



Rapport d'évaluation

sur l'activité de la GTZ

11e analyse transversale pour la période 2008/2009



Table des matières

01	Avant-propos	2
02	L'évaluation à la GTZ : objets et méthodes	3
03	Vue d'ensemble : Résultats des évaluations pour la période 2008/2009	6
04	Évaluations dans d'autres domaines d'activité	11
05	Approfondissement thématique des résultats des évaluations	15
	Gros plan sur le secteur de l'eau	16
	Gros plan sur le secteur de la décentralisation	22
	Gros plan sur le secteur de la microfinance	28
06	Entretien : Martina Vahlhaus	34
07	Conclusion et perspectives	36
08	Annexe	39

Plus en détail



03 — Vue d'ensemble : pendant la période 2008/2009, 176 projets et programmes réalisés par la GTZ pour le compte du ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) ont été évalués. 89,2 % d'entre eux ont été classés comme « performants ».

04 — En plus des ordres exécutés par la GTZ pour le ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement, nous voulons exactement « savoir ce qui marche », dans les autres domaines d'activité aussi. Ce chapitre présente des exemples d'activités du CIM et de GTZ International Services en Éthiopie.



05 — Gros plan : en 2008, 14 projets et programmes ont été évalués dans le secteur de la décentralisation et 15 dans le secteur de l'eau. En 2009, ce fut le tour de 13 projets de microfinance. Des chapitres spécialement consacrés à ces secteurs en présentent des résultats détaillés.

01_

Avant-propos

Il est de l'avis général que l'expérience rend sage et c'est bien là l'objet premier des évaluations : tirer les enseignements de l'expérience acquise. En effet, il est indispensable de comprendre les raisons des ratages ou, au contraire, du parfait déroulement des actions afin de pouvoir plus tard, dans des situations identiques, évaluer de façon plus fiable la marche à suivre pour atteindre un objectif donné. À la GTZ, l'évaluation de nos actions n'a pas d'autre but : nous voulons tirer les enseignements de chaque erreur et de chaque réussite et en faire profiter toute l'entreprise. Aussi simple que cela paraisse, instaurer un tel processus d'apprentissage au sein de l'organisation et lui donner vie à l'échelle de toute l'entreprise constitue en fait une tâche très ambitieuse. Depuis 2006, c'est le Bureau Évaluation rattaché à la DG, dont vous avez entre les mains le deuxième rapport d'évaluation, qui en est responsable.

Outre ces enseignements, utiles pour l'entreprise, les évaluations apportent aussi à nos commettants et à l'opinion publique la preuve de la qualité de notre travail, du bien-fondé et de l'efficacité avec lesquels nous usons des fonds qui nous sont confiés quand nous coopérons avec nos partenaires locaux. Ainsi, en 2008/2009, le nombre de projets et programmes examinés a été de 176. Au final, 89 % des projets évalués ont été considérés comme performants. C'est un chiffre qui nous réjouit, sans pour autant nous suffire : nous voulons encore nous améliorer et n'avons cessé d'augmenter l'efficacité de nos actions.



Membre de la Direction générale de la GTZ depuis 2010, Christoph Beier assume notamment la responsabilité du Bureau Évaluation rattaché à la DG.

Les résultats des évaluations sont en cela une aide décisive : ils nous indiquent en effet dans quelle mesure nous répondons aux besoins de nos commettants, de nos clients, de nos partenaires et des groupes cibles dans les différents secteurs et comment nous pouvons nous mettre encore plus à leur écoute. Plus les évaluations sont riches d'enseignements, plus les projets sont efficaces et mieux nous pouvons appuyer le développement durable dans les pays partenaires.

Au cours des cinq dernières années, la GTZ s'est hissée au niveau international dans le domaine de l'évaluation. Un contrôle de l'ensemble des organismes d'exécution allemands effectué pour le compte du ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) a établi en 2008 que notre système d'évaluation est à la pointe du progrès dans ce domaine.

Nous en sommes d'autant plus heureux que pour assurer durablement une exécution compétente de projets parfois complexes, il faut justement avoir une expertise reconnue en matière d'évaluation en plus du savoir-faire opérationnel. En d'autres termes, il faut savoir où l'on en est, où l'on veut arriver et comment y parvenir. Bref, il faut savoir ce qui agit.

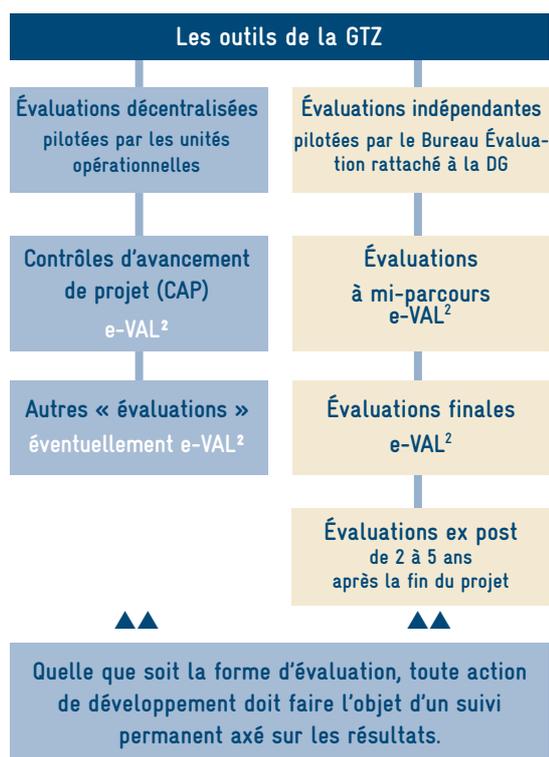
02.

L'évaluation à la GTZ : objets et méthodes

Le système d'évaluation de la GTZ cherche à systématiser l'appréciation des résultats, son objectif étant de mesurer, de la façon la plus standardisée possible, les résultats effectivement atteints par les actions et leur contribution aux objectifs globaux de la politique du développement. La planification, le pilotage et l'évaluation de toutes les actions de développement sont donc centrés sur l'ensemble de la structure des résultats, ce qui inclue les chaînes logiques des hypothèses relatives aux relations existant entre l'intervention et les résultats.

Un système à deux piliers

Les évaluations servent d'une part à rendre des comptes aux commettants et à l'opinion publique et fournissent d'autre part des informations importantes pour le perfectionnement des stratégies et le pilotage de l'action de développement concernée. Le système d'évaluation de la GTZ remplit ces deux fonctions et repose donc sur deux piliers :



1. des évaluations décentralisées effectuées avec l'instrument du contrôle d'avancement de projet (CAP) et qui servent principalement à l'apprentissage interne et au pilotage des projets. Elles sont engagées et pilotées par le secteur opérationnel responsable du projet et effectuées en règle générale par deux consultants indépendants. Les CAP sont normalement effectués vers la fin d'une phase de projet ou de programme dans la perspective stratégique de planifier la phase suivante. L'intervention obligatoire de consultants indépendants et le principe du double contrôle appliqué à la planification, au choix du personnel et à l'évaluation du CAP garantissent le niveau d'indépendance exigé pour le pilotage et l'assurance-qualité des projets en interne.

2. des évaluations indépendantes servant en premier lieu à la reddition de comptes et au processus d'apprentissage dans toute l'entreprise. Ces évaluations portent sur des projets choisis à l'aide d'un échantillon stratifié et sont pilotées par le Bureau Évaluation rattaché à la Direction générale de la GTZ, qui en confie l'exécution à des prestataires – entreprises d'études et de conseil ou instituts de recherche – indépendants. Les évaluations indépendantes peuvent avoir lieu en cours de projet (évaluation à mi-parcours), à la fin (évaluation finale) ou de deux à cinq ans après la fin du projet (évaluation ex post).

La GTZ a complété sa panoplie d'outils d'évaluation par un procédé innovant de collecte et d'évaluation des informations : e-VAL, une méthode de sondage assistée par ordinateur, est utilisée avant les CAP et les rapports finaux ainsi que pour les évaluations à mi-parcours et finales.

Règles méthodologiques

Deux approches sont obligatoires pour les évaluations de la GTZ : la méthode de la triangulation et l'approche de type « entonnoir ». Selon cette dernière, les évaluateurs ne doivent pas partir de l'ob-

jectif de l'action de développement, mais des changements survenus dans le domaine d'intervention du projet, ce qui met également en évidence les résultats non intentionnels et indésirables. Pour identifier ces types de résultats, nous nous appuyons surtout sur des interviews qualitatives des principales parties prenantes du projet, qui peuvent aborder librement toutes les dimensions des résultats qu'elles estiment importantes. C'est seulement dans un deuxième temps que l'on constate quels changements sont des résultats directs ou indirects effectivement dus à l'action de développement et peuvent lui être imputés de façon plausible. La triangulation stipule en outre que l'objet d'une évaluation doit être jugé à l'aide de différentes méthodes de collecte de données et sous différentes perspectives – par exemple à l'aide d'interviews individuelles ou de groupe (avec ou sans questionnaire) ou par l'intermédiaire de l'étude d'un dossier. De ce fait, les connaissances acquises proviennent de plusieurs sources, ce qui évite notamment les jugements partiels, éventuellement biaisés.

Projets évalués pendant la période sous revue

Pendant la période 2008/2009, 176 projets exécutés par la GTZ pour le compte du ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) ont été évalués. Cela correspond à 15 % des actions

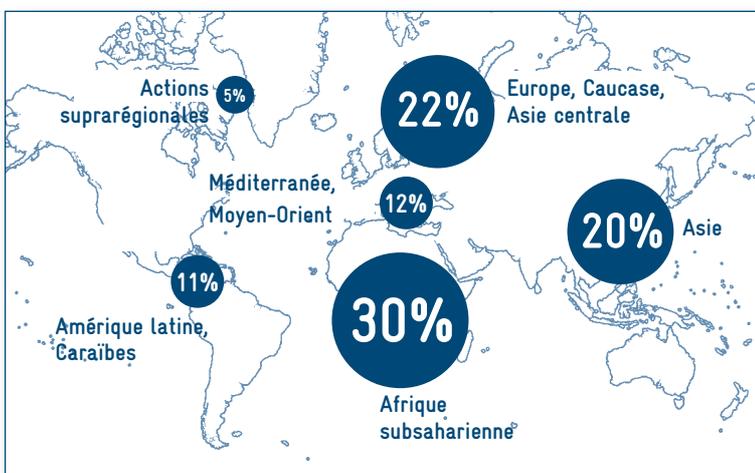
ont été évalués en Afrique subsaharienne, 38 dans la région Europe, Caucase et Asie centrale, 35 en Asie, 22 dans le Bassin méditerranéen et au Moyen-Orient, 20 en Amérique latine et aux Caraïbes ainsi que 8 actions de portée suprarégionale. La répartition régionale relative de cet échantillon est représentative de celle de l'ensemble des 1 180 projets du portefeuille global que la GTZ a exécutés pendant cette période pour le BMZ. Sur les 176 contrôles effectués, 134 étaient des évaluations décentralisées placées sous la responsabilité des projets, donc des CAP. Les 42 autres étaient des évaluations indépendantes menées dans certains pôles thématiques, en 2008 dans les domaines de l'eau et de la décentralisation, en 2009 dans le secteur de la microfinance.

La méthode de sondage e-VAL

À ces 176 évaluations indépendantes et CAP viennent s'ajouter les résultats de 203 projets qui ont été analysés avec e-VAL. Cette méthode de sondage assistée par ordinateur permet de recueillir les opinions et évaluations subjectives de représentants avertis des groupes cibles, des partenaires, du personnel de la GTZ et d'autres parties prenantes au projet. Lorsque cette méthode est utilisée à temps, les résultats sont disponibles avant même le début des évaluations et les consultants peuvent s'en servir pour orienter et préciser leurs questions.

