresser encore dans la voie prise.

Franziska.Krisch@giz.de

 L'évaluation

Depuis le dernier rapport, les conditions d'ensemble des évaluations ont connu d'importantes évolutions. Quel a été l'impact de la pandémie de Covid-19 ?

La Covid-19 a eu un impact très net sur nos évaluations. Environ 120 des 169 évaluations sont tombées précisément au moment de la pandémie. Nous avons donc dû nous adapter, c'est-à-dire que pour l'essentiel nous avons effectué les évaluations en distanciel ou en semi-distanciel – avec un pilotage entièrement ou partiellement à distance. Cela fait des années que nous collaborons avec des expert·e·s internationaux·ales – allemand·e·s et européen·ne·s, mais aussi locaux·ales. Lorsque la pandémie a interdit aux expert·e·s internationaux·ales de voyager, nous avons organisé les équipes de manière à ce que les entretiens puissent être menés sur place par les expert·e·s nationaux·ales. Pendant le confinement, nous nous en sommes tenus à des visioconférences et à des entretiens téléphoniques. Cela a étonnamment bien fonctionné. Après un certain temps d'adaptation, nous avons pu obtenir des résultats valables et respecter nos critères de qualité.

La pandémie n'a pas été la seule difficulté. Quels autres défis avez-vous dû relever ?

Une difficulté importante non seulement pour les évaluations, mais aussi pour les projets, est l'instabilité croissante dans bon nombre de nos pays partenaires. Aujourd'hui, plus des deux tiers de nos projets se déroulent dans des contextes de fragilité, et ce chiffre n'a cessé de croître au cours des dernières années. Les guerres, les catastrophes naturelles ou les conditions institutionnelles instables nous rendent la tâche toujours plus difficile pour mettre en œuvre des actions de développement, et bien entendu aussi pour évaluer ces actions. Les évaluations en distanciel et en semi-distanciel jouent un rôle essentiel ici. L'un des premiers enseignements de l'évaluation transversale sur l'impact de la pandémie de Covid-19 qui a lieu en ce moment est que les entretiens menés à distance, en particulier, peuvent offrir un espace sûr pour les conversations sensibles – par exemple sur des thématiques sensibles aux conflits ou aux problématiques de genre.

Une autre difficulté qui s'est finalement révélée une source d'opportunités a été le recours croissant à des expert·e·s na-



Une difficulté importante non seulement pour les évaluations, mais aussi pour les projets, est l'instabilité croissante dans bon nombre de nos pays partenaires. »

tionaux-ales et régionaux-ales. Nous envisageons également le travail avec des évaluateur-ric-e-s nationaux-ales et régionaux-ales comme une contribution au renforcement de nos capacités d'évaluation. C'est pourquoi nous autorisons les évaluateur-ric-e-s nationaux-ales et régionaux-ales à participer aux formations continues que nous avons élaborées sur l'analyse de la contribution et sur l'approche « suivez l'argent », et nous les invitons à la Journée annuelle des évaluateur-ric-e-s que nous organisons en ligne. Comme je l'ai dit, cette approche qui joint aux expert-e-s internationaux-ales des expert-e-s nationaux-ales et leurs bonnes connaissances du terrain s'avère véritablement pertinente, et indispensable pour nous.

Quels sont les principaux enseignements que vous retirez de l'évaluation ? Identifiez-vous des tendances ? Qu'est-ce qui vous a surpris ?

Ce que les évaluations ont montré le plus clairement, c'est qu'il est vraiment absolument essentiel de renforcer aussi bien les institutions que les capacités des personnes et ce, quasi indépendamment du thème traité, qu'il s'agisse d'efficacité énergétique, de formation professionnelle ou de sécurité alimentaire. C'est là un enseignement central. Ce qui m'a surpris, c'est de voir que les notes des projets ne se sont que très peu dégradées durant la période de la pandémie. Nous devons maintenant découvrir pourquoi : est-ce grâce au réajustement flexible des plans ? Ou des contre-mesures appropriées ont-elles pu être prises ?

Regardons maintenant vers l'avenir : dans quel sens iront les évaluations ?

Pour l'avenir, nous souhaitons d'une part examiner davantage le niveau des programmes, c'est-à-dire le niveau qui coiffe les projets individuels. Pour ce faire, nous avons commencé à élaborer des concepts pour évaluer des programmes dans lesquels la coopération technique de la GIZ et la coopération financière de la banque de développement KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) œuvrent de concert. Un second champ d'intervention réside dans les évaluations stratégiques de l'entreprise. Pour la première fois, nous avons mis en œuvre une évaluation qui accompagne les processus en cours et leur fournit un retour d'information direct. Nous souhaitons développer cette pratique dans le futur.

De manière générale, je suis convaincu que l'évaluation des actions de développement restera passionnante. La coopération au développement continue de progresser, et les évaluations sont indispensables pour démontrer l'efficacité de ces actions.

 Vidéo

Évaluation globale

Les évaluations centrales de projets (CPE) ont été mises en place progressivement depuis 2018 ; actuellement, 80 à 100 projets y sont soumis chaque année. Lors de ces évaluations, on prélève un échantillon de 40 % des projets financés par le BMZ et disposant d'une enveloppe budgétaire supérieure à 3 millions d'euros, et on attribue à ces projets une note comprise entre 1 (très performant) et 6 (totalement inopérant). Sont considérés comme performants les projets ayant

obtenu une note de 1 (très performant) à 3 (partiellement performant). De plus amples informations sur la méthodologie sont disponibles aux pages 76-77.

Les 207 évaluations centrales de projets actuellement disponibles ont porté sur différents critères d'évaluation et champs thématiques, comme la région ou le type de projet.

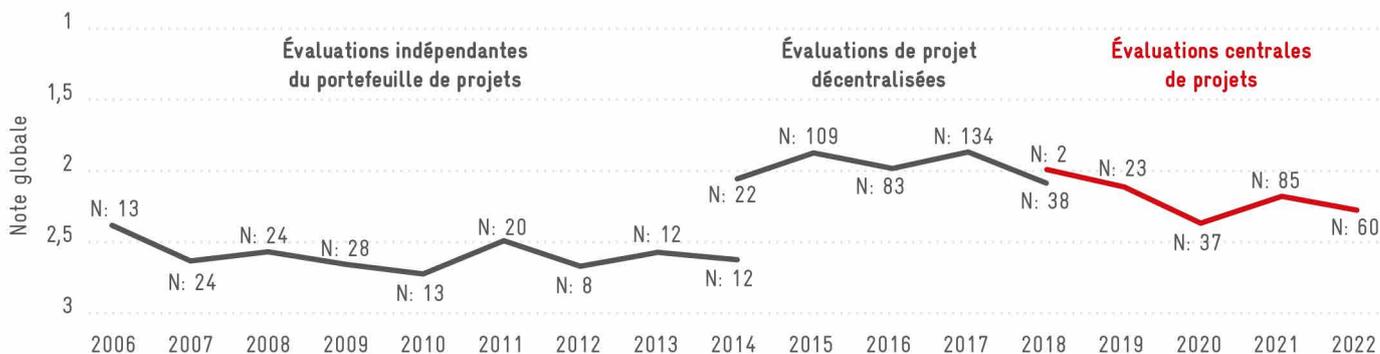
207 évaluations centrales de projets

2,26

Note globale

Une majorité de projets (71 %) ont obtenu la note de 1 ou 2, ce qui constitue un bon résultat pour la GIZ.

Évolution des résultats des évaluations au fil du temps, par année de rapport



Les évaluations centrales de projets ont été mises en place progressivement depuis 2018 ; actuellement, 80 à 100 projets y sont soumis chaque année. La valeur N correspond au nombre d'évaluations centrales de projets réalisées pour l'année concernée. 2021 est à ce jour l'année en comptant le plus grand nombre (85). La note moyenne a baissé jusqu'en 2020, avant de repartir nettement à la hausse en 2021. Pour l'année 2022 en cours d'évaluation, la note moyenne est de **2,3**, soit un peu moins que la moyenne de 2021 qui était de **2,2**.

Auparavant, la GIZ a mis en œuvre deux instruments comparables aux évaluations centrales de projets : les évaluations indépendantes du portefeuille de projets de 2006 à 2014, et les évaluations de projet décentralisées entre 2012 et 2018. Bien que ces formats diffèrent des évaluations centrales de projets par leur processus de mise en œuvre, ils notent également les projets selon une échelle de un à six, ce qui permet d'établir des comparaisons (indirectes) avec les résultats des évaluations centrales de projets. Ces dernières offrent une méthodologie perfectionnée et aboutissent à une notation intermédiaire entre celles des deux instruments précédents.