Les interviews sont menées par des personnes spécialement formées à cet effet. Une des particularités de la méthode e-VAL est de permettre à toutes les personnes interrogées d'évoquer les thèmes qui leur semblent importants et d'exprimer avec leurs propres mots l'opinion qu'elles ont de la réussite ou de l'échec de l'action de développement. Elles évaluent ainsi, avec leurs propres critères, le déroulement de l'action, la situation actuelle, l'évolution future et la durabilité des résultats. De ce fait, e-VAL présente de nombreux avantages, notamment pour des thèmes assez abstraits, comme l'appropriation, les changements de mentalité, les principes d'action importants ou pour les valeurs très difficiles à quantifier, mais pouvant être jugées de façon pertinente au niveau subjectif. Les données sont saisies sous forme électronique, traitées au plan statistique, anonymisées puis évaluées. Certes, nous n'en sommes pas encore au point de pouvoir utiliser les résultats à un niveau fortement agrégé pour le pilotage des

Répartition régionale (n=176)



réalisées pour le BMZ pendant la période sous revue. Les évaluations se répartissent sur toutes les régions d'intervention de la GTZ : 53 projets ou programmes

portefeuilles de projets. Toutefois, la gestion de projets individuels en profite déjà beaucoup, surtout grâce à la possibilité de cerner la vision que les parties prenantes partagent d'un projet complexe et de ses résultats et d'en tirer des conclusions compréhensibles par tous pour la suite de la mise en œuvre. La version étendue d'e-VAL en date de 2008 convient de plus à l'analyse de processus et permet de procéder à des évaluations au niveau des secteurs, des portefeuilles d'activité régionaux et des programmes multidonateurs.

Critères d'évaluation et échelle de notation

Les évaluations indépendantes et les CAP reposent sur les critères internationalement reconnus du Co-

mité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ces critères sont d'application obligatoire pour la coopération allemande au développement. Depuis 2007, ils s'imposent non seulement aux évaluations indépendantes, mais également aux CAP de la GTZ, permettant ainsi un contrôle systématique des résultats dans toutes les phases des projets.

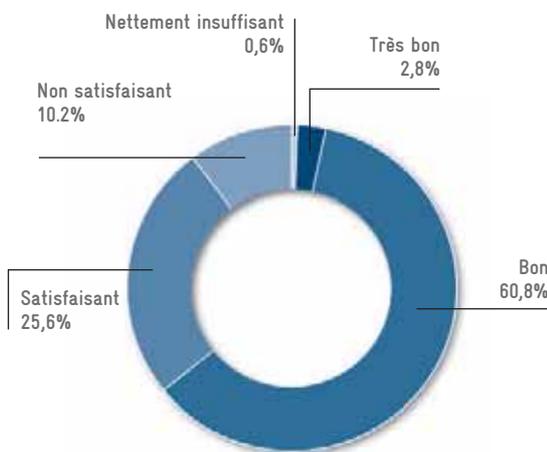
Les projets et les programmes sont évalués à l'aide d'une échelle à six niveaux, la GTZ classant comme « performants » tous les projets notés de 1 à 3 et comme « non performants » ceux ayant obtenu une note de 4 à 6.

Les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE	
<p>Pertinence – Notre action est-elle appropriée ?</p> <p>La pertinence détermine dans quelle mesure l'action de développement concorde avec les besoins des groupes cibles, les priorités du pays partenaire et les objectifs et orientations du gouvernement fédéral en matière de développement.</p>	<p>Efficiencia – Notre action est-elle économiquement rationnelle ?</p> <p>L'efficiencia concerne l'adéquation entre les ressources mises en œuvre pour l'action de développement et les résultats obtenus (rapport coût-utilité). Les ressources englobent tous les facteurs de coûts économiques importants, comme le capital, le temps de travail, l'expertise. On peut augmenter l'efficiencia d'un projet ou d'un programme en faisant appel aux ressources dont disposent d'autres acteurs de la même région. L'efficiencia dépend également de la qualité de la coordination des activités avec celles des autres donneurs bi- et multilatéraux.</p>
<p>Efficacité – Atteignons-nous les objectifs du projet ou du programme ?</p> <p>L'efficacité détermine le degré de réalisation des résultats directs définis dans les objectifs d'une action de développement. On tient compte des résultats positifs recherchés, mais aussi des résultats non intentionnels et négatifs.</p>	<p>Durabilité – Les résultats obtenus sont-ils durables ?</p> <p>La durabilité exprime dans quelle mesure les résultats positifs d'une action de développement durent au-delà de la durée de l'intervention. La durabilité est assurée quand les organisations partenaires et les groupes cibles poursuivent de façon autonome les activités de l'action de développement ou quand les résultats positifs des projets et des programmes sont durablement établis dans les organisations du pays partenaire.</p>
<p>Résultats indirects (impact) – Contribuons-nous à la réalisation des objectifs et résultats globaux en termes de développement ?</p> <p>Les résultats indirects globaux en termes de développement, pour lesquels il est souvent difficile d'établir une relation de cause à effet avec l'action de développement, mais qui peuvent toutefois lui être attribués de façon plausible, contribuent à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).</p>	
<p>L'échelle de notation</p> <p>1 = très bon résultat, 2 = bon résultat, 3 = résultat satisfaisant, 4 = résultat insatisfaisant, 5 = résultat nettement insuffisant, 6 = projet inutile ou aggravation de la situation. L'appréciation se fait sur la base du « Guide d'évaluation des performances » que les consultants doivent impérativement utiliser, et qui fixe les critères qui doivent être remplis pour l'attribution d'une note particulière.</p>	

03_

Vue d'ensemble : résultats des évaluations pour la période 2008/2009

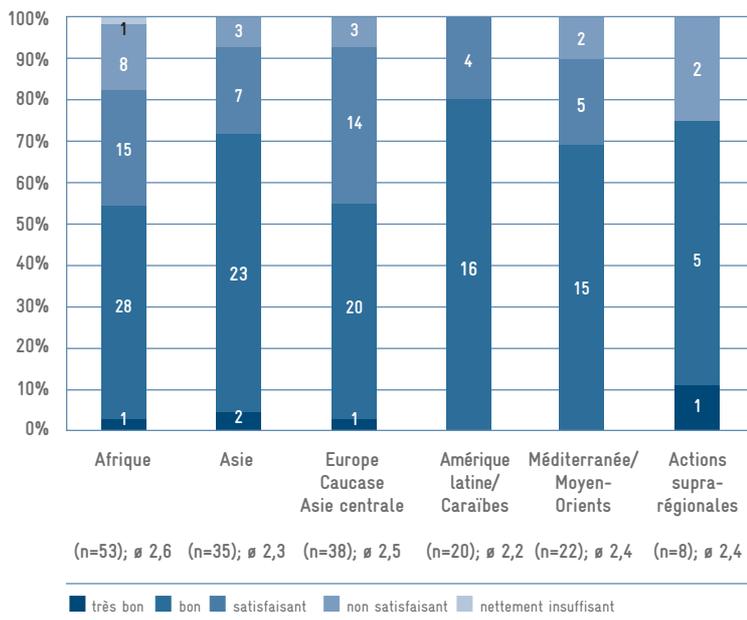
Classement global de tous les projets évalués 2008/2009 (n=176)



Près des deux tiers des 176 projets évalués pendant la période sous revue ont reçu l'appréciation « bon résultat » (60,8 %) ou « très bon résultat » (2,8 %), les résultats « satisfaisants » représentant 25,6 %. La proportion de projets classés comme « performants » est donc de 89,2 %, contre 81,3 % (chiffre non pondéré) pendant la période d'évaluation 2006-2007, ce qui constitue une augmentation d'environ 8 points. Sur les projets évalués en 2008 et 2009, 10,8 % ont été classés comme « non performants », contre 18,7 % en 2006 et 2007. La note moyenne de l'ensemble des 176 actions évaluées en 2008 et 2009 est de 2,4.

Comparaison régionale

Résultats par région 2008/2009 (n=176)



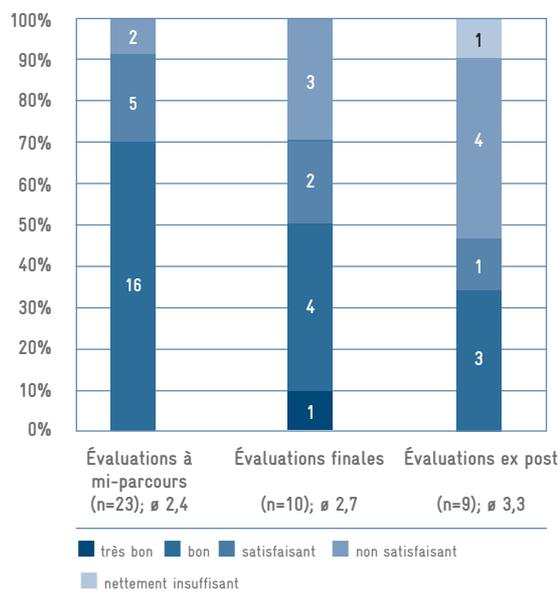
Quand on compare les classements globaux des régions d'après les évaluations indépendantes et les contrôles d'avancement de projet, on constate que ce sont les projets menés en Amérique latine et dans les Caraïbes (\bar{x} 2,2) qui ont obtenu les meilleurs résultats : tous les projets de cette région ont été classés comme « performants ». Vient ensuite l'Asie, avec une note moyenne de 2,3. Les projets réalisés dans le Bassin méditerranéen et au Moyen-Orient ont obtenu la note moyenne de 2,4. Les projets menés dans la région Europe, Caucase et Asie centrale arrivent à une moyenne de 2,5 et ceux réalisés en Afrique subsaharienne, de 2,6. La moyenne des actions suprarégionales est de 2,4, ce qui est aussi la moyenne générale de tous les projets confondus. En résumé, on constate que les différentes régions sont proches de la moyenne générale et il ne ressort pas de différences majeures entre elles.

Évaluations indépendantes

Résultats quantitatifs (2008/2009)

La ventilation en fonction du moment auquel a eu lieu l'évaluation donne le résultat suivant : alors que pour les évaluations à mi-parcours, 21 des 23 projets ont été classés comme « performants » (91 %), cette proportion est de 7 sur un total de 10 pour les évaluations finales et de 4 sur un total de 9 pour les évaluations ex post. Cette estimation vient confirmer la tendance déjà mise en évidence dans le rapport d'évaluation 2006/2007, selon laquelle plus l'évaluation est tardive, plus elle est critique. Les résultats meilleurs obtenus lors des évaluations à mi-parcours peuvent être dus au fait que pendant le déroulement du projet, les évaluateurs portent encore une appréciation optimiste, surtout sur les critères d'impact et de durabilité, alors qu'ils sont plus critiques lors d'une évaluation ultérieure de ces mêmes critères. En outre, les évaluations effectuées à l'issue du projet ne permettent plus d'identifier et de comprendre aussi facilement les changements qualitatifs quand les personnes concernées ne sont plus sur place, et cela aussi entraîne fréquemment des évaluations plus critiques.

Notation des évaluations indépendantes selon leur type 2008/2009 (n=42)



En résumé, on constate que sur les projets soumis à une évaluation indépendante, 32 (76,2 %) ont été classés comme « performants » et 10 (23,8 %) comme « non performants ». Par rapport à d'autres organisations de coopération internationale, ce résultat nous place dans le tiers supérieur.

Si on considère les résultats des évaluations en fonction des critères du CAD, il est remarquable de constater que c'est le critère de pertinence qui est le mieux noté, devant l'efficacité et l'efficience. L'appréciation des critères de durabilité et d'impact est moins positive. Ce sont en effet des critères dont on ne peut juger le niveau de réalisation que vers la fin ou à l'issue du projet. Le précédent rapport d'évaluation (2006/2007) avait déjà permis d'identifier cette tendance, qui indique que nous savons atteindre avec efficience les objectifs convenus avec les commettants. Cette tendance montre toutefois que la contribution aux objectifs globaux de la politique de développement qui doit en découler n'est pas toujours facile à cerner et que la durabilité des objectifs atteints n'a pas toujours le niveau souhaité ou n'est pas toujours représentable. Nous en avons déduit une nécessité d'agir et décrit dans le chapitre 7 « Conclusion et perspectives » des mesures visant à améliorer les résultats pour ces critères. La note moyenne de toutes les évaluations indépendantes menées en 2008/2009 est de 2,7.

Notation des critères du CAD pour 42 évaluations indépendantes (2008/2009)

	Mi-parcours	Finales	Ex-post	Ø
Pertinence	1,8	2,1	2,3	2,1
Efficacité	2,4	2,6	3,2	2,6
Impact	2,7	2,8	3,3	2,8
Efficience	2,6	2,7	3,1	2,7
Durabilité	2,6	2,9	3,0	2,7
Ø	2,4	2,7	3,0 ¹	

¹ 3,0 est la valeur arithmétique. La moyenne effective des évaluations ex post est de 3,3 ; car les projets qui ont eu une appréciation de 4 pour certains critères (impact, efficacité, durabilité) ont automatiquement un 4 comme note globale.

Résultats qualitatifs (2008/2009)

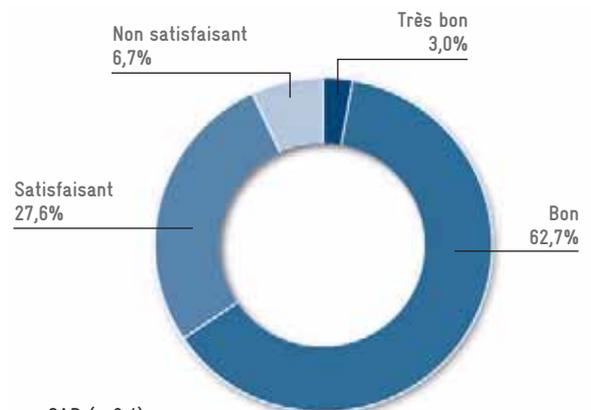
Outre l'évaluation quantitative, la GTZ soumet également les évaluations indépendantes à une observation qualitative, destinée à identifier toutes les raisons à l'origine des résultats. Sur la période considérée, on a mis en lumière différents facteurs de réussite qui allaient régulièrement de pair avec une évaluation positive des projets :

1. Le choix des bons partenaires, une structure de mise en œuvre la plus diversifiée possible et une approche participative établie en étroite concertation avec le partenaire lors de la mise en œuvre des projets.
2. L'approche pluri-niveaux, qui se traduit par exemple par la réalisation d'actions de développement au niveau central (gouvernement), régional (districts) et local (communes). Appliquée de façon cohérente, cette approche permet d'obtenir des effets de la plus vaste ampleur possible.
3. Renforcement des capacités planifié et effectué systématiquement dans les structures partenaires, non seulement au niveau individuel, mais également au plan institutionnel et systémique.
4. Une bonne coordination des donateurs au plan local, qui s'accompagne d'une exploitation des synergies.
5. L'ancrage précoce des actions pour en garantir la durabilité et permettre aux partenaires sur place de reprendre de façon autonome les structures mises en place. Il s'agit surtout de l'adoption et de l'application de lois et décrets, mais aussi d'une dotation suffisante des structures partenaires en ressources humaines et financières.

Contrôles d'avancement de projet (CAP)

Les 134 CAP qui ont été commandités et pilotés directement par les responsables de projet dans les pays partenaires ont donné, en ce qui concerne les critères du CAD, des résultats similaires à ceux des évaluations indépendantes.

Évaluation des CAP 2008/2009 (n=134)



Pour les CAP également, près des deux tiers des projets ont reçu l'appréciation « bon résultat » (62 %) ou « très bon résultat » (3 %). De plus, 28 % des projets ont reçu l'appréciation « résultat satisfaisant », de sorte que pendant la période sous revue, un total de 93 % des projets ont été classés comme « performants » et seulement 7 % comme « non performants ».

Tandis que la pertinence a obtenu la meilleure note moyenne (1,6), l'efficacité (2,4) occupait le milieu du classement, suivies de l'impact (2,5) et de la durabilité (2,6).

Évaluation des critères du CAD pour 134 CAP

Pertinence	1,6
Efficacité	2,4
Impact	2,5
Efficiences	2,3
Durabilité	2,6
Ø	2,4

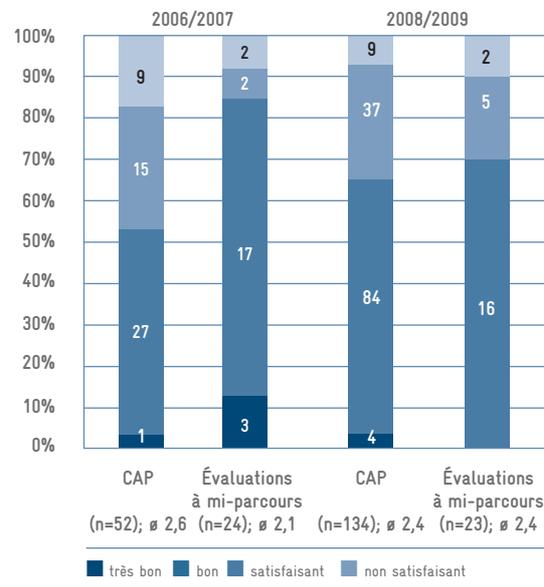
→ « L'opinion des consultants est très utile, car ils nous donnent une opinion extérieure sur les projets et les programmes. Les résultats des évaluations indépendantes bénéficient surtout à la planification de nouveaux projets ou de phases ultérieures de projets en cours. »

Ulla Borges, directrice du Bureau de la GTZ au Malawi

L'analyse qualitative des CAP permet de tirer quatre enseignements fondamentaux :

1. Le bon résultat obtenu pour la pertinence s'explique par le fait que les actions de développement sont conçues pour répondre aux besoins locaux. La GTZ dispose de stratégies et conceptions appropriées, conformes aux attentes des partenaires et des groupes cibles en matière de politique du développement.
2. La GTZ réalise dans une large mesure les objectifs convenus avec ses partenaires et utilise de façon efficiente les ressources nécessaires.
3. L'impact reçoit une appréciation faible quand il n'est pas possible d'attribuer de manière plausible les résultats constatés en termes de développement aux actions des projets.
4. Le degré de réalisation des résultats en termes de développement et leur durabilité peuvent encore être améliorés. La durabilité est surtout compromise quand le cadre politique change à l'issue des projets et que les résultats obtenus doivent durer dans ce nouvel environnement.

Comparaison CAP/évaluations à mi-parcours 2006/2007 et 2008/2009 (n=233)



Comparaison CAP/évaluations à mi-parcours

Les projets en cours sont soumis à des évaluations indépendantes de mi-parcours comme à des CAP. Alors qu'en 2006/2007, les résultats des évaluations à mi-parcours étaient meilleurs que ceux des CAP, l'écart entre les résultats moyens s'est réduit pendant la période sous revue (2008/2009). Cette évolution s'explique par le fait que la GTZ a continué à développer l'assurance-qualité pour les rapports des évaluations indépendantes et, en conséquence, exigé de façon systématique des instituts mandatés que leurs rapports soient conformes à ces exigences renforcées.

Thèmes transsectoriels

Les thèmes dits « transsectoriels » ne sont pas des objectifs explicitement convenus des contrats respectifs, mais ils n'en doivent pas moins être pris en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des projets. En ce qui concerne les thèmes de la pauvreté et du genre, les évaluations ont montré qu'ils n'avaient souvent qu'une importance secondaire pour les projets. Il est rare que des analyses relatives à la pauvreté ou au genre soient menées avant ou après le début du projet et il est tout aussi rare que les objectifs et les indicateurs figurant dans la conception du projet fassent explicitement référence à la pauvreté ou à la dimension de genre. On a donc constaté avec une fréquence correspondante l'absence de suivi systématique des résultats en matière de pauvreté et de genre.

Cela montre que les thèmes transsectoriels particulièrement importants pour le commettant ne devraient pas être mis en œuvre de façon accessoire, mais figurer de façon explicite dans les objectifs et la gestion des projets. Par ailleurs, nous avons pris des mesures relevant tant de l'organisation que de la gestion des projets pour que des aspects tels que le genre soient pris en compte à l'avenir de façon encore plus professionnelle.

Le tableau est différent pour le renforcement des capacités, la compétence centrale de la GTZ. Une analyse qualitative menée sur un échantillon aléatoire de 20 rapports de CAP a montré que le thème du renforcement des capacités était, dans la plupart des cas, évalué positivement. Pour 15 contrôles d'avancement de projet, cette analyse a montré que la GTZ sait concevoir le renforcement des capacités sous forme de processus global, et donc agir aux niveaux individuel, institutionnel et organisationnel, afin d'améliorer la compétence de pilotage et d'action des partenaires. Le renforcement des capacités revêt donc plusieurs dimensions pour la GTZ et ses actions de développement : il s'agit de renforcer et de développer les ressources humaines et les organisations, mais aussi les réseaux et les systèmes dans les différents champs d'action politique des pays partenaires. Des

critiques isolées font remarquer que la durabilité des actions correspondantes est compromise en cas de forte rotation du personnel au sein des institutions et qu'il n'y a pas de suivi systématique des actions de renforcement des capacités. On retrouve cette appréciation pour les évaluations indépendantes, qui déplorent notamment que le renforcement des capacités mette parfois encore trop l'accent sur le niveau individuel.

Résultats qualitatifs obtenus avec e-VAL

Outre les analyses susmentionnées, près de 4 000 interviews assistées par ordinateur ont été menées avec la méthode e-VAL sur un total de 203 projets. Elles ont permis de recueillir 29 000 opinions sur le fond, dont plus de la moitié émane de partenaires au niveau politique ou de l'exécution. Dans plus de 80 % des descriptions, les partenaires et groupes cibles interrogés émettent un avis positif sur la contribution de la GTZ aux projets. Pour les personnes interrogées, ce sont les résultats obtenus en fin de compte qui sont le critère décisif pour considérer un projet comme performant ou non performant : une opinion sur quatre se réfère aux résultats, environ une sur cinq a trait au renforcement des capacités. Les partenaires et groupes cibles interrogés décrivent en premier lieu les résultats positifs déjà atteints pendant la durée du projet (environ 75 % des opinions émises sur les résultats) ou dont ils estiment qu'ils le seront d'ici la fin du projet (15 %). En ce qui concerne le renforcement des capacités, les près de 4 000 personnes interrogées estiment qu'à la fin du projet, leurs attentes en matière de résultats seront réalisées dans pratiquement tous les cas. Près de 12 000 opinions ont pour thème les cinq facteurs de réussite de Capacity WORKS, le modèle de gestion de la GTZ pour le pilotage de projets. Ainsi, à côté des facteurs « Processus », « Structure de pilotage », « Apprentissage et innovation », ce sont les domaines « Stratégie » (40 % des opinions) et « Coopération » (33 %) qui sont le plus souvent évoqués. Dans ces domaines, les partenaires, groupes cibles et collaborateurs de la GTZ portent une appréciation positive sur les projets.

04.

Évaluations dans d'autres domaines d'activité



Népal : soutien au Centre international pour le développement intégré des zones de montagne - ICIMOD

Outre les projets concrets réalisés par la GTZ pour le compte du ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et évalués selon le système décrit au chapitre 2, l'entreprise examine aussi de très près d'autres domaines d'activité.