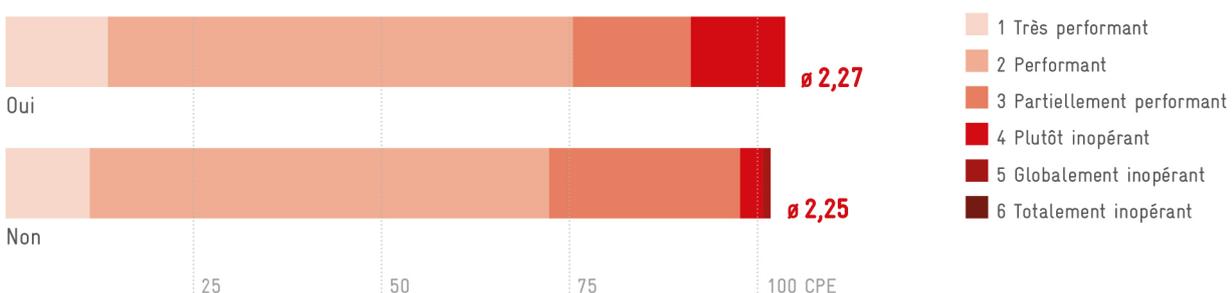
L'impact de la pandémie de Covid-19 sur les projets

La majorité des évaluations centrales de projets achevées (soit 145) ont eu lieu durant la période suivant le début de la pandémie de Covid-19 en mars 2020. La période des projets prise en compte dans les évaluations avait commencé bien avant. Une part réduite d'évaluations centrales de projets (60) ont été réalisées avant la pandémie. Cette dernière a posé d'importantes difficultés pour la mise en œuvre des évaluations. Les processus de collecte des données ont donc été adaptés et les missions sur place, remplacées par des missions en distanciel ou en semi-distanciel. Dans les deux cas, les évaluateur-ric-e-s internationaux-ales ne se sont pas déplacé-e-s. Pour les évaluations en semi-distanciel, les évaluateur-ric-e-s locaux-ales ont collecté les données sur place, tandis que les évaluations en 100 % distanciel se sont déroulées entièrement à distance. Si la note globale moyenne attribuée par les évaluations centrales de projets menées après le début de la pandémie de Covid-19 est légèrement supérieure (2,15), aucune tendance ne se dessine clairement toutefois. Les projets soumis à des restrictions accrues en raison de la pandémie ont obtenu en moyenne des notes moins bonnes. Toutefois, l'impact du Covid-19 sur les évaluations est difficile à

identifier dans l'ensemble. La pandémie a certes donné lieu à des effets négatifs pour certains projets, mais a aussi créé des opportunités, et notamment des possibilités de financement. Les projets ont adapté leurs activités aux conditions d'ensemble et les ont transposées dans des formats numériques. Par conséquent, la pandémie de Covid-19 a eu pour principal impact qu'une partie réduite des objectifs et/ou des résultats des projets n'ont pu être atteints. Les projets dont une part importante des objectifs et/ou des résultats n'ont pu être atteints restent des cas isolés.

D'autres facteurs que les critères « K.O. » peuvent influencer les évaluations.

Répartition des notes attribuées par les évaluations en présence de critères « K.O. »



En 2021, le BMZ a décidé de mettre en place des critères « K.O. » pour toutes les organisations de mise en œuvre gouvernementales. Depuis, les projets notés comme inopérants dans les critères d'évaluation centraux sont également notés comme inopérants dans l'évaluation globale. Les trois critères d'évaluation centraux sont l'efficacité, l'impact et la durabilité. Neuf projets ont ainsi vu leur note globale dégradée pour tomber à « inopérants ». L'impact sur la note globale moyenne reste invisible, puisque cette note n'a ni progressé, ni ne s'est dégradée. Mais d'autres facteurs peuvent jouer un rôle à cet égard. Le fait qu'un sixième critère d'évaluation (la cohérence) ait été introduit au même moment pourrait également avoir joué un rôle, car cet ajout réduit la part des critères d'évaluation les plus critiques (notamment l'impact et la durabilité) dans la note. En même temps, jusqu'à présent, le critère de cohérence a obtenu des notes d'évaluation supérieures à la moyenne, ce qui a contribué à rehausser les notes moyennes.

Évaluation selon les critères d'évaluation

Les évaluations de la GIZ suivent des critères reconnus au niveau international. Il s'agit notamment des critères définis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour la coopération internationale (CAD de

l'OCDE, 2020) et des critères d'évaluation du BMZ pour la coopération bilatérale allemande (BMZ, 2021) : la pertinence, la cohérence (depuis 2021), l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

Pertinence

L'action est-elle appropriée ?

Les activités mises en œuvre par le projet correspondent-elles aux objectifs du groupe cible, du pays partenaire et des clients ou des commettants ?

Impact

En quoi l'action fait-elle la différence ?

L'action a-t-elle pu contribuer à des objectifs globaux de la coopération au développement ? A-t-elle eu des effets non recherchés au niveau global ?

Durabilité

Les résultats produits sont-ils durables ?

Les organisations partenaires impliquées sont-elles en mesure de maintenir les effets positifs de l'action ? Le groupe cible se les est-il appropriés ? Les effets positifs de l'action sont-ils pérennes ?

Cohérence

L'action s'insère-t-elle bien dans le contexte ?

Comment fonctionnent la répartition du travail avec d'autres actions de la CD allemande et les interactions avec les partenaires et les autres bailleurs de fonds ?

Efficacité

L'action atteint-elle ses objectifs ?

Les extrants prévus ont-ils été obtenus, et quelle contribution le projet a-t-il apportée aux changements au niveau local ? Y a-t-il eu des effets non recherchés au niveau du projet ?

Efficience

Les ressources sont-elles employées de manière économiquement rentable ?

Quel est le ratio entre les résultats de l'action et les ressources mises en œuvre ?

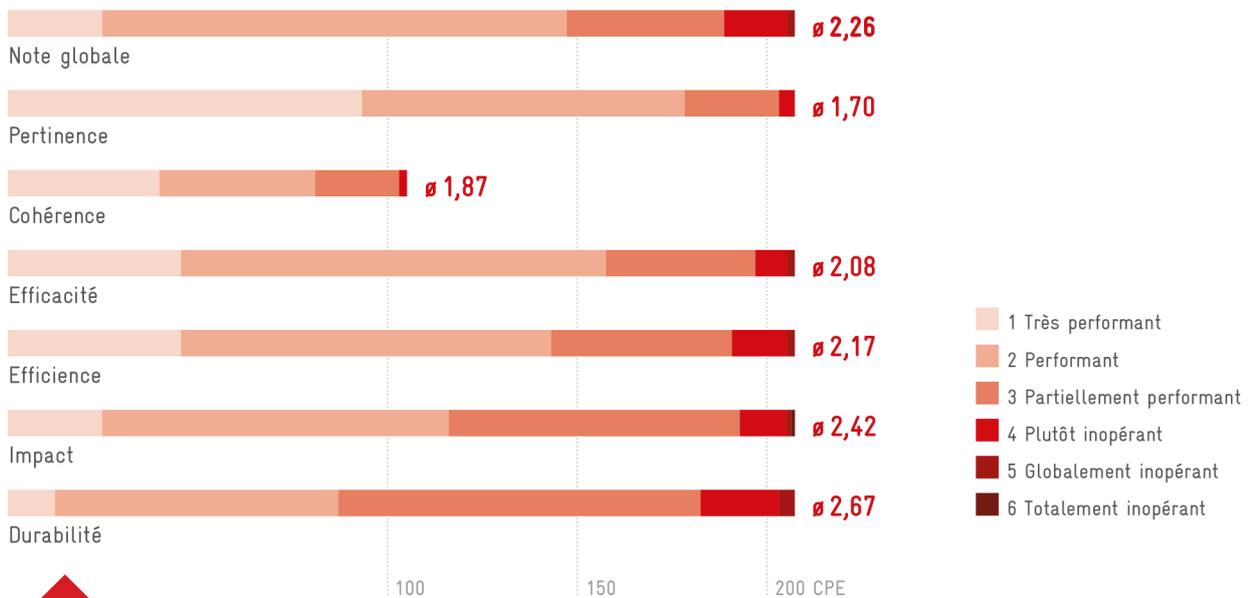
Les critères d'évaluation

Les critères d'évaluation constituent le cadre normatif de déterminer la réussite d'un projet. Les projets doivent être pertinents, atteindre leurs objectifs tout en étant cohérents avec d'autres interventions et en étant efficaces, et aboutir à des résultats positifs durables. Pour ce qui concerne la pertinence et la cohérence, les projets mis en œuvre par la GIZ ont obtenu de bonnes évaluations : près de la moitié de tous les projets ont été évalués comme « très performants » pour la pertinence, avec une note moyenne de 1,7. On obtient ainsi confirmation que les projets sont adaptés aux besoins, aux stratégies et aux priorités des organisations partenaires ou de leurs bénéficiaires. De plus, une majorité de projets ont été évalués comme très cohérents, avec une note moyenne de 1,87, et sont ainsi considérés comme compatibles avec d'autres interventions. 77 % des projets ont obtenu une note de 1 ou 2 sur l'échelle de 1 à 6.

En revanche, les projets ont obtenu des notes inférieures à la moyenne (2,26) pour les critères d'impact (2,42) et de durabilité (2,67). La GIZ peut donc encore s'améliorer pour ce qui concerne l'impact. Toutefois, il est possible que cette évaluation médiocre soit également due au fait que les résultats d'un projet en termes de changements sur le long terme n'ont pas encore pu se déployer pleinement au moment de l'évaluation. En moyenne, c'est la durabilité des projets qui a obtenu les moins bonnes évaluations – dans de nombreux cas, les évaluateur-ric-e-s ne peuvent pas encore se prononcer, au moment de l'évaluation, sur la question de savoir si les résultats des projets s'inscrivent ou s'inscriront dans la durée. Il est toutefois possible d'affirmer que les évaluations sont globalement positives et que seule une petite fraction de projets ont été évalués comme inopérants sur ces critères.



Moyenne de toutes les notes obtenues par les projets selon les critères d'évaluation du CAD-OCDE



Depuis 2018, 207 projets ont été examinés dans le cadre d'évaluations centrales de projets et évalués selon les critères du CAD de l'OCDE. La cohérence n'est devenue un critère à part entière qu'en 2021, c'est pourquoi les données correspondantes sont disponibles pour 105 projets seulement.