C'est notamment le cas du CIM : en tant que groupe de travail constitué par la GTZ et l'Agence fédérale pour l'emploi, le Centrum für internationale Migration und Entwicklung place des experts auprès d'employeurs à l'étranger et leur accorde un soutien sous la forme de prestations de service et de subventions venant s'ajouter à leur salaire local. Le

CIM, l'agence de placement de personnel de la coopération allemande au développement (CD), est essentiellement financé par le BMZ. Lors des évaluations, il s'attache à savoir comment il a contribué à réaliser les objectifs de développement dans les pays partenaires. Pour ce faire, le CIM utilise depuis 2009 des sondages en ligne, qui permettent tant aux experts intégrés qu'aux employeurs et aux Bureaux locaux de la GTZ d'évaluer de façon systématique les interventions concernées. Cette association de perspectives différentes couvre quatre niveaux de suivi, allant de l'aptitude professionnelle et personnelle de l'expert (performance) à l'imbrication avec

→ « Nous sommes heureux que le CIM ait élaboré une méthode assurant un recensement systématique des résultats du travail de ses experts. Comme, en tant qu'employeur, nous sommes également amenés à donner notre avis, cela permet de mieux évaluer la contribution des experts du CIM à la réalisation des objectifs de développement des partenaires concernés. »

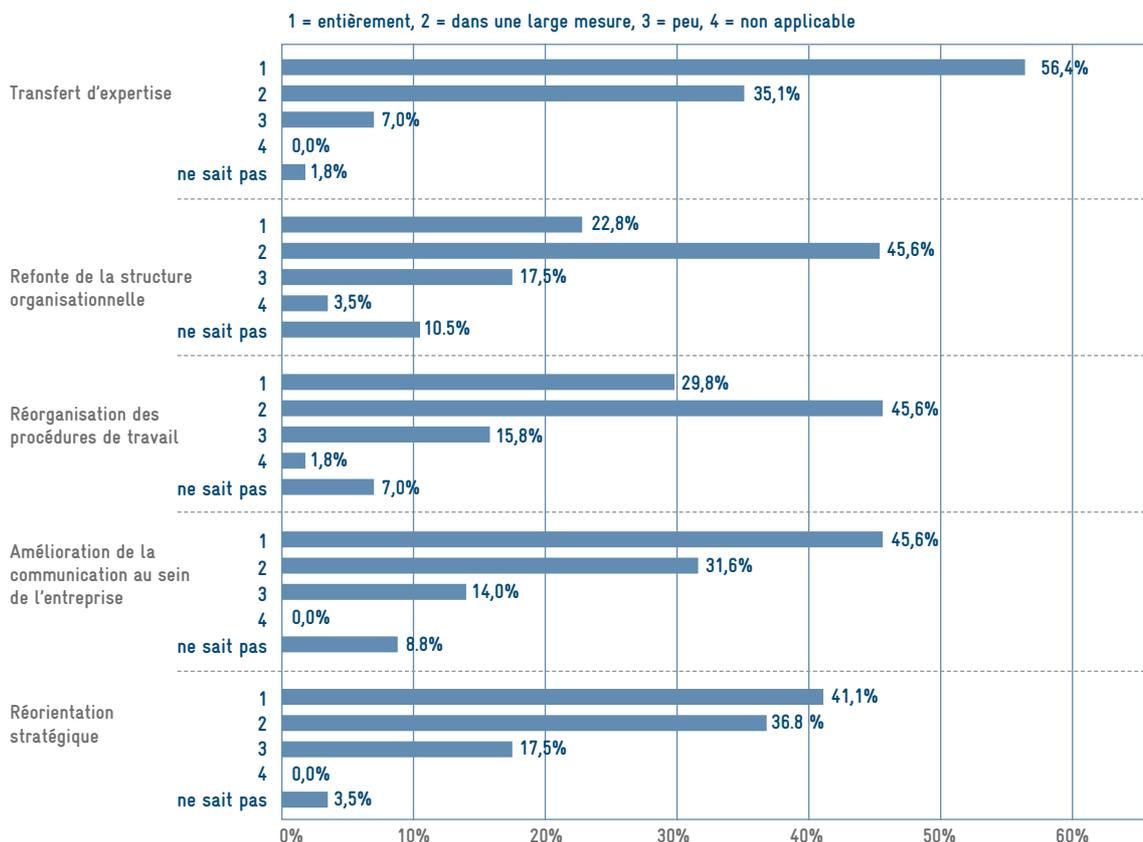
Dr. Andreas Schild, directeur général du Centre international pour le développement intégré des zones de montagne (ICIMOD), Katmandou, Népal

des objectifs sectoriels de la CD allemande (résultat indirect) en passant par la genèse des performances (mise en œuvre de l'accord sur les résultats) et leur utilisation. Outre la présentation individuelle des effets et des résultats obtenus, des évaluations statistiques nationales, régionales ou mondiales sont également possibles. Ainsi, 85 % des Bureaux de la GTZ ayant participé jusqu'à présent (n=93) étaient tout à fait ou largement d'avis que les experts contribuent de façon constructive à la réalisation des objectifs de développement dans le pays. Plus de 80 % (n=58) des employeurs interrogés ont en outre indiqué que la qualification professionnelle des experts intégrés était parfaitement à la hauteur de leurs attentes. Les experts sont les principaux utilisateurs du nouveau système et plus de 570 experts intégrés ont déjà saisi en ligne les objectifs convenus avec leurs employeurs et les résultats de leur intervention. Quelque 420 experts intégrés ont

déjà participé aux premiers sondages en ligne sur le déroulement des projets, ce qui correspond à un taux de retour de plus de 77 %. À la question de savoir dans quelle mesure la durabilité des processus engagés sera garantie à l'issue de l'intervention et si l'on peut supposer que les résultats seront positifs, plus de 77 % des personnes interrogées ont répondu par « dans une large mesure » et près de 12 % par « entièrement ».

Comme le montre le tableau ci-dessous, les employeurs doivent également indiquer comment ils assurent, en collaboration avec l'expert du CIM, la durabilité des résultats de l'activité. 93 % des employeurs interrogés tablent en priorité sur le transfert direct d'expertise. Près de 80 % estiment par ailleurs important de pouvoir bénéficier du soutien de l'expert, que ce soit pour la refonte des procédures organisationnelles, l'amélioration de la com-

Avis des employeurs et experts du CIM sur la pérennisation des processus de développement





Éthiopie : transfert de technologie et assistance-conseil pour la construction de nouvelles universités

munication au sein de l'entreprise ou la réorientation stratégique.

Globalement, l'approche standardisée à base d'enquêtes en ligne permet une évaluation performante et nuancée de l'intervention de l'expert du CIM, contribuant ainsi à l'amélioration de la qualité du programme du CIM sur le long terme. Dans cet esprit, il est bon que l'observation se focalise sur les résultats obtenus par les différentes interventions et sur leur évaluation par des tiers. L'automatisation des procédures se traduit par une standardisation élevée, qui garantit une comparaison fiable des résultats et facilite les évaluations statistiques. Parallèlement, les enseignements tirés du suivi axé sur les résultats aident le CIM à optimiser ses processus de travail internes.

GTZ International Services : l'exécution des prestations pour mesure

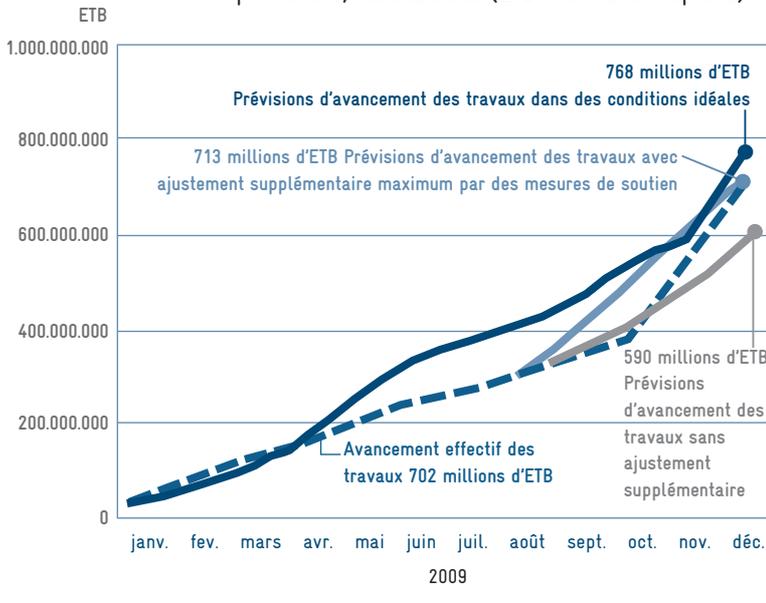
GTZ International Services (GTZ IS) fournit des services à des clients internationaux : la Commission européenne, des banques de développement et les Nations unies, mais aussi des gouvernements étrangers et des entreprises opérant à l'international ont régulièrement recours à l'expertise de la GTZ. En ce qui concerne le suivi et l'évaluation, GTZ IS suit les exigences et les prescriptions des différents clients, les évaluations servant principalement à établir que la prestation a effectivement été exécutée.

Pendant la période sous revue, l'action du domaine d'activité GTZ IS a surtout consisté à élaborer des systèmes d'évaluation pour les projets que nous exé-

→ « GTZ IS est en permanence capable de fournir des renseignements sur l'avancement du projet, et c'est un élément très important pour les rapports de confiance que nous entretenons depuis 2005 avec le client. L'évaluation conjointe avec le client correspond aussi à l'idée que nous nous faisons d'un conseil de qualité. »

Martin Hansen, directeur exécutif, GTZ IS Éthiopie

Avancement des travaux en 2009 : comparaison prévisions/réalisations (ETB = birrs éthiopiens)



cutons pour des gouvernements nationaux. Dans ce segment, les évaluations régulières font généralement partie du cahier des charges des grands contrats. Parallèlement, les évaluations de projets d'importance stratégique particulière nous fournissent des enseignements précieux que nous mettons au service de la gestion interne de la qualité et du pilotage concret des projets. Tel est le cas du Programme de renforcement des capacités universitaires (UCBP) – (University Capacity Building Program) – mené en Éthiopie et de ses évaluations. GTZ IS poursuit deux objectifs dans le cadre de ce programme réalisé pour le compte du gouvernement éthiopien : d'une part, 13 sites universitaires permettant à 148 000 étudiants de suivre une formation qualifiante seront construits entre 2005 et 2011. Parallèlement, nous aidons le secteur éthiopien du BTP à devenir plus performant et plus compétitif, en lui apportant notamment des processus plus efficaces, de nouvelles technologies et des aptitudes pratiques.

Afin de pouvoir à tout moment assurer un pilotage adéquat de ce projet complexe et fournir des informations précises au gouvernement éthiopien, nous traitons en continu les données sur l'avancement et les coûts des travaux dans un système de suivi informatisé et les soumettons en permanence à une comparaison prévisions-réalisations.

Le graphique montre que l'avancement des travaux – en termes de moyens financiers mis en œuvre – a été conforme aux prévisions pendant les quatre premiers mois, mais qu'il s'est ensuite notablement ralenti en raison d'une pénurie de ciment en Éthiopie et de retards de paiement. Au mois de juillet, des mesures de pilotage supplémentaires ont été convenues avec le client. Elles ont permis de rattraper le retard pris sur les chantiers et de s'approcher de l'objectif fixé pour l'année, notamment grâce à un préfinancement de l'achat des matériaux dont les entreprises de construction ont besoin. Lors des évaluations annuelles, GTZ IS et le client évaluent, sur la base de valeurs de référence définies, si le volume de prestations fixé par contrat a été réalisé. L'indice le plus important pour le client est le nombre d'étudiants qui peuvent s'inscrire chaque année dans les universités. Fin 2009, il était de 77 000 étudiants, ce qui correspondait aux attentes du ministère.

Dans le domaine du renforcement des capacités, la modernisation durable du secteur éthiopien du BTP par la formation initiale et continue de multiplicateurs (ingénieurs, artisans et architectes) est évaluée aux stades de la conception, de l'exécution et de la surveillance des projets de construction. L'évaluation annuelle pour 2009 a montré que les quelque 28 500 formations et qualifications menées ont bénéficié à de nombreuses entreprises artisanales spécialisées réparties sur tout le pays. Un autre module de promotion important pour ces entreprises a été la pratique de passation des marchés publics qui oblige les maîtres d'œuvre à faire appel à des entreprises artisanales spécialisées.

Les critères de référence pris en compte dans le plan d'opérations annuel, et donc dans l'évaluation annuelle, garantissent une information précise et ciblée du client. Les données chiffrées disponibles prouvent ainsi que de 2006 à 2010, le programme a proposé chaque année un emploi et des sources de revenu à quelques 17 000 personnes. En outre, les prestations ont été réalisées de façon extrêmement efficace : à périmètre de prestations identique, les coûts de construction et de projet au mètre carré étaient nettement inférieurs à ceux des autres projets de construction d'universités dans le pays.

05_

Approfondissement thématique des résultats des évaluations

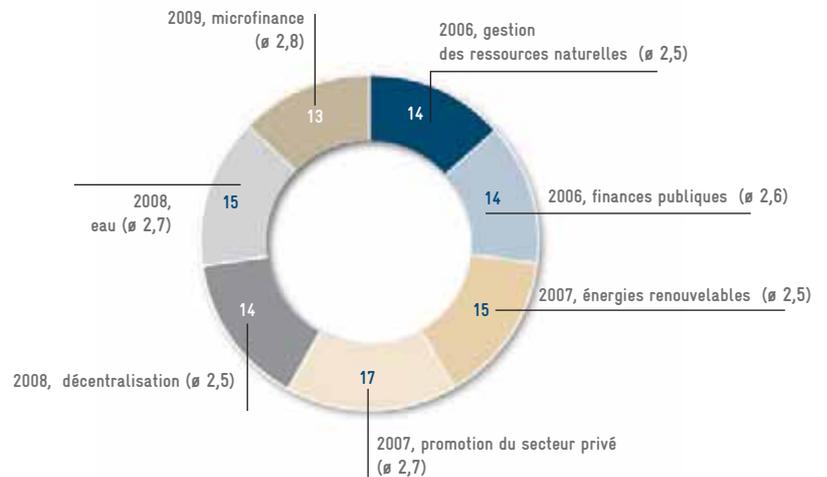
Chaque année, la GTZ commande des évaluations indépendantes de différents pôles thématiques (secteurs). En 2008, 14 projets ont été évalués dans le secteur de la décentralisation et 15 dans le secteur de l'eau. En 2009, 13 autres ont suivi dans le secteur de la microfinance. La note moyenne de toutes les évaluations indépendantes est de 2,7 pour la période 2008/2009.

Dans le secteur de l'eau, 12 projets sur les 15 évalués ont été classés comme « performants » ; ils étaient 12 sur 14 dans le secteur de la décentralisation et 8 sur 13 dans le secteur de la microfinance.

La note moyenne de toutes les évaluations indépendantes menées jusqu'à présent est de 2,6.

Madagascar : étude sur pièces dans le cadre d'une évaluation indépendante

Nombre d'évaluations indépendantes effectuées par secteur depuis 2006 (n=102)





05_

GROS PLAN SUR LE SECTEUR DE L'EAU

KOSOVO, ÉTHIOPIE



En 2008 et 2009, la GTZ a mené 80 projets dans le secteur de l'eau, dont 58 pour le compte du BMZ. Elle aide les pays partenaires à utiliser leurs ressources hydriques de façon équitable, efficiente et durable. En 2008, la GTZ a fait évaluer 15 projets du pôle thématique de l'eau par des instituts et entreprises d'études et de conseil indépendants. Les exemples de projets suivants illustrent en détail les expériences recueillies au Kosovo et en Éthiopie. ←

L'eau n'est pas seulement la base de toute vie, elle est aussi indispensable à une existence digne. Selon les Nations unies, près de 900 millions de personnes dans le monde n'ont toujours pas accès à l'eau potable et 2,5 milliards n'ont pas d'assainissement de base. La qualité de l'eau est pourtant une condition essentielle de la prévention des maladies, surtout chez les enfants. C'est pourquoi l'hygiène et l'assainissement sont des priorités absolues dans les pays en développement. L'agriculture absorbe environ 70 % des ressources mondiales en eau douce et ses besoins augmentent : les prévisions font état d'une progression de 50 % d'ici à 2025 dans les pays en développement. En outre, le changement climatique aggrave encore la pénurie d'eau. Aussi, savoir traiter et utiliser l'eau de manière efficiente et durable représente l'un des enjeux majeurs de la coopération au développement.

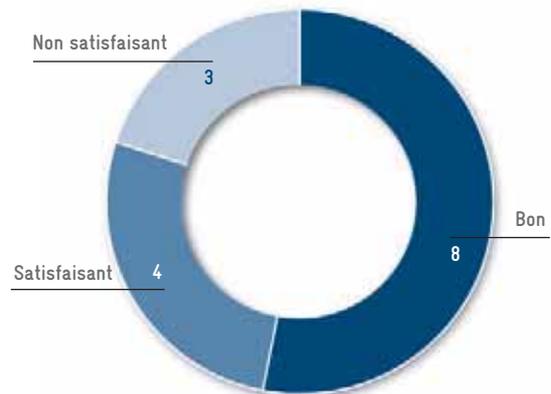
Quelle performance pour la GTZ ?

Les thèmes couverts par les 15 actions de développement évaluées vont du conseil politique à la gestion des ressources hydriques et à l'irrigation, en passant par l'approvisionnement en eau et l'assainissement en milieu urbain et rural. Tous les projets évalués peuvent ainsi contribuer à la réalisation de l'OMD 7, l'objectif du Millénaire pour le développement qui veut « Protéger l'environnement et utiliser durablement les ressources naturelles ». La plupart des projets constituent par ailleurs un apport important à la réalisation des OMD 1 (« Éradiquer la pauvreté extrême et la faim ») et 4 (« Réduire la mortalité infantile »). La note moyenne des projets évalués est de 2,7, huit recevant la mention « bon résultat », quatre la mention « résultat satisfaisant » et trois la mention « résultat non satisfaisant ». Ainsi, 80 % des projets évalués dans le secteur de l'eau ont été classés comme « performants ».

Chine : inauguration d'un puits au Yunnan (photo de gauche)

Yémen : amélioration de la qualité de l'eau potable (photo de droite)

Évaluation du pôle thématique « Eau » 2008 (n=15)



Un classement en fonction du moment auquel a eu lieu l'évaluation montre que ce sont les huit évaluations à mi-parcours qui obtiennent la meilleure moyenne (2,3). Les trois évaluations finales ont reçu la note 2,7 et les quatre évaluations ex post ont obtenu la note 3,5. Les critères de pertinence





Pakistan : point d'eau traditionnel dans un village

et d'efficacité viennent en tête avec des moyennes respectives de 2,0 et 2,5. Bien que restant dans la catégorie « résultat satisfaisant », les critères d'impact (2,7), d'efficacité (2,8) et de durabilité (2,9) ont été notés de façon beaucoup plus critique.

Quels sont les facteurs de réussite dans le secteur de l'eau ?

Quels sont les facteurs faisant la réussite d'un projet dans le secteur de l'eau ? Comment la GTZ peut-elle agir pour que les populations pauvres aient un meilleur accès à l'eau potable et à un assainissement durable et pour que la gestion de l'eau soit durable dans les pays en développement ?

Un premier élément décisif est la pertinence de l'action menée pour le groupe cible auquel elle est destinée, à savoir les individus, les communes, les autorités et les ministères ainsi que les entreprises de distribution d'eau et d'assainissement. Dans ce contexte, la question à poser est de savoir si notre action est appropriée. Les actions sont

considérées comme pertinentes quand elles sont conformes aux objectifs et aux priorités du pays partenaire, aux pôles thématiques du BMZ dans le secteur de l'eau et aux normes internationales. Les évaluateurs accordent aussi une bonne appréciation au critère de pertinence quand une grande importance a été accordée à la coopération régionale et transfrontalière. Ainsi, la gestion des sources hydriques (cours d'eau, lacs) communes à plusieurs États riverains devrait être planifiée et exécutée en commun par ces États. C'est ce qui se fait notamment dans le cadre de l'initiative Eau du Nil appuyée par la GTZ pour le compte du BMZ.

Il est primordial pour les populations des pays partenaires que les objectifs poursuivis par le projet se traduisent par une amélioration de leurs conditions de vie. Lors des évaluations, ce critère d'efficacité reçoit une appréciation positive si le projet agit à plusieurs niveaux. Ainsi, outre les ministères nationaux, l'action doit également associer les autorités subordonnées et les collectivités territoriales (communes, administrations régionales, etc.) à l'exécution. Elle doit aussi réaliser des mesures concrètes s'adressant à la population (édu-

cation à l'hygiène, campagnes d'information, enquêtes auprès des clients).

De très bons résultats ont été obtenus quand les améliorations techniques s'accompagnaient d'un renforcement des structures organisationnelles locales ou que l'accent était mis sur le renforcement des normes d'approvisionnement en eau potable, comme dans le cas d'un projet d'amélioration de l'approvisionnement en eau mené dans les régions « Volta » et « Orientale » du Ghana.

L'appréciation du critère d'impact renseigne sur les résultats globaux et sur les résultats non intentionnels d'un projet, permettant ainsi de vérifier par exemple si ce projet contribue à la réalisation des OMD. L'impact a été jugé comme particulièrement positif quand les résultats avaient des retombées favorables sur d'autres catégories de population que le groupe cible initial. Par exemple, la conception du projet « Développement institutionnel du secteur de l'eau » mené au Yémen s'est diffusée en dehors de la région du projet, atteignant tout le pays, de sorte que l'approvisionnement de la population pauvre en eau revêt maintenant une priorité élevée.

Réaliser les objectifs d'un projet de façon économiquement rationnelle est important, notamment pour la GTZ, mais aussi pour le partenaire. Pèsera ainsi d'un grand poids un emploi judicieux du personnel, empiétant le moins possible sur les structures existantes et misant sur la complémentarité entre les collaborateurs et leurs différentes expertises ; la coordination avec les projets similaires d'autres donateurs est aussi importante. Le « Programme de réforme du secteur de l'eau » mené en Zambie est ainsi un exemple de bonne coordination internationale. La coopération allemande au développement s'est chargée du financement et de l'assistance-conseil pour la gestion durable de kiosques à eau, afin d'améliorer sur le long terme l'infrastructure d'accès à l'eau. Le partenaire danois Danida, quant à lui, a appuyé notamment la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement en rapport avec le secteur de l'eau et la réduction de la pauvreté. Les activités ont été réalisées avec la participation financière de la Banque asiatique de développement (BAD), de la Banque mondiale, de l'ONU et des gouvernements irlandais et japonais.

Il est important pour la réussite d'un projet d'en assurer la durabilité pendant qu'il est en cours. C'est dès cette phase en effet qu'il faut mettre en place chez le partenaire les compétences dont il aura besoin pour parvenir à réaliser les objectifs de développement à l'issue du projet. Dans le secteur de l'eau, il est ainsi indispensable que la population considère les entreprises de distribution comme des prestataires de services pour que ces dernières puissent parvenir à la viabilité économique à long terme. C'est le cas au Yémen, où l'approvisionnement en eau est considéré comme un bien social autant qu'économique, qu'il convient de préserver pour les générations futures.

Exemple du Kosovo Programme d'infrastructures d'approvisionnement en eau et d'assainissement

Évaluation finale 2008 – note globale : bon résultat

Opérant pour le compte du BMZ et de la communauté des donateurs internationaux, la GTZ a appuyé de 2000 à 2008 les entreprises régionales de distribution d'eau à Peja et Prizren dans le sud-ouest du Kosovo. Au début du programme, les systèmes publics d'adduction d'eau se caractérisaient par des infrastructures en mauvais état, un réseau souffrant de nombreuses fuites et des lacunes de gestion de la part des entreprises de distribution régionales. Le programme visait à augmenter l'efficacité économique de ces entreprises et, de ce fait, à améliorer les services d'approvisionnement en eau et d'assainissement offerts à la population.

« Hidrodrini », un exemple à suivre

Créée en octobre 2004 à Peja, l'entreprise de distribution d'eau « Hidrodrini » a aujourd'hui valeur d'exemple pour les autres entreprises du Kosovo. La GTZ a appuyé l'adoption de techniques de gestion efficaces (amélioration de la communication interne dans l'entreprise, service clients, programmation financière). Deux centres pilotes établis à Peja ont réduit les pertes d'eau, supprimé tous les branchements illégaux, installé des compteurs d'eau fiables et remédié aux fuites. Depuis 2004, le nombre de branchements au réseau d'eau a augmenté de 25 % dans la zone du projet, passant d'environ 21 000 à près de 29 000 foyers. En conséquence, le projet a également contribué à



Sénégal :
puits adapté

porter à 74 % la part de la population au Kosovo qui est actuellement raccordée au réseau d'eau potable. Les conditions de vie de la population s'en sont trouvées notablement améliorées.

Exemple de l'Éthiopie Amélioration de l'approvisionnement en eau dans le Tigray

Évaluation ex post 2008 – note globale : résultat non satisfaisant

Le Tigray est une région du nord de l'Éthiopie caractérisée par une faible pluviosité et un couvert végétal clairsemé. 75 % de la population vivent en dessous du seuil de pauvreté, une grande partie n'a qu'un accès limité à une eau potable salubre. Le projet mené par la GTZ pour le compte du BMZ avait pour objectif de mettre en place un système durable et fiable de gestion de l'approvisionnement en eau dans huit petites villes de la région. Ce système devait également pouvoir être mis en œuvre dans d'autres communes par les autorités éthiopiennes compétentes. Cependant, deux ans après le début du projet, une guerre a opposé l'Érythrée et l'Éthiopie de 1998 à 2000 et a entravé le bon déploiement des mesures prévues.