Près de la moitié de tous les projets ont été évalués comme « très performants » sur le critère de pertinence, avec une note moyenne de

1,7

Il est ainsi confirmé que les projets sont adaptés aux besoins, aux stratégies et aux priorités des organisations partenaires ou de leurs bénéficiaires.

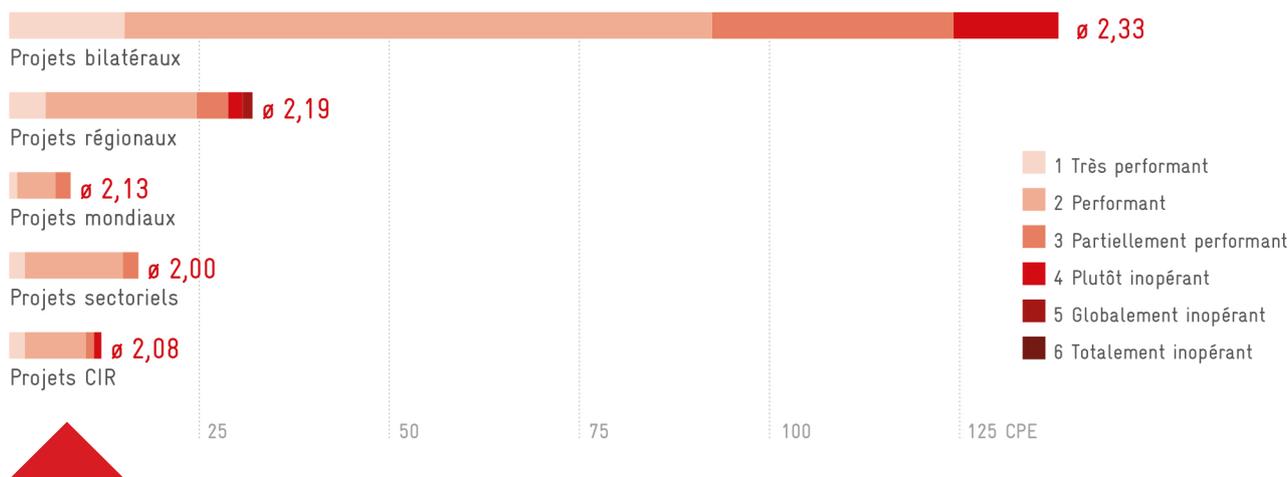
Évaluation selon les caractéristiques des projets

Certaines caractéristiques revêtent une importance centrale pour la conception des projets. Ainsi, le type, le volume et la durée du projet jouent un rôle notamment dans le choix des objectifs, des groupes cibles et des parten-

naires de coopération, le volume d'un projet déterminant également l'ampleur et les possibilités de mise en œuvre de ce projet.

Les **projets bilatéraux** travaillent avec des organisations partenaires choisies dans les pays partenaires de la GIZ.
Les **projets régionaux** concentrent leur action sur une région donnée.
Les **projets mondiaux** opèrent sur une même thématique dans différents pays partenaires.
Les **projets sectoriels** conseillent le BMZ sur un thème donné sur place, en Allemagne.
Les **projets de coopération internationale avec des régions (CIR)** se concentrent sur le pôle d'intervention prioritaire du BMZ « Coopération internationale avec des régions pour un développement durable ».

Répartition des notes par types de projets



Le graphique ci-dessus présente les notes obtenues par chaque type de projet lors des évaluations centrales de projets. Sur les 207 projets évalués, 138 étaient des projets bilatéraux. Les autres types de projets représentent des parts moindres.

Le type auquel appartient un projet est une caractéristique centrale pour son évaluation. Il détermine en effet la conception et la mise en œuvre du projet dans son ensemble. Les projets bilatéraux étaient majoritaires parmi les projets évalués. On remarque ici que leur note moyenne à l'évaluation (2,33) est inférieure à celle des autres types de projets. La note moyenne était de 2,19 pour les projets régionaux, de 2,13 pour les projets mondiaux, de 2 pour les projets sectoriels et de 2,08 pour les projets CIR. D'après les rapports des évaluations centrales de projets, la pandémie de Covid-19 a constitué une difficulté pour les projets bilatéraux, notamment en raison des restrictions imposées aux

déplacements. Un autre obstacle à la mise en œuvre souvent cité pour les projets bilatéraux a été la situation sécuritaire, qui a entraîné l'annulation d'activités.

Pour les projets mondiaux, les projets sectoriels, les projets CIR et les projets régionaux, la coopération avec les parties prenantes impliquées a été soulignée comme un facteur de réussite ; des obstacles liés au contexte n'ont que rarement été mis en avant. Les collaborateurs des projets ont également obtenu de très bonnes notes à l'évaluation, qui a notamment souligné les compétences techniques des équipes de projet et l'engagement individuel de collaborateurs.

Outre le type de projet, d'autres caractéristiques sont décisives pour la conception d'un projet. Par exemple, le volume financier d'un projet détermine également l'ampleur et les possibilités de mise en œuvre de ce projet. Les projets disposant d'enveloppes supérieures à dix millions d'euros se sont montrés en moyenne un peu moins performants que les projets de volume inférieur ou égal à dix millions d'euros. Un facteur cité à cet égard par les évaluations sont les contraintes administratives tandis que, pour les projets de

moins de dix millions d'euros, les évaluations renvoient par exemple à la flexibilité dans la mise en œuvre et à la rapidité d'adaptation aux nouvelles conditions liées à la pandémie de Covid-19. Il n'a toutefois pas été possible d'établir un lien statistique entre les notes moyennes obtenues lors des évaluations centrales de projets et le volume des projets.

La qualité des évaluations de projets

L'Institut allemand d'évaluation de la coopération au développement (DEval) a examiné la qualité des évaluations de projets de la GIZ sur la base de 15 critères, et a constaté une nette amélioration en 2022 par rapport à 2018. Pour 12 critères de qualité, les évaluations centrales de projets de la GIZ remplissent les exigences entre 92 et 100 %. Seuls trois critères présentent encore un besoin d'amélioration. Nous attribuons ces progrès par rapport à 2018 à la réforme des évaluations, lors de laquelle les évaluations décentralisées mandatées par les directions des projets ont été remplacées par des évaluations centrales effectuées à la demande de l'unité d'état-major Évaluation.

Vera.Hundt@giz.de

Les évaluations sur Internet :

🌐 2018

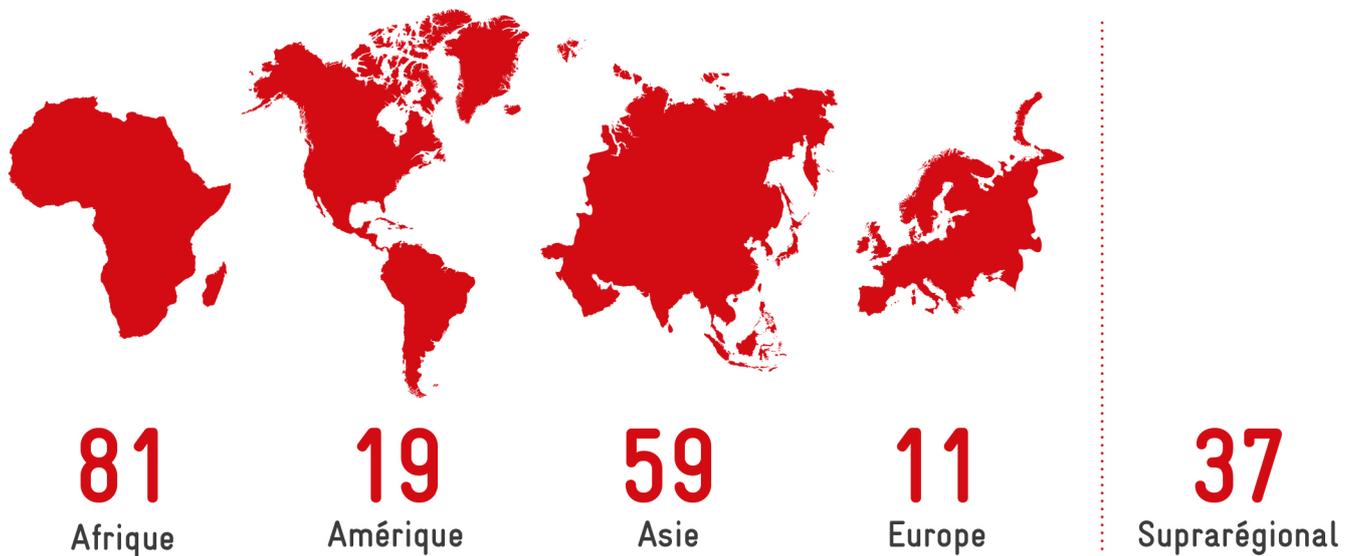
🌐 2022

Critère de qualité	Niveau de satisfaction 2018 en %	Niveau de satisfaction 2022 in %
Description de l'objet (du projet)	92	100
Formulation des connaissances recherchées	5	100
Présentation de la logique de résultats / chaîne de résultats	35	100
Opérationnalisation de la logique de résultats par des indicateurs	85	100
Identification des atouts et/ou des limites de l'approche méthodologique	31	92
Description de l'approche méthodologique	55	100
Identification des interlocuteur·rice·s sollicité·e·s	52	100
Description de la procédure de sélection des interlocuteur·rice·s	10	66
Comparaison avant-après	35	84
Intégration d'un groupe de contrôle / de référence	9	8
Déduction de liens de causalité par le biais de plausibilités	1	100
Application de la triangulation de méthodes	4	97
SoCLE de données globalement suffisant pour tirer des conclusions	48	95
Confirmation de la majorité des conclusions par des données	49	97
Justification plausible de la majorité des conclusions par des données	85	97

Source : Méta-évaluation DEval 2022

Facteurs de réussite selon les régions

Nombre d'évaluations centrales de projets par continent



Près de la moitié des projets examinés lors des évaluations centrales de projets (81 sur 207) ont été mis en œuvre en Afrique. Avec une note moyenne de **2,35**, leurs résultats se sont avérés moins bons que ceux des projets menés sur les autres continents. Considérés par région du monde, ce sont surtout les projets menés en Afrique subsaharienne qui ont obtenu de moins bonnes notes par rapport aux projets mis en œuvre dans toutes les autres régions du monde.

Les projets suprarégionaux, ainsi que les projets menés dans les régions Asie / Pacifique, Amérique latine / Caraïbes et de manière suprarégionale dans ces régions, ont obtenu en moyenne de meilleurs résultats à l'évaluation que les projets menés en Afrique subsaharienne, dans la région MENA (Proche-Orient et Afrique du Nord) et en Europe / Caucase / Asie centrale. Les rapports relatifs aux projets cités en premier ont montré que la coopération avec les parties prenantes était le principal facteur impactant l'évaluation des projets. Lorsque les projets ont eu des difficultés à mettre en place un système de coopération cohérent et durable, leurs notes ont été moins bonnes en moyenne. Mais lorsqu'une coopération de qualité avait pu être mise en place, celle-ci a contribué à la bonne réussite du projet. Ce facteur est essentiel pour la pérennité des résultats des projets, car les bons réseaux de partenaires favorisent également l'appropriation, déterminante pour la période suivant la fin d'un projet. La réussite d'un projet est également liée aux compétences

techniques des équipes de projet et à l'engagement individuel des collaborateurs.

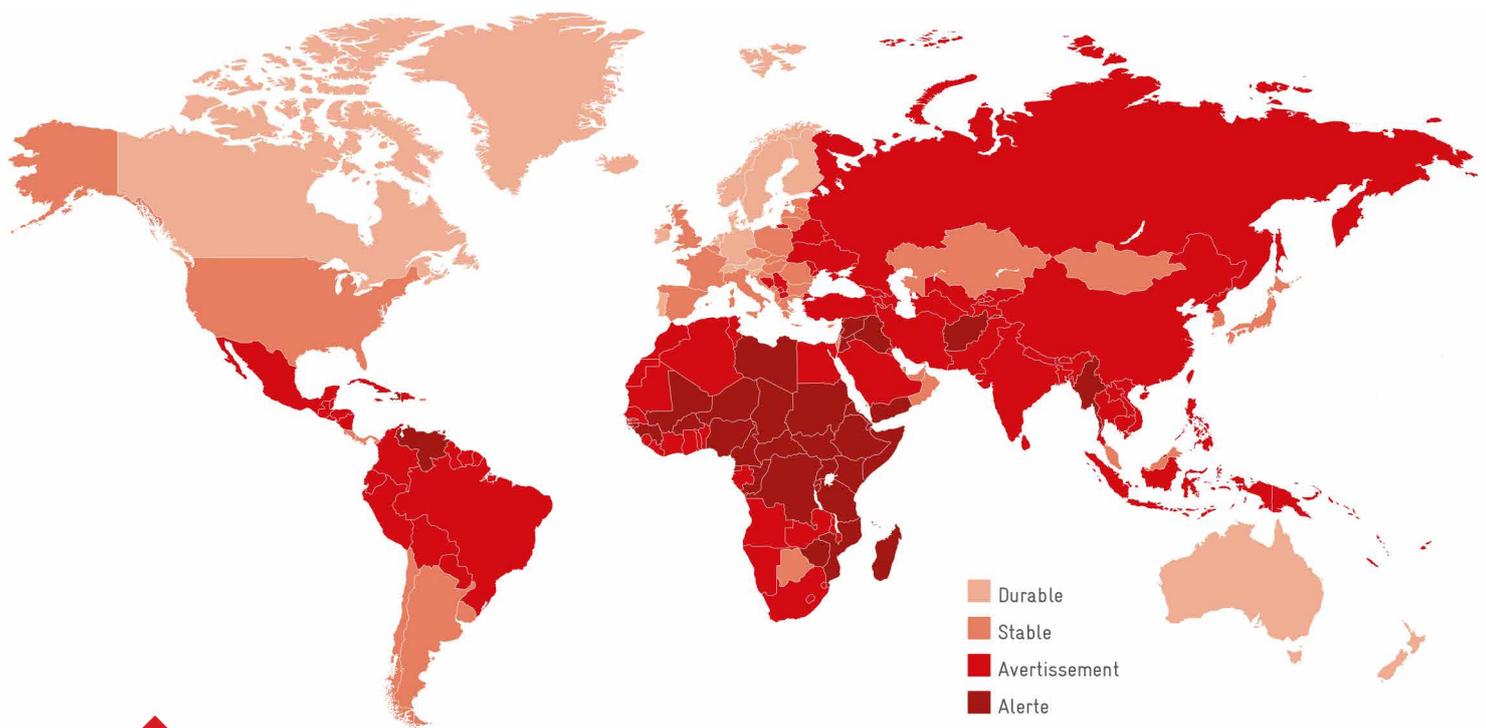
La pandémie de Covid-19 a bien entendu elle aussi influencé la réussite de la mise en œuvre des projets. Certaines activités ont dû être reportées ou organisées dans un format numérique, ce qui n'a pas toujours contribué à la réussite des projets. La situation sécuritaire et la stabilité politique se sont également répercutées sur les projets. La fragilité due au contexte sécuritaire (guerres, conflits armés, violence) mais aussi les situations où les capacités des États sont restreintes peuvent retarder la mise en œuvre ou donner lieu à un surcroît de travail ou à un supplément de coûts. Ces facteurs peuvent donc entraver la réussite du projet, mais pas nécessairement.

Fragilité

La plupart des projets examinés lors des évaluations centrales de projets se sont déroulés dans des États en situation de fragilité. Cela est dû, d'une part, au fait qu'aujourd'hui, près d'un quart de la population mondiale vit dans des États fragiles présentant des risques élevés en termes de sécurité et de développement. D'autre part, de nombreux projets visent le maintien de la paix et la stabilité, et se déroulent donc dans des États fragiles.

Il est intéressant de constater que l'analyse des évaluations n'a pas permis d'établir de lien clair entre la fragilité d'un pays partenaire et la note obtenue à l'évaluation. Seule

une analyse effectuée sur deux fait ressortir une très légère tendance selon laquelle la fragilité et la note à l'évaluation centrale de projet pourraient être liées : plus le contexte d'un projet est marqué par la fragilité, plus les évaluations sont critiques. Mais cette tendance n'est pas significative d'un point de vue statistique. La fragilité exige que les projets fassent preuve d'une capacité d'adaptation hors du commun dans leur planification et leur pilotage. Le fait que les projets aient généralement obtenu de bonnes notes malgré les conditions de fragilité constitue une grande réussite pour le travail de la GIZ.



S'il n'existe pas de définition uniforme de ce qu'est un État fragile, il existe cependant des indicateurs permettant de mesurer la fragilité. Les États dont le gouvernement n'a pas la volonté ou les moyens de faire régner l'État de droit et la sécurité ou de pourvoir aux besoins fondamentaux de la population (garantie de la survie, élimination de la grande pauvreté) sont considérés comme fragiles. Ils se caractérisent également par des facteurs de sécurité : situation politique instable, conflits ou guerres, le plus souvent associés à des violations des droits humains ou à de la violence.

Aux fins de l'analyse, deux concepts de fragilité ont été employés, l'un centré sur la sécurité et l'autre englobant plusieurs dimensions. Le second concept a utilisé l'indice des États fragiles, qui indique le degré de stabilité des États à partir de 12 critères politiques, économiques et sociaux. Ces critères sont par exemple la corruption, les conflits ethniques, les inégalités de développement économique ou la capacité de performance du service public.

Évaluation selon le pays partenaire et la forme de coopération

Partenariats mondiaux : Ces partenariats œuvrent de façon stratégique à la résolution de questions d'avenir mondiales et à la protection des biens publics mondiaux tels que l'environnement et le climat.

Partenariats bilatéraux : Ces partenariats poursuivent sur le long terme des objectifs de développement communs avec des pays partenaires sélectionnés.