De l'avis des évaluateurs, les résultats positifs du projet sont les prestations d'appui directes de la GTZ, telles que la fourniture de pompes et de matériel de mesure et les actions de formation. Ces prestations ont eu des répercussions positives sur l'approvisionnement en eau dans 34 des 67 centres semi-urbains de la région. En outre, la quantité d'eau disponible par habitant a augmenté dans cinq villes du périmètre du projet, passant de 12 litres en 1995 à 15 litres en 2008. Les 67 villes du Tigray avaient toutes adopté le système de gestion mis en place par la GTZ et ont continué à l'utiliser, mais le système présentait des lacunes en matière d'efficacité et de qualité. Les besoins de la population n'ont donc pu être satisfaits que de façon limitée. Les résultats ont clairement éta-



Questions à : Stefan Opitz,
directeur de la division Eau,
énergie et transports

Quelle importance ont pour vous les évaluations indépendantes ?

Les résultats fournis par les évaluations indépendantes, mais aussi les enseignements issus des contrôles d'avancement de projet, nous aident à perfectionner sans cesse notre planification et notre conseil. Un enseignement important est par exemple qu'il vaut mieux lier aussi intimement que possible le conseil en matière de réforme sectorielle et le conseil technologique au sein des projets. En même temps, les résultats mènent aussi au réexamen de certains thèmes : c'est ainsi que le regard entièrement négatif porté auparavant sur les subventions dans le secteur de l'eau est maintenant beaucoup plus nuancé.

Comment la GTZ utilise-t-elle les résultats ?

Au plan technique et méthodologique. Au plan technique, par exemple dans les forums d'échanges de vues entre les collègues en Allemagne et à l'étranger. Ou pour la formulation de questions clés pour les contrôles d'avancement de projet. Au plan méthodologique, nous en avons tiré des enseignements, surtout grâce aux deux vastes évaluations des résultats menées au Kenya et en Zambie. Elles nous ont ainsi montré très clairement combien il est important de collecter avec soin les données de référence au début d'un projet. L'évaluation de la qualité de notre travail par un tiers indépendant a un effet secondaire positif : c'est un gage de transparence et de crédibilité pour nos clients actuels et potentiels et une bonne base pour établir un partenariat de travail sur le long terme.

bli que l'administration décentralisée des infrastructures publiques ne doit pas se limiter aux aspects économiques, à la commercialisation et à la privatisation, mais qu'il convient de tenir suffisamment compte des questions socioculturelles et de garantir des prestations minimums aux plus défavorisés.

05 _ GROS PLAN SUR LE SECTEUR DE LA DÉCENTRALISATION





COSTA RICA, MALAWI



En matière de conception des processus politiques, la GTZ fournit actuellement des prestations de conseil dans 42 pays partenaires pour le compte du BMZ. Elle aide les gouvernements, les parlements et les administrations à régler les prérogatives décisionnelles, les compétences et la répartition des ressources financières entre les différents niveaux de l'administration publique et à mettre en place des structures, des procédures et des compétences correspondantes. En 2008, des instituts et entreprises d'études et de conseil indépendants ont évalué 14 projets du secteur de la décentralisation. Les exemples de projets réalisés au Costa Rica et au Malawi présentés ici sont riches d'informations. ←

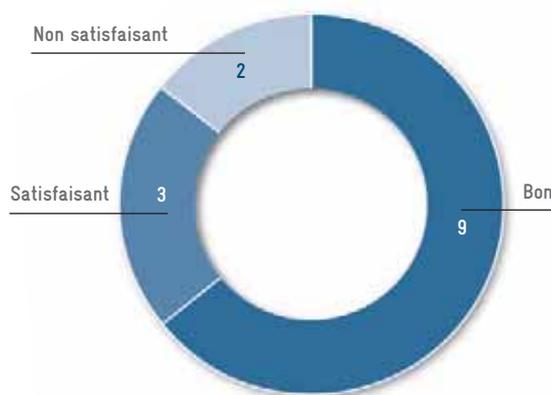
Afin de permettre aux gouvernements et aux administrations de mieux répondre aux besoins des citoyens, la GTZ appuie de nombreux pays partenaires dans les domaines de la décentralisation et des réformes de l'autonomie administrative locale, deux thèmes essentiels sur la voie de la démocratie et de la bonne gouvernance. L'État délègue aux régions et aux communes des missions, des ressources financières et des compétences décisionnelles en matière politique dans le but d'améliorer la qualité des services publics, d'utiliser les ressources publiques de façon transparente et efficace et d'associer les citoyens aux décisions politiques locales.

Quelle performance pour la GTZ ?

L'action publique décentralisée, proche des citoyens, et la démocratie locale ont pour mission d'améliorer la gouvernance et de réduire la pauvreté. La majorité des 14 projets ou programmes évalués en 2008 par des instituts et entreprises d'études et de conseil indépendants ont réalisé cet objectif : 86 % ont été classés comme « performants » (note comprise entre 1 et 3), avec une note moyenne de 2,5.

Neuf projets ont reçu l'appréciation « bon résultat », trois l'appréciation « résultat satisfaisant » et deux l'appréciation « résultat non satisfaisant ». Les douze projets encore en cours d'exécution parviennent à une moyenne de 2,4. Sur les deux évaluations finales effectuées, le projet mené au Chili a reçu l'appréciation « bon résultat », tandis que la promotion du processus de décentralisation au Malawi obtenait un « résultat non satisfaisant ». Les évaluateurs ont attribué la meilleure note (moyenne de 2,0) à la pertinence des projets, tandis que les résultats globaux en termes de développement recevaient une note moyenne plus faible (2,7)

Évaluation du pôle thématique « Décentralisation » 2008 (n=14)



Quels sont les facteurs de réussite pour les processus de décentralisation ?

Le soutien aux processus de décentralisation s'inscrit dans le prolongement des politiques de réforme des pays partenaires. Les évaluateurs estiment qu'un

projet est pertinent quand les gouvernements des pays partenaires accordent une priorité élevée au processus de décentralisation, ce qu'ils peuvent faire pour des motifs différents : le gouvernement chilien tablait sur une réduction des disparités régionales en matière de développement, tandis que le Ghana visait une réduction de la pauvreté. Par ailleurs, la pertinence est évaluée positivement quand les projets appliquent les connaissances issues de l'expérience de la GTZ et sont conformes aux lignes directrices de la politique allemande de coopération au développement. C'est par exemple le cas quand les actions appuient la décentralisation, dans l'esprit de la bonne gouvernance, à tous les niveaux de l'administration publique. Ainsi, au Rwanda, le gouvernement a mis en place un service chargé de coordonner le processus de décentralisation, qui joue un rôle d'intermédiaire entre les ministères et les administrations locales et renforce ainsi la séparation verticale des pouvoirs.

Les évaluateurs donnent une appréciation positive à l'efficacité d'un projet quand il contribue à consolider et pérenniser l'environnement politique et juridique de l'autonomie locale. La mise en commun des expériences avec d'autres communes et d'autres régions est également considérée comme propice à l'efficacité. Au Chili, c'est le ministère de l'Intérieur qui assume ce rôle. Les projets ont reçu une bonne appréciation quand ils intervenaient en faveur de la promotion des institutions et de mesures de qualification formelle du personnel administratif. On peut citer ici l'approche innovante du projet mené aux Philippines, où tous les nouveaux élus ont reçu une formation les préparant à leurs nouvelles fonctions politiques et à la pratique administrative courante.

La participation des citoyens à la vie politique fait partie des résultats (impact) visés par toute réforme de décentralisation. En plus des conseils municipaux, la société civile se voit donc encouragée, car elle aussi contribue à la formation de la volonté et à la recherche de décisions sur les priorités du développement et l'élaboration correspondante des budgets. La communication et l'éducation politique l'arment pour demander des comptes à l'État. Au Rwanda, par exemple, la coopération entre la GTZ et le Deutscher



Entwicklungsdienst (DED) a ainsi donné naissance à des conseils, commissions et comités qui participent activement aux processus d'amélioration de la gouvernance. Les enseignements ainsi acquis ont été repris dans le débat national sur la décentralisation et ont débouché sur un cadre réglementaire qui oblige l'État à rendre compte sur les ressources utilisées et sur l'état d'avancement de ses actions. L'objectif est une meilleure adéquation de l'action des services publics aux besoins et une réduction de la corruption. Les évaluateurs estiment que les ressources sont utilisées de façon efficiente quand le projet est bien coordonné avec d'autres projets et organisations, ce qui était le cas au Chili, au Rwanda et aux Philippines. Les évaluateurs donnent également de bonnes appréciations quand le projet intègre, outre les experts internationaux, un maximum de collabo-

rateurs qualifiés originaires du pays partenaire, comme c'était le cas en Bolivie.

Les projets voient leur durabilité bien notée quand les connaissances acquises sont transmises en permanence, le personnel des administrations est bien formé et des cours de formation ont été durablement mis en place. Au Chili, les universités ont intégré les contenus du projet à leurs programmes d'enseignement. L'évaluation est influencée positivement quand un projet fait l'objet d'une bonne documentation et que d'autres communes utilisent les manuels ou dossiers de formation élaborés pour ce projet. L'appréciation est également positive si les réformes engagées par le projet ont des retombées au plan législatif. Afin de garantir la durabilité, surtout en ce qui concerne la réduction de la pauvreté

Turquie : conseil
partenarial
(photo de gauche)

Madagascar : réunion
au ministère des
Finances
(photo de droite)

Indonésie : participa-
tion des citoyens
à la reconstruction
après le tsunami de
2004 (photo du bas)

visée par la plupart des projets, les évaluateurs conseillent de mettre plus l'accent sur la promotion de l'économie locale.

Exemple du Costa Rica Programme de développement local et communal

Évaluation indépendante à mi-parcours 2008 – note globale : bon résultat

Depuis les années 1990, les communes du Costa Rica jouissent d'une latitude décisionnelle accrue destinée à améliorer les chances de cogestion et la qualité de vie des catégories de population défavorisées. Entre 2000 et 2010, la GTZ, coopérant pour le compte du BMZ avec quatre institutions partenaires costaricaines, a participé au renforcement des communes et à la mise en place de services communaux. Cette action s'est principalement attachée à réorganiser l'administration, promouvoir la participation politique des citoyens, développer l'économie locale, assurer une gestion environnementale communale et, enfin, transmettre les expériences acquises par le programme en vue d'un développement local durable.

Au début du projet, certains membres du gouvernement étaient encore sceptiques vis-à-vis de la décentralisation, mais cette attitude a évolué par la suite. Pendant la première étape, une commission

parlementaire a été constituée en commun avec le ministère du Plan. Elle a élaboré un projet de loi régissant les compétences des communes et émis des propositions de réforme. Le programme a appuyé les partisans des réformes au sein de l'administration de l'État, des communes et de la société civile. La cour des Comptes a ainsi publié un manuel destiné à garantir que des normes de qualité uniformes soient appliquées pour la planification communale et l'élaboration des budgets. Elle propose des formations et évalue l'action du gouvernement et de l'administration dans le domaine communal. La commission parlementaire chargée des affaires communales est devenue une institution permanente et a des échanges réguliers avec l'association des communes. Le statut des communes, dont la réforme est intervenue depuis le début du projet, a été adopté. Il prévoit que l'État transfère 10 % de son budget aux communes. L'institut de conseil aux communes IFAM (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal) accompagnera le processus de réforme ainsi engagé.

Exemple du Malawi Programme de promotion de la décentralisation démocratique

Évaluation finale 2008 – note globale : résultat non satisfaisant

Le Malawi illustre très bien le problème que pose la mise en place de réformes en matière de bonne

San José : siège du programme de développement local et communal



gouvernance et de décentralisation dans un environnement politique instable. En 2000, 40 communes ont, pour la première fois, élu des conseils municipaux. Le Président a reporté à plusieurs reprises les élections suivantes prévues pour 2005 et dissous les conseils municipaux en place, ce qui s'est avéré être un obstacle majeur à la réussite du projet.