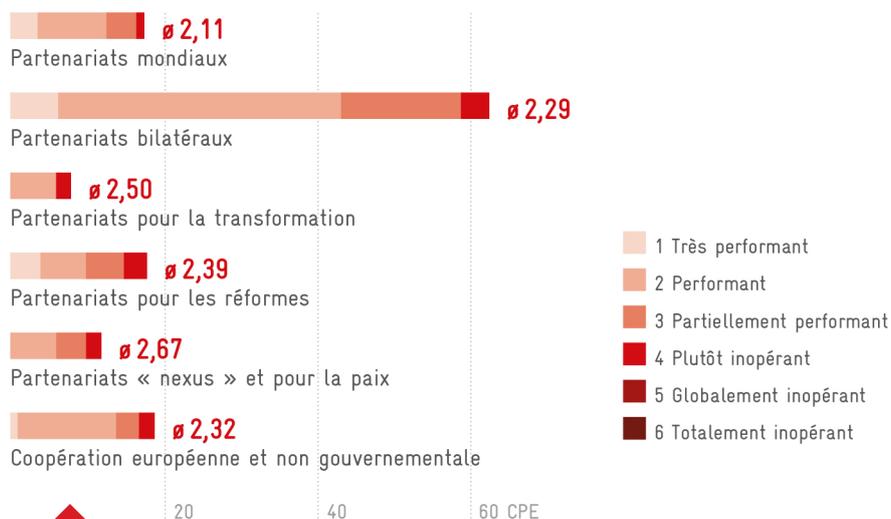
Partenariats pour la transformation : Ces partenariats apportent un appui ciblé aux processus de transformation politique et économique dans les pays voisins de l'UE.

Partenariats pour les réformes : Ces partenariats offrent un soutien spécifique aux pays ayant engagé des réformes avec succès au cours des dernières années.

Partenariats « nexus » et pour la paix : Ils sont mis en œuvre dans les régions en crise ou accueillant des réfugiés, afin de fournir un appui à la gestion des causes structurelles des conflits, de l'exode et de la violence.

Coopération multilatérale : Avec certains pays, la GIZ n'engage pas de coopération directe, mais coopère par le biais d'instances émanant de la société civile, de l'UE ou d'institutions multilatérales.

Le graphique présente la note moyenne obtenue lors des évaluations centrales de projets selon les catégories de pays du BMZ. L'analyse a pu prendre en compte uniquement les projets associés de façon bilatérale à un pays partenaire. Les projets régionaux et suprarégionaux (69 en tout) n'ont pas été pris en compte. L'analyse a porté sur 138 évaluations centrales de projets.



Avec son concept de réforme 2030, le BMZ a également introduit de nouvelles catégories de partenariats.

Les projets relevant de partenariats mondiaux ont obtenu les meilleurs résultats. 18 évaluations centrales de projets menées sur les partenariats mondiaux ont donné lieu à une note moyenne de **2,11**. Les projets relevant de partenariats « nexus » et pour la paix (10 CPE) sont ceux qui ont obtenu les moins bonnes évaluations, avec une note moyenne de **2,67**.

Les projets entrant dans la catégorie des partenariats mondiaux se sont montrés particulièrement performants, de même que les partenariats bilatéraux et multilatéraux, dont les notes étaient supérieures à la moyenne. Les très bons résultats des partenariats mondiaux sont également dus à l'influence positive d'une dotation en ressources mieux adaptée. Dans la catégorie des partenariats mondiaux, 38 % des rapports de projet évalués citaient comme facteurs contributifs les res-

sources à disposition et la participation d'expert-e-s expérimenté-e-s en mission de longue durée. D'un autre côté, les projets relevant de partenariats pour les réformes, de partenariats pour la transformation ou de partenariats « nexus » et pour la paix ont obtenu des notes moyennes plus basses. Étaient souvent invoquées des difficultés au niveau de l'appropriation par les parties prenantes (sauf les organisations partenaires), qui étaient attribuées aux changements fréquents de personnel.

Climat et énergie : un thème central

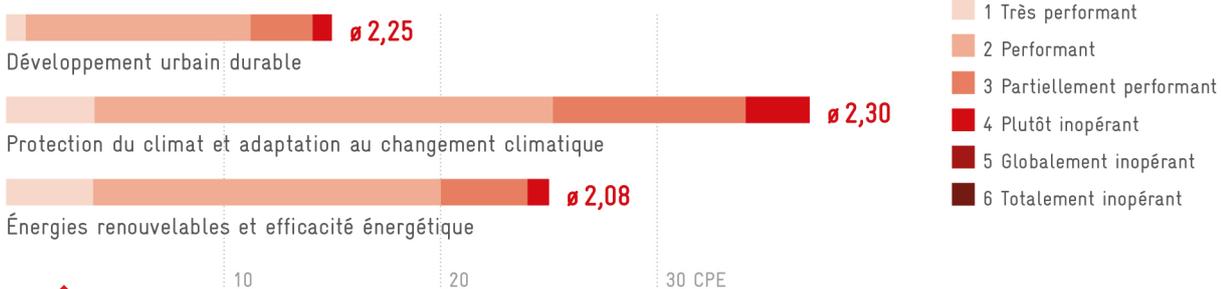
Les projets relevant des domaines d'action « Climat et énergie » et « Formation et croissance durable pour des emplois de qualité » ont été les mieux notés lors des évaluations relatives aux thèmes clés du BMZ, avec une note globale de

2,16

Répartition des notes dans le thème clé du BMZ Climat et énergie



Répartition des notes par domaines d'action du BMZ



Dans le domaine d'action
Énergies renouvelables et
efficacité énergétique,

80 %

des projets ont obtenu la note
« très performant » ou
« performant ».

Ce qui a fonctionné

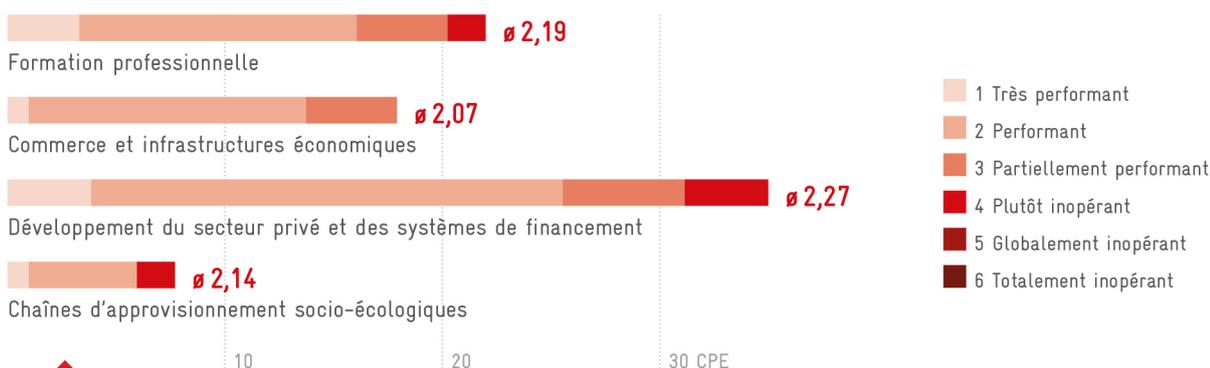
D'après l'examen qualitatif des rapports d'évaluation, c'est la combinaison des approches suivantes qui est le plus souvent mise en œuvre dans le domaine d'action Énergies renouvelables et efficacité énergétique : a) renforcement des capacités des organisations jouant un rôle déterminant pour les thématiques énergétiques dans le pays partenaire ; b) élaboration d'instruments tels que des directives relatives aux prescriptions en matière d'efficacité énergétique, par exemple ; et c) mise en œuvre de projets pilotes, p. ex. pour réduire la consommation énergétique dans les hôpitaux. La réussite s'explique également par l'ancrage de formations initiales et continues dans les plans d'enseignement des écoles d'ingénieurs et d'architectes, dans les universités techniques ainsi que dans les concepts de formation destinés aux gestionnaires énergétiques et aux installateurs techniques du bâtiment. Se familiariser avec les concepts relatifs aux énergies renouvelables et à l'efficacité énergétique durant sa formation, c'est être capable de les mettre en œuvre plus tard dans son quotidien professionnel.

Formation et croissance durable pour des emplois de qualité

Répartition des notes dans le thème clé du BMZ Formation et croissance durable pour des emplois de qualité



Répartition des notes par domaines d'action du BMZ



Avec une note globale de **2,07**, le domaine d'action Commerce et infrastructures économiques a connu le succès. Le domaine d'action Chaînes d'approvisionnement socio-écologiques a obtenu des résultats supérieurs à la moyenne, avec une note globale de 2,14. Les domaines Formation professionnelle et Développement du secteur privé et des systèmes de financement ont obtenu des notes moyennes respectives de 2,19 et **2,27**.

Ce sont les projets relevant du thème clé « Formation et croissance durable pour des emplois de qualité » et ceux de la thématique globale « Responsabilité pour notre planète – Climat et énergie » qui ont été les mieux notés lors des évaluations centrales de projets, avec une moyenne globale de

2,16

Ce qui a fonctionné

Dans le domaine d'action Formation professionnelle, les approches efficaces qui ont été le plus employées pour un renforcement durable des capacités des organisations faisaient appel au modèle de la « formation des formateurs » : les projets constituent un pool de formateur-riche-s qualifié-e-s qui interviennent aussi bien au sein d'établissements de formation que pour des actions de formations spécifiques à la GIZ. Ces formateur-riche-s peuvent ainsi ancrer dans les organisations les connaissances nouvellement acquises, ce qui contribue à la durabilité des mesures.