L'élaboration par le gouvernement d'un cadre juridique et politique pour la décentralisation était pratiquement au point mort. Certes, la GTZ, mandatée par le BMZ, appuyait notamment l'élaboration d'un guide de la décentralisation et d'un module de formation destiné aux membres des comités de développement villageois, mais elle n'est pas parvenue à réaliser une coopération satisfaisante avec le partenaire de projet local. Afin de promouvoir la gouvernance locale, le programme a donné la priorité à des mesures de sensibilisation, comme des débats publics et des reportages à la radio et à la télévision. Les plans de développement communal élaborés avec l'aide de la GTZ et du DED n'ont pu être mis en œuvre que de façon très partielle en raison de l'absence de représentants communaux ayant la légitimité démocratique nécessaire pour les adopter officiellement. On a visiblement omis de chercher des solutions de rechange à cette mise en œuvre, tels que des projets de développement communal ou un soutien direct à l'amélioration des services locaux. Le programme a obtenu quelques succès dans la gestion des finances communales : grâce au conseil de la GTZ, la commission nationale responsable des finances communales a considérablement amélioré la qualité de ses prestations. Les communes bénéficiant d'un soutien direct de la part du programme, par exemple pour la création de registres du commerce, ont vu leurs recettes augmenter de façon substantielle.

Les évaluateurs ont estimé qu'en conditionnant la poursuite du programme à la tenue des élections, la GTZ n'avait pas réagi de façon suffisamment souple à la situation politique. De leur point de vue, il aurait été plus opportun de continuer à soutenir le dialogue politique et les forces réformatrices. Les participants au projet, réunis au sein d'un « atelier d'apprentissage » en 2009, ont élaboré d'autres approches possibles. Les enseignements ainsi élaborés en commun ont été pris en compte



Questions à : Annette Bähring, directrice de la section Décentralisation, régionalisation, développement communal et urbain

Quelle importance ont pour vous les évaluations indépendantes ?

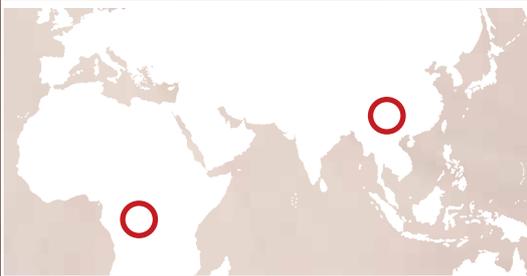
Les résultats de l'évaluation indépendante sont pour moi un repère important, qui m'aide à évaluer à l'aune internationale nos approches de renforcement des capacités dans le domaine de la décentralisation. Les critères d'évaluation fixes nous permettent de cerner les forces et faiblesses récurrentes des projets. Les résultats des évaluations indépendantes, ainsi que ceux fournis par les contrôles d'avancement de projet, nous aident à concevoir des projets plus durables, en concertation avec le commettant et les partenaires. Les recommandations données nous encouragent à analyser en permanence le cadre spécifique dans lequel évoluent les partenaires et leurs priorités politiques, afin d'ajuster les conceptions du projet dans les meilleurs délais.

Comment utilisez-vous les résultats ?

Nous discutons des résultats et des expériences lors de conférences d'experts, au sein des réseaux techniques internes et des équipes dirigeantes. Prenez le Malawi, par exemple : nous avons immédiatement réagi au résultat non satisfaisant de l'évaluation indépendante par une réflexion qui nous a conduits à améliorer la conception du projet et a été une source d'enseignements pour les commettants, les partenaires et les consultants internationaux. Les résultats positifs sont importants eux aussi, surtout quand ils proviennent d'évaluations indépendantes : ils nous confirment que les enseignements issus des contrôles d'avancement de projet et de notre longue expérience de l'assistance-conseil sont effectivement mis en œuvre et que notre soutien à des processus de réforme complexes et difficiles peut effectivement réussir.

lors de la conception de la phase suivante et seront intégrés à la conception de nouveaux programmes.

CHINE, R.D. DU CONGO



En 2009, des instituts et entreprises d'études et de conseil indépendants ont évalué 13 des 40 projets de microfinance appuyés par la GTZ pour le compte du BMZ. À travers des exemples détaillés, nous montrons les enseignements qui peuvent être tirés de l'évaluation de projets menés en République populaire de Chine et en République démocratique du Congo. ←

Souvent, dans les pays en développement, les futurs entrepreneurs qui veulent lancer une activité par leurs propres moyens ont besoin de petites sommes d'argent pour acheter une machine ou agencer un magasin. Or, la plupart d'entre eux n'ont pas accès au secteur bancaire formel et donc pratiquement aucune chance de souscrire un emprunt ou de bénéficier d'autres services financiers. Les institutions de microfinance, en proposant des services adaptés, comme des produits d'épargne, des crédits et des assurances, soutiennent l'initiative économique et fournissent un apport important au développement économique durable.



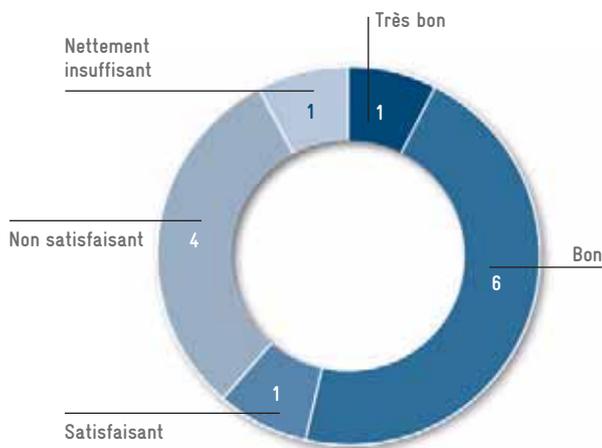
05 _ GROS PLAN SUR LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE



Quelle performance pour la GTZ ?

Dans le secteur de la microfinance, la GTZ opère à différents niveaux : elle conseille le législateur, les autorités de contrôle, les banques centrales et les ministères pour la réglementation des institutions de microfinance ; elle aide les banques, les coopératives et leurs fédérations à améliorer leurs structures, leurs produits et leurs stratégies et soutient les organismes de formation destinés aux collaborateurs des institutions de microfinance. Les projets de microfinance permettent à la population rurale, le plus souvent pauvre, et aux petites entreprises des pays en développement d'avoir accès aux services financiers et contribuent ainsi à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, en premier lieu à l'élimination de l'extrême pauvreté. Plus de la moitié des microcrédits octroyés dans le monde le sont à des femmes.

Évaluation du pôle thématique « Microfinancement » 2009 (n=13)



Les 13 projets évalués ont obtenu une note moyenne de 2,8.

Une action menée en Chine a reçu l'évaluation « très bon résultat » (niveau 1), car elle avait notamment très bien réussi à améliorer l'accès des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME) à des services financiers importants. Cette belle notation est due tant à l'amélioration durable de la capacité de performance des partenaires nationaux qu'au très bon rapport coûts-avantages de cette action. Par ailleurs, six projets ont obtenu l'appré-

ciation « bon résultat » (niveau 2). Ainsi, en Bolivie, le nombre d'institutions de microfinance a plus que doublé entre 1998 et 2006, passant de 216 à 510. En Namibie, un projet a également reçu l'appréciation « bon résultat » (niveau 2), car l'exécution en étroite collaboration entre la GTZ et la BfW avait permis, dès 2007, de proposer des services financiers couvrant les coûts. Le projet se distingue surtout par l'appréciation positive portée sur la durabilité, car le secteur a montré qu'il pouvait résister à la crise même dans un environnement politique défavorable et a connu ensuite un développement très dynamique. Avec une augmentation des opérations de crédit de plus de 50 % par an, un taux d'atteinte des groupes cibles féminins de 90 % et la conception de nouveaux produits financiers comme les assurances, le projet affiche en outre une très grande efficacité. Un projet a obtenu l'appréciation « résultat satisfaisant » (niveau 3) et quatre l'appréciation « résultat non satisfaisant » (niveau 4), essentiellement en raison de problèmes d'exécution et d'absence de durabilité. Une action de promotion du crédit agricole en Mauritanie a reçu l'appréciation « nettement insuffisant » lors d'une évaluation ex post, non seulement en raison de sa conception insuffisamment élaborée, mais aussi de déficits de mise en œuvre et, enfin, d'absence de résultats.

Les projets classés comme « non performants » (niveaux 4 et 5) montrent que la GTZ doit, plus qu'avant, veiller à réagir à temps aux signes annonçant des difficultés dans le déroulement, et doit systématiquement redresser la barre afin que le projet puisse se dérouler correctement et avoir des résultats durables.





Quels sont les facteurs de réussite dans le secteur de la microfinance ?

Pour le critère de pertinence, les évaluations montrent que les projets qui réussissent sont à l'écoute des besoins des groupes cibles et ont choisi des partenaires d'exécution performants, disposant d'une vaste clientèle et d'un réseau étendu d'agences. C'était le cas d'un projet de développement du système de microfinance en Thaïlande, qui avait été précédé d'une vaste analyse des groupes cibles. Les projets sont conformes aux objectifs des pays partenaires, aux priorités du BMZ en matière de développement et aux recommandations du « Groupe consultatif d'assistance aux pauvres », un réseau de donateurs dans le domaine du microfinancement.

Les projets atteignent-ils les objectifs fixés (efficacité) ?

Les projets performants opèrent à plusieurs niveaux : ils conseillent les banques centrales et les autorités publiques de régulation et de contrôle, mais aident aussi les institutions financières locales dans la mise en œuvre de nouveaux cadres réglementaires, la conception de produits financiers et la gestion interne (exemple : soutien au secteur financier rural en Ukraine). Les évaluateurs estiment qu'un projet de microfinance a des résultats positifs quand le nombre de personnes ayant accès à des services financiers, comme les microcrédits, a augmenté de façon substantielle et que la dépendance vis-à-vis des prêteurs informels, comme les parents, les amis ou les prêteurs sur gages, a baissé. Les projets performants contribuent en outre à ce que les institutions de microfinance mobilisent une part importante de l'épargne et – surtout dans les régions

rurales – appuient les activités économiques dans l'agriculture et dans d'autres secteurs. Ainsi, le projet de développement du système de microfinance mené en Thaïlande et évalué ex post a globalement obtenu un bon résultat à cet égard. En ce qui concerne l'efficacité, les évaluateurs ont donné une bonne appréciation au programme de développement du système financier en Bolivie, car la GTZ, qui était le coordinateur des donateurs internationaux, y a généré des synergies. En outre, cette efficacité a été particulièrement accrue par le soutien accordé aux institutions de microfinance existantes.

Deux facteurs sont décisifs pour la durabilité d'une action : il s'agit d'abord de la qualité des conditions régnant dans le secteur de la microfinance, ce qui comprend un cadre réglementaire adéquat pour les institutions de microfinance ainsi que des prestataires de services spécifiquement adaptés au secteur, comme les instituts de formation et les agences de renseignements commerciaux. Deuxièmement, il faut un marché performant où opèrent des prestataires, concurrents et complémentaires, de services de microfinance, assurant ainsi la durabilité des résultats obtenus. Cela a été le cas notamment du programme de renforcement des petites institutions financières, mis en œuvre en Indonésie par la GTZ pour le compte du BMZ. À l'issue du programme, fin 2009, le nombre de filiales des banques populaires de crédit et des institutions financières villageoises avait augmenté de 20 % pour atteindre 4 100 et le nombre de comptes avait dépassé la barre des onze millions, soit une progression d'un tiers.

Indonésie : promotion de la microfinance (photo de gauche)

Nigéria : promotion économique axée sur l'emploi (photo de droite)

Exemple de la Chine Programme de développement du système financier

Évaluation finale indépendante 2009 – note globale : très bon résultat

Depuis 2005, pour le compte du BMZ, la GTZ conseille la Banque centrale chinoise et certains gouvernements provinciaux dans la mise en place d'un système formel de microfinance. Jusqu'alors, les ménages, les créateurs d'entreprises, les petites et moyennes entreprises n'avaient pratiquement aucune chance de souscrire des emprunts, surtout dans les régions rurales, et une part importante du capital emprunté provenait de parents, d'amis ou de prêteurs sur gages. Ce secteur informel ne favorisait pas le développement du secteur financier chinois. Le gouvernement souhaitait donc que des institutions de microfinance spécialisées, des coopératives de crédit rurales et des institutions, telles que la Banque postale, proposent des services financiers formels à l'ensemble de la population. En Chine, le secteur du microcrédit a un potentiel important de 70 millions de ménages et de petites entreprises.