Une autre approche ayant porté ses fruits a été la mise en

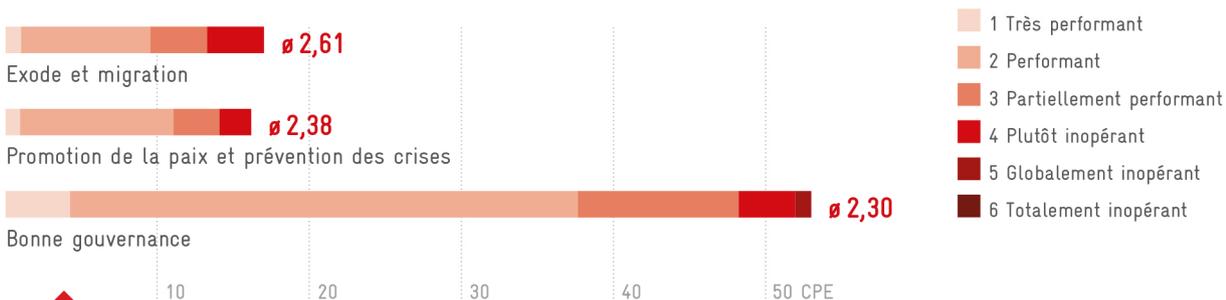
relation d'acteurs pertinents lors d'actions de formation, et notamment l'établissement de liens entre l'enseignement et la pratique, par exemple par le biais de programmes de stages. Les actions visant à susciter la concertation entre les secteurs public et privé au sujet des contenus d'apprentissage à enseigner se sont également montrées fructueuses. Les approches pluri-niveaux contribuent elles aussi à améliorer la cohérence dans le secteur. Elles ciblent en particulier un niveau global et élaborent pour celui-ci, par exemple, des règles et des directives homogènes pour la certification des actions de formation qui sont ensuite mises à la disposition des instances publiques responsables.

Paix et cohésion sociale

Répartition des notes dans le thème clé du BMZ Paix et cohésion sociale



Répartition des notes par domaines d'action du BMZ



Bien que leurs évaluations soient bonnes, les projets relevant du domaine d'action Exode et migration sont ceux dont les notes ont été les plus faibles (2,61) par rapport aux deux autres domaines d'action. Les meilleurs résultats ont été obtenus par les projets de bonne gouvernance (2,3). Dans les domaines d'action Bonne gouvernance et Exode et migration, les changements fréquents de personnel dans les organisations partenaires ont donné lieu à des difficultés pour l'ancrage durable des résultats. Dans l'ensemble, l'analyse qualitative des rapports des évaluations centrales de projets dans le thème clé du BMZ Paix et cohésion sociale qui a été menée en complément de l'analyse quantitative montre que ce ne sont pas les conditions d'ensemble qui expliquent les différences de notation, mais bien plutôt les difficultés rencontrées par les projets dans le pilotage, par exemple du fait d'une gestion insuffisante des connaissances.

Dans le thème clé Paix et cohésion sociale, les 73 projets évalués à ce jour ont obtenu une note moyenne de

2,37, ce qui est comparativement faible.

Ce qui a fonctionné

Dans le domaine d'action Exode et migration, on a relevé comme approches efficaces les plus utilisées des formations associées à des formats de dialogue avec des acteurs pertinents. Les formations consistaient principalement en des actions en faveur de la santé mentale et/ou en un soutien psychosocial, proposées aussi bien aux personnes chargées de dispenser l'accompagnement psychosocial que directement aux groupes de populations vulnérables, comme les réfugié-e-s. Les formations dans les domaines social, scolaire et du travail permettent aux réfugié-e-s de s'intégrer plus facilement dans leurs communes d'accueil et contribuent à éviter les tensions.

Ces actions ouvrent en outre aux groupes de population concernés par un risque d'exode des possibilités de rester sur leur lieu d'origine. Les actions œuvrant à l'élaboration de produits de la connaissance contribuent également à améliorer les conditions de vie des réfugié-e-s. Ainsi, par exemple, un projet a conçu un manuel fournissant aux acteurs gouvernementaux du niveau local et régional des orientations sur la gestion des réfugié-e-s qui visaient à améliorer en fin de compte les conditions de vie des réfugié-e-s.

Méthodologie

Populations de référence et échantillon de contrôle

Tous les projets d'un volume d'au moins trois millions d'euros financés par le BMZ entrent dans la population de référence l'année précédant la fin prévue du projet et peuvent être tirés au sort pour une évaluation centrale de projets. Dans le système des évaluations centrales de projets, la GIZ opère avec un échantillon de contrôle représentatif dans lequel sont rassemblés de manière aléatoire environ 40 % des projets, avec une stratification par titres budgétaires du BMZ et par régions.

Les projets évalués sont notés sur une échelle de 1 (très performant) à 6 (totalement inopérant). Les notes sont attribuées sur la base de points (100 au maximum) alloués pour chaque critère d'évaluation. La note globale résulte des différentes notes attribuées pour chacun des critères d'évaluation du CAD de l'OCDE : pertinence, cohérence, efficacité, impact, efficacité et durabilité. Tous les projets ayant obtenu une note globale de 1, 2 ou 3 sont considérés comme performants.

Échelle de 0 à 100 points Échelle de 1 à 6 (note)

92-100	performant	1 : très performant
81-91		2 : performant
67-80		3 : partiellement performant
50-66	inopérant	4 : plutôt inopérant
30-49		5 : globalement inopérant
0-29		6 : totalement inopérant

Population de référence, échantillon de contrôle et taux de performance



Pour réaliser l'évaluation, on prélève chaque année un échantillon représentatif constitué d'environ 40 % de tous les projets financés par le BMZ.

La population de référence pour la période 2019-2020 rassemble 425 projets, dont 165 devaient être soumis à évaluation. Les résultats d'évaluation sont encore en attente pour 15 de ces projets, qui ont été prolongés. 141 projets ont été évalués comme performants et 9 comme inopérants.

Sur le total de 461 projets qui, selon la planification, se terminent en 2021 ou 2022, 179 constituent l'échantillon aléatoire. Actuellement, 57 résultats d'évaluation sur 144 sont déjà disponibles, avec 48 projets évalués comme performants et 9 comme inopérants.



Taux de performance

Le taux de performance correspond au nombre de projets ayant obtenu la note globale de 1, 2 ou 3 (« performant »). La taille des échantillons aléatoires (environ 40 % de la population) autorise des constats représentatifs quant au taux de performance (performant / inopérant) de tous les projets de la population qui se sont achevés sur une période de deux ans.

Les évaluations de l'échantillon contenant des projets dont la fin était prévue pour 2019 ou 2020 sont achevées, sauf pour les quelques projets ayant été prolongés. Le taux de performance se situe actuellement à 94 %, et pourra évoluer légèrement à la hausse lorsque toutes les évaluations auront été réalisées. Pour l'échantillon actuel de projets dont la fin est programmée en 2021 ou 2022, le taux de performance pour les évaluations achevées à ce jour est de 84 %.

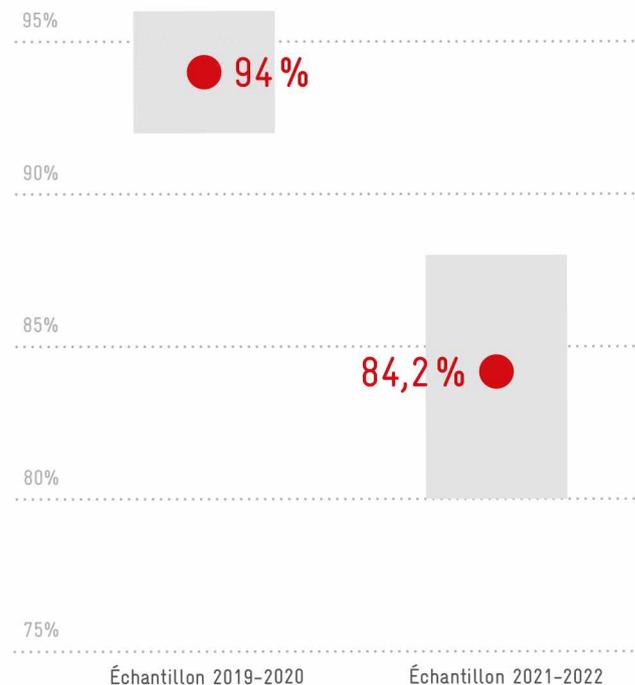
Taux de performance (avec un intervalle de confiance de 95 %)

Actuellement, l'intervalle de confiance pour les résultats de l'échantillon 2019-2020 indique que le taux de performance pour tous les projets de la population de référence se situe entre 96 et 92 %. 15 évaluations centrales de projets doivent encore être réalisées. On peut toutefois partir du principe que, lorsque les évaluations manquantes auront été réalisées, le taux de performance de tous les projets sera nettement supérieur à 90 %.

D'avantage d'incertitudes demeurent concernant l'échantillon 2021-2022 : l'intervalle de confiance est bien supérieur, puisque seulement 57 des 179 évaluations ont été achevées. Le taux de performance effectif est actuellement estimé à 84,2 % et devrait, avec une probabilité de 95 %, se situer entre 80 et 88 %.

Intervalle de confiance

Le taux de performance est une estimation ; l'intervalle de confiance renseigne sur le degré d'exactitude de cette estimation. Cet intervalle indique la fourchette dans laquelle se situe, à 95 % de probabilité, le taux de performance de la population concernée (en l'occurrence, tous les projets financés par le BMZ). Plus les évaluations disponibles dans l'échantillon considéré sont nombreuses, plus l'intervalle de confiance est restreint et plus les déductions quant au taux de performance de la population sont exactes.



Pour le chapitre Chiffres, données, faits du présent rapport, une évaluation transversale a été menée sur la base de toutes les évaluations centrales de projets achevées à la mi-août 2022.

Évaluations en cours

Les pages suivantes proposent une vue d'ensemble des évaluations qui nous livrent des enseignements importants pour l'avenir. La liste des évaluations centrales de projets en cours est disponible sur Internet, sur la page www.giz.de/knowning-what-works, dans la base de données de la GIZ sur les évaluations.

Évaluations stratégiques de l'entreprise

Fourniture de prestations de la GIZ durant la pandémie de Covid-19

Cette évaluation examine ce qui a fait ses preuves dans la fourniture de prestations sur place et qui a pu être intégré durablement à l'activité habituelle de la GIZ tout en étudiant aussi ce qui nécessite encore des ajustements pour nous permettre de mieux affronter de futures crises similaires.

Coopérations de la GIZ avec le monde scientifique

Cette évaluation contrôle l'état d'avancement des coopérations de la GIZ avec le monde scientifique et les évalue afin d'optimiser encore leur efficacité. Elle consiste notamment à identifier les possibilités de coopération avec des scientifiques dans le développement des activités et la fourniture de prestations ainsi que pour le positionnement de l'entreprise, et à examiner de quelle manière les potentiels peuvent être efficacement exploités.

Analyses transversales

Projets cofinancés

Les projets bénéficiant de cofinancements ou de financements communs ne cessent de gagner en importance. L'évaluation transversale a examiné les facteurs de succès et d'insuccès identifiables dans le cadre de ces projets, ainsi que la valeur ajoutée et les coûts de transaction des coopérations selon plusieurs angles de vue.

Projets en Afghanistan

Compte tenu de l'évolution de la situation en Afghanistan, une remise en question critique de l'engagement de la GIZ et des résultats de cet engagement s'impose. La réflexion porte notamment sur les enseignements à tirer des évaluations pour ce qui concerne l'atteinte des objectifs des projets, leur contribution aux résultats globaux de la politique de développement, leur pérennité ainsi que la coopération entre les ministères gouvernementaux et d'autres acteurs. L'évaluation examine également les conditions d'ensemble et les risques pour l'atteinte des objectifs des projets qui ont pu être identifiés de manière générale dans les contextes de fragilité, et spécifiquement en Afghanistan.

Synchronisation de la planification, du suivi et de l'évaluation

La planification, le suivi et l'évaluation des projets sont étroitement interconnectés. L'évaluation transversale détecte les difficultés et formule des recommandations pour articuler entre eux ces trois aspects. Elle cherche notamment à identifier quelles conditions doivent être créées lors de la planification pour permettre la mise en place de systèmes de suivi axés sur les résultats,



et de quelle manière les résultats d'évaluation peuvent être exploités pour la planification de projets, l'apprentissage dans le secteur et l'apprentissage institutionnel.

Efficiences

Les projets mis en œuvre par la GIZ ne doivent pas seulement atteindre leurs objectifs, ils doivent également le faire de manière économiquement rentable. Le critère d'évaluation de l'efficacité analyse dans quelle mesure les projets ont obtenu leurs résultats de manière économiquement rentable et dans le respect des délais. L'évaluation transversale des évaluations centrales de projets vise, entre autres, à identifier les facteurs exerçant une influence sur l'efficacité, à formuler des recommandations d'action pour maintenir ou accroître l'efficacité des projets, et à dégager des exemples parlants. Ces enseignements sont comparés aux résultats de l'évaluation transversale sur la rentabilité économique des projets menée en 2020, et les changements sont mis en lumière.

Projets sur mandat du BMZ avec une enveloppe budgétaire inférieure à trois millions d'euros

L'objectif est de mesurer les résultats des projets ayant une enveloppe budgétaire comprise entre 500 000 et trois millions d'euros et mis en œuvre par la GIZ sur mandat du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement entre octobre 2018 et décembre 2021. En effet, ces projets ne sont pas inclus dans la population d'où est prélevé l'échantillon aléatoire pour les évaluations centrales de projets. L'évaluation transversale est réalisée en suivant la matrice d'évaluation employée pour les évaluations centrales de projets, et sur la base des rapports de projets et des données issues du système d'information sur les projets.

Genre

Grâce à l'ancrage transversal des aspects liés au genre dans les évaluations centrales de projets, celles-ci contribuent de manière significative à l'atteinte des objectifs de la stratégie genre de la GIZ, en fournissant à l'entreprise des chiffres, des données et des faits fondés sur des éléments probants concernant l'efficacité des projets dans ce domaine. La prise en compte des aspects de genre dans les évaluations centrales de projets sera appréciée au moyen d'une méta-évaluation.

Méta-évaluation des études évaluatives

Les études évaluatives ne sont pas conduites par l'unité d'état-major Évaluation, mais par d'autres unités internes de la GIZ. L'unité d'état-major Évaluation appuie ces unités de ses conseils et rassemble les rapports. Comme la qualité et le contenu de ces rapports n'étaient pas évalués systématiquement jusqu'ici, les connaissances qu'ils fournissent n'ont pas encore été entièrement exploitées au niveau de l'entreprise. Par le biais des méta-évaluations, nous souhaitons estimer la qualité des études évaluatives et identifier lesquelles se prêtent à une intégration aux analyses transversales.

Évaluation conjointe

Coopérations entre la GIZ et la KfW

Pour identifier les facteurs communs de réussite d'une coopération technique ou financière, et ainsi accroître l'efficacité des projets et des programmes de coopération au développement du BMZ, un examen étudie les formes de coopérations formelles et informelles entre les deux organisations de mise en œuvre au sein de la structure décentralisée.

Évaluations commandées

Unité de coordination interdépartementale pour le Fonds fiduciaire d'urgence de l'UE pour l'Afrique

Le Fonds fiduciaire d'urgence de l'UE en faveur de la stabilité et de la lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et du phénomène des personnes déplacées en Afrique (FFUE pour l'Afrique) finance différents projets répartis entre plusieurs départements de la GIZ. Afin d'assurer une gestion cohérente de ces projets, une unité de coordination interdépartementale a été mise en place. L'évaluation examine avec quel succès la coordination des projets a été menée et quels enseignements peuvent en être tirés pour de futures structures de coordination.

État des lieux qualitatif de l'utilisation du suivi axé sur les résultats

Les résultats du dernier contrôle de qualité externe mené en 2021 font état de certaines carences dans le suivi axé sur les résultats. Afin d'en identifier les causes profondes et de détecter les difficultés et les potentiels d'amélioration, l'unité d'état-major Évaluation effectue une évaluation interne sur mandat du comité de management. Concrètement, il s'agit, d'une part, de déterminer comment le suivi axé sur les résultats est actuellement mis en œuvre et exploité dans les projets et, d'autre part, d'examiner de quelle manière le suivi axé sur les résultats peut être employé pour le pilotage, la reddition de comptes et l'apprentissage institutionnel.

Promotion de l'État de droit dans le « triangle Nord » de l'Amérique centrale

Sur mandat du ministère fédéral allemand des Affaires étrangères, le projet « Promotion de l'État de droit dans le triangle Nord de l'Amérique centrale » fait l'objet d'une évaluation. L'objectif de ce projet est d'améliorer la sécurité juridique et la lutte contre l'impunité et la corruption au niveau national et régional.

Soutien au gouvernement pakistanais dans la gestion des affaires aux réfugié·e·s

Sur mandat du ministère fédéral allemand des Affaires étrangères, le projet « Soutien au gouvernement pakistanais dans la gestion des affaires aux réfugié·e·s » fait l'objet d'une évaluation. Ce projet vise à apporter à l'État pakistanais un soutien au niveau local dans la prévention d'éventuels conflits sociaux et économiques entre les réfugié·e·s afghan·e·s et les communes qui les accueillent.

Claudia.Kornahrens@giz.de

Markus.Steinich@giz.de

DONNÉES DE RÉSULTATS

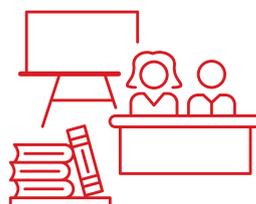
Pour présenter et communiquer les résultats de son action de façon claire et compréhensible pour le public, la GIZ enregistre chaque année des « données de résultats » relatives à dix thématiques prioritaires. Ces données sont collectées pour chaque thématique à l'aide de divers indicateurs agrégables, dans tous les projets et tous les pays, puis regroupées de manière globale. Les données de résultats présentées ici se rapportent à l'année 2021.