Les provinces pilotes choisies par la Banque centrale étaient le Shaanxi, le Shanxi, le Sichuan, le Guizhou, ainsi que la Mongolie intérieure. La GTZ y a appuyé l'élaboration et la mise en œuvre de règles de droit financier. Le projet a dépassé les prévisions initiales : pratiquement toutes les provinces sont maintenant dotées d'une autorité de contrôle des

institutions de microfinance. Le projet a joué un rôle important dans la réforme de la Caisse d'épargne postale chinoise (Postal Savings Bank of China), la seule banque disposant d'un réseau national de plus de 36 000 agences, dont les trois quarts se trouvent en milieu rural. Un an et demi après le lancement du projet, le nombre de microcrédits au plan national était passé de 6 000 à deux millions. Fin 2009, 3 500 cadres, contrôleurs et conseillers crédit avaient suivi des formations leur permettant de conseiller les clients dans le domaine des produits de microfinance et faire ainsi face à la demande de microcrédits.

L'histoire de Mme Dong illustre parfaitement la réussite de la Banque postale : en novembre 2009, deux conseillers crédit de la succursale de la Banque postale du Henan étaient venus au village de Mme Dong pour lui remettre son crédit. Deux ans auparavant, elle avait été la première cliente de la Banque postale à contracter un microcrédit, empruntant l'équivalent de 3 000 euros qui lui ont servi à créer un élevage d'oies. Mme Dong a été étonnée par la simplicité de la procédure : « Une semaine plus tard, j'avais l'argent en main. Le service est excellent, je suis très heureuse », dit-elle, satisfaite. Avec le bénéfice de la vente des oies, elle a acheté une fourgonnette et remboursé son crédit en l'espace de quatre mois. Elle a depuis obtenu d'autres microcrédits pour ouvrir deux nouveaux magasins.

Chine : programme de développement du système financier (photo de gauche)

Indonésie : renforcement des petites institutions financières (photo de droite)



Exemple du Congo Promotion de prestataires dans le secteur financier

Évaluation finale indépendante 2009 – note globale : non satisfaisant

En République démocratique du Congo, les conditions du développement économique et la création d'un système financier stable étaient extrêmement difficiles : vingt ans de conflits violents ont affaibli ce pays où la corruption est omniprésente. Dans les années 1990, les banques coopératives ont fait faillite et de nombreux Congolais ont perdu toutes leurs économies – et la confiance dans les banques. Selon le CGAP, moins d'un pourcent de la population congolaise a un compte en banque. La GTZ est l'une des rares organisations d'aide publique au développement à continuer à opérer dans le pays malgré la situation difficile qui y règne.

Agissant pour le compte du BMZ, la GTZ a appuyé de 2005 à 2008 l'installation d'activités économiques dans le pays. Un des axes de son action était de permettre aux entreprises et aux citoyens d'avoir accès à des services financiers, comme les crédits ou les comptes d'épargne. Pour ce faire, le projet entendait appuyer des organisations non gouvernementales disposant d'une expérience dans le secteur de la microfinance et favoriser la création d'une fédération de la microfinance. Le gouvernement congolais soutenait les objectifs du projet, car le développement du secteur de la microfinance était une composante de sa stratégie de réduction de la pauvreté. Malgré la pertinence élevée du projet, les évaluateurs ont conclu que ses résultats étaient restés faibles : il n'a pas réussi à faire progresser à grande échelle le développement d'institutions de microfinance, favorisant plutôt, par l'intermédiaire de la fédération, les petites coopératives de la capitale, Kinshasa. Les effets du projet sont donc restés limités au niveau local et il n'est parvenu ni à augmenter la confiance, très limitée, de la population dans la fiabilité du système financier ni à améliorer l'environnement législatif déficient du système bancaire. Les insuffisances dans l'approche de renforcement des capacités ont également joué un rôle.



Questions à : Wolfgang Bucker, chef de la section Développement des systèmes de financement à la division Économie et emploi

Quelle importance ont pour vous les évaluations indépendantes ?

Les évaluations indépendantes sont pour nous un moyen de rendre des comptes sur notre activité, elles sont en outre l'une des sources importantes d'enseignements auxquelles nous avons recours. Elles mettent en évidence les domaines où nous sommes performants et ceux où des améliorations sont nécessaires, comme pour la convention d'étapes clés concrètes avec les institutions partenaires et leur intégration accrue à la planification opérationnelle. Parmi les autres sources importantes, on citera les évaluations transversales de nos propres contrôles d'avancement de projet, ou les évaluations comparatives internationales du « Groupe consultatif d'assistance aux pauvres » (CGAP), un réseau de donateurs opérant dans le domaine du microfinancement.

Comment utilisez-vous les résultats ?

Ils nous aident à perfectionner notre conception technique, nos approches de conseil et nos méthodes, par exemple pour la création de fédérations dans le domaine de la microfinance. Il faut affiner l'offre de prestations devant soutenir directement les adhérents des fédérations, que ce soit pour le lancement de nouveaux produits, dans le domaine du contrôle de gestion ou pour les questions juridiques. Les évaluations nous ont également aidés à étendre notablement nos approches et prestations dans le domaine du financement agricole, le but étant surtout de toucher l'ensemble de la chaîne de valeur et les entreprises de taille moyenne. La communication étroite avec la division technique au Siège de la GTZ a été un facteur de réussite important pour de nombreux projets. Nous avons en effet discuté des résultats et des enseignements acquis lors de conférences internes d'experts et de réunions régionales avec des collègues. En outre, nous utiliserons les résultats des évaluations pour aider les projets à améliorer le suivi axé sur les résultats et, plus particulièrement, les activités préparatoires.

06_

Entretien : Martina Vahlhaus

Les évaluations aident la GTZ à améliorer à terme l'efficacité de son action. Il est donc indispensable qu'elles fournissent des recommandations concrètes et utiles et des instructions indiquant clairement comment résoudre les problèmes identifiés ou reproduire les succès engrangés ; ce sont des défis que l'entreprise relève sous la houlette du Bureau Évaluation rattaché à la Direction générale.

GTZ : Madame Vahlhaus, il y a près de cinq ans que le Bureau Évaluation assure la planification, le pilotage et la responsabilité des évaluations indépendantes de projets menés par la GTZ. Comment est-il structuré et comment travaille-t-il ?

M. Vahlhaus : Le Bureau Évaluation dispose d'une équipe interdisciplinaire et indépendante des secteurs opérationnels, ce qui nous permet d'observer les projets et les processus avec le recul nécessaire et même de poser parfois des questions gênantes afin d'identifier les potentiels d'optimisation. L'équipe s'appuie sur une riche expérience, tant en matière de méthodologie et de conception qu'en ce qui concerne l'activité pratique des projets sur place. Pour garantir la qualité élevée des évaluations, nous utilisons des processus, des méthodes et des instruments éprouvés et aboutis dont les évaluateurs allemands et étrangers reconnaissent qu'ils sont à la pointe de la connaissance.

GTZ : Tout fonctionne donc parfaitement ?

M. Vahlhaus : Si on considère les attentes élevées que nous avons vis-à-vis du système, cela fonctionne déjà plutôt bien, mais il faut naturellement faire encore mieux. Par exemple, en ce qui concerne les réponses concrètes à la question de savoir ce qui, en fin de compte, fait la réussite ou l'échec d'un projet. Donc, pourquoi l'approvisionnement des populations pauvres en eau a-t-il parfois une priorité élevée, comme actuellement au Yémen, mais pas dans d'autres pays où la GTZ fournit une assistance-conseil dans le secteur de l'eau ? Afin de pouvoir, à l'avenir, répondre de façon détaillée et plus fiable encore, nous perfectionnons en permanence nos méthodes d'évaluation, notamment en coopération avec des organismes scientifiques, comme le Centrum für Evaluation (CEval) de l'Université de la Sarre. Au cœur de ces efforts, il y a la volonté constante de produire des résultats clairs, transparents et surtout solidement étayés.



Martina Vahlhaus, économiste et diplômée en gestion des entreprises, travaille depuis 14 ans pour la GTZ, en Allemagne et à l'étranger. Dans le domaine de l'évaluation, elle s'est jusqu'à présent surtout consacré au développement du secteur privé et dirige depuis octobre 2008 le Bureau Évaluation rattaché à la Direction générale. Avant de rejoindre la GTZ, Mme Vahlhaus a travaillé trois ans au ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement et deux ans dans une entreprise d'études et de conseil dans le domaine du développement du secteur privé.

GTZ : Cela semble un noble objectif. Comment faire ?

M. Vahlhaus : Un défi essentiel est d'intégrer davantage nos partenaires au plan local, un niveau où d'ailleurs se discutent et se conviennent déjà les termes de référence des évaluations. Par ailleurs, les équipes d'évaluation comportent toujours des experts locaux ; les résultats et les recommandations font l'objet de discussions dans le cadre d'ateliers avec les partenaires et sont bien entendu remis à ces derniers sous forme de rapports d'évaluation rédigés dans la langue du pays. De plus, nous entendons, plus qu'avant, développer les compétences d'évaluation, tant chez les partenaires que chez les prestataires et fournisseurs, afin de garantir la qualité aussi à ce niveau. Nous avons récemment commencé à mettre en place des actions de formation suprarégionales répondant à la demande en Amérique centrale. Ce projet, qui a débuté au Costa Rica, est mené pour le compte du BMZ et a déjà suscité l'intérêt de pays d'Afrique subsaharienne. Un autre défi consiste à évaluer les projets de la GTZ intégrés au contexte de programmes internationaux et de le faire, dans la mesure du possible, avec d'autres partenaires de développement (internationaux). Notre activité au Mozambique est l'occasion d'acquérir une première expérience dans ce domaine. Nous renforçons nos contacts avec d'autres évaluateurs internationaux en participant à des conférences et réseaux d'évaluation. Enfin, nous voulons également augmenter le nombre d'évaluations menées conjointement avec la banque de développement KfW, afin d'intensifier les synergies suscitées par cette coopération.

GTZ : Revenons sur la fiabilité des résultats. Quelles difficultés les évaluateurs rencontrent-ils à ce propos sur le terrain ?

M. Vahlhaus : Un problème majeur est l'insuffisance des données disponibles. Il arrive souvent qu'on ne dispose pas de données sur la situation de départ, les données dites de « référence », qui permettent ensuite de comparer l'évolution des indicateurs. Les évaluateurs ne peuvent alors juger de la réalisation des objectifs que sur la base de leurs enquêtes et de données relativement peu abondantes. C'est pourquoi nous nous employons avec force à ce que le suivi et l'évaluation soient davantage pris en compte dès la phase de planification des projets. Un autre défi consiste à toujours prouver à nos collègues et à nos partenaires que les évaluations ne sont pas seulement un surcroît de travail, mais qu'elles leur permettent à terme d'améliorer la qualité de leur activité opérationnelle en augmentant l'efficacité. Pour qu'ils en aient la conviction durable, il faut que les évaluations fournissent des informations concrètes et utiles, avec des instructions indiquant clairement comment résoudre les problèmes identifiés ou reproduire les succès. C'est un travail que nous poursuivons chaque jour avec ardeur, car nous voulons que l'entreprise retire des évaluations le maximum d'informations utiles, afin d'augmenter en permanence et de façon ciblée l'efficacité des actions menées sur le terrain.

07_

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

« La GTZ fournit un travail de qualité et efficace. » : telle pourrait être la quintessence de ce rapport. Si, conformément aux attentes, nous réalisons les objectifs de la plupart des projets évalués et travaillons donc, selon les critères du CAD, de façon efficace, c'est surtout grâce à la compétence de gestion reconnue de notre entreprise. N'oublions pas que la GTZ opère dans des contextes de plus en plus complexes et se trouve souvent confrontée à un environnement extrêmement difficile dans les pays partenaires.

Pourtant, nous ne nous satisfaisons pas de cette évaluation globalement positive de l'entreprise. Nous voulons plus. En dépit des nombreuses difficultés échappant à notre contrôle, nous entendons avant tout continuer à améliorer la durabilité de nos actions et sommes convaincus que cela passe en premier lieu par un emploi encore plus cohérent de notre compétence centrale, le renforcement des capacités.

Évaluations indépendantes

Or, les résultats des 176 évaluations effectuées pendant la période sous revue (2008/2009) nous fournissent des informations très utiles qui nous indiquent où mettre encore plus l'accent lors de la planification et de l'exécution des projets et donc comment nous rapprocher le plus possible de cet objectif :

1. Le renforcement des capacités a des effets particulièrement durables quand il agit en même temps à plusieurs niveaux : il doit non seulement intervenir au niveau