Tanja.Baljkovic@giz.de

🌐 Données de résultats



2,9 millions
de personnes ont vu leurs
revenus augmenter
#ODD8



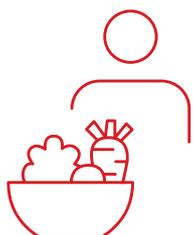
12,9 millions
de personnes ont bénéficié
d'une meilleure éducation
scolaire
#ODD4



198 500
personnes ont suivi une
formation professionnelle
d'au moins une année
#ODD4



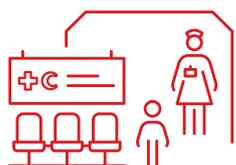
620.000
personnes ont suivi une
formation professionnelle
continue
#ODD4



Pour **3,9 millions**
de personnes, la faim
et la malnutrition ont été
atténuées
#ODD2



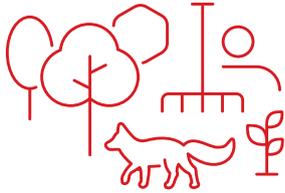
3,4 millions
d'hectares de terres et de
pâturages sont exploités de
manière plus durable
#ODD2



31 000
établissements de
santé ont été améliorés
#ODD3



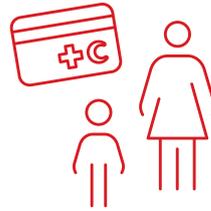
95 millions
de personnes peuvent
utiliser des services de
santé améliorés
#ODD3



170 750 km²

de forêts préservées grâce à des modèles d'exploitation durables

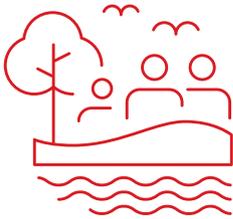
#ODD11



737 millions

de personnes ont bénéficié d'une meilleure assurance maladie

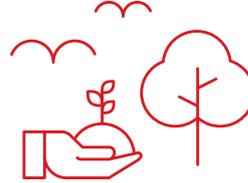
#ODD3



5,8 millions

de personnes profitent de la préservation de la nature, p. ex. en étant protégées contre les inondations

#ODD15



605 500 km²

de réserves naturelles bénéficient d'une meilleure protection

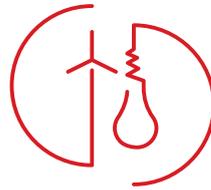
#ODD11



2,4 millions

de personnes ont accès à des services énergétiques modernes

#ODD7



Des installations de

1,7 millions

de kW mises en place pour la production d'électricité verte

#ODD7



Moins de gaz à effet de serre : émissions de CO₂ réduites de l'équivalent de

5,4 millions

de tonnes

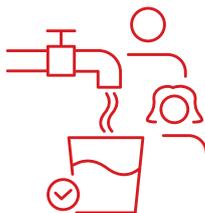
#ODD13



802 000 MWh

d'électricité économisés

#ODD7



4,9 millions

de personnes bénéficient d'un meilleur approvisionnement en eau potable

#ODD6



8,2 millions

de personnes aidées à faire face au changement climatique

#ODD13

MENTIONS LÉGALES

La GIZ est un prestataire de services de la coopération internationale pour le développement durable et l'action éducative internationale intervenant au niveau mondial. Avec ses partenaires, elle met au point des solutions efficaces qui ouvrent des perspectives aux populations et améliorent durablement leurs conditions de vie. À son titre d'entreprise fédérale d'utilité publique, la GIZ soutient le gouvernement fédéral allemand et un grand nombre d'autres clients et commettants publics et privés dans les domaines les plus variés, qui vont de la promotion de l'économie et de l'emploi à celle de la paix et de la sécurité en passant par les thèmes liés à l'énergie et à l'environnement.

L'unité d'état-major Évaluation de la GIZ rend directement compte au directeur. Cette structure organisationnelle préserve son indépendance vis-à-vis de l'activité opérationnelle de la GIZ. L'unité d'état-major Évaluation produit des résultats et formule des recommandations sur la base d'éléments probants. Elle garantit la transparence des résultats des évaluations et promeut leur utilisation.

Publié par la

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société
Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66
E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/knowning-what-works

Auteurs : Melanie Wieland, FLMH Labor für Politik und Kommunikation GmbH.

Conception/mise en page, correction/relecture :
FLMH Labor für Politik und Kommunikation GmbH.

Intervenant·e·s des projets :

Unité d'état-major Évaluation :

Emily Andres, Benjamin Bräuer, Susanne Brand, Ulrike Haffner, Paula Heckenberger, Vera Hundt, Claudia Kornahrens, Melisa Miftaraj, Markus Steinich, Tatjana Till.

Nous adressons en particulier nos remerciements aux collègues des projets qui se sont prêtés aux entretiens.

Conception, rédaction, coordination et management :
Dorothea Giesen-Thole, unité d'état-major Évaluation.

Responsable :

Albert Engel, directeur de l'unité d'état-major Évaluation.

La GIZ attache une grande importance à l'égalité de traitement linguistique entre les genres. Nous utilisons un mélange de différentes formes : désignations neutres, point médian ou formes masculines et féminines juxtaposées.

Crédits photos :

P. 5 : GIZ / Gaby Gerster ; p. 6 : GIZ / Falco Seliger ; p. 9 : Homeline Media Bennie Khanyizira ; p. 11 : FLMH ; p. 13 : GIZ / Falco Seliger ; p. 15 : GIZ / Falco Seliger ; p. 16 : GovID/GIZ/Daniel Peprah ; p. 19 : GIZ/xx ; p. 22 : Department of Women and Child Development, gouvernement du Madhya Pradesh, Inde ; p. 24 : GIZ / SENU ; p. 26/27 : GIZ / Mexique (Secretaría de Economía y Iniciativa Agenda 2030-GIZ México, 2022) ; p. 30 : Presidencia de la República de México ; p. 33 : GIZ / Vanessa Eyng ; p. 36 : IoT maker ; p. 38 : Re:Coded ; p. 40 : GIZ Nigeria & CEDEAO ; p. 42 : photo by GFA on behalf of GIZ Nigeria & ECOWAS ; p. 43 : GIZ ; p. 44 : GIZ / GIZ/KarlKiiliPhotography ; p. 47 : GIZ / REEEP ; p. 50 : GIZ / Jaqueline Karina Mazariegos Fernández ; p. 52 : GIZ / José Manuel Gallardo Ramírez ; p. 53/56 : GIZ / Christoph Gödan ; p. 58/59 : Felicitas Eser ; p. 60 : FLMH

Nous remercions les projets évalués de nous avoir transmis leurs photos pour ce rapport.

Renvois et liens :

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

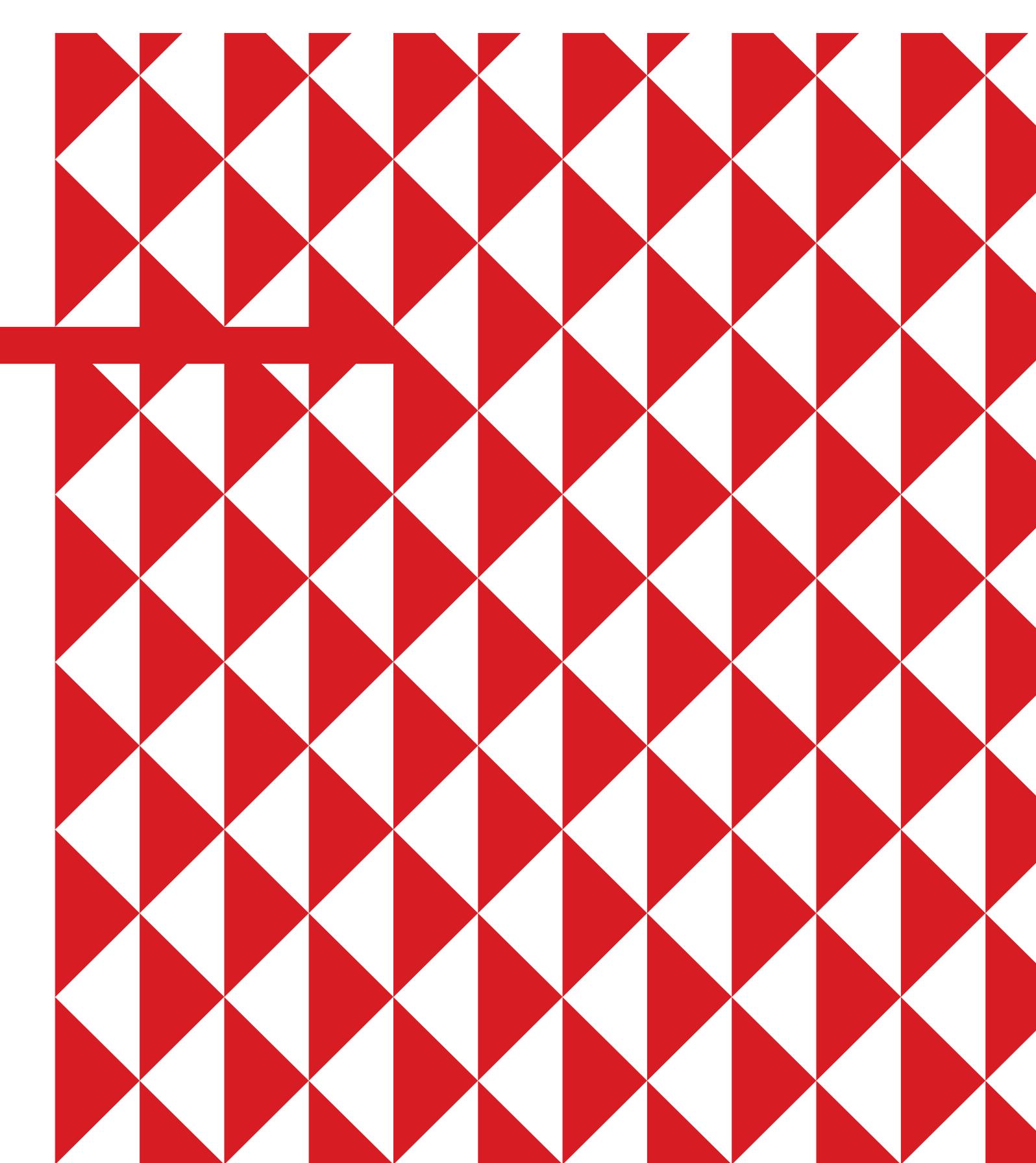
Matériel cartographique :

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

Bonn, décembre 2022

Ce document est disponible en téléchargement au format PDF sur le site Web de la GIZ :

www.giz.de/knowning-what-works



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société
Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

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

E info@giz.de
I www.giz.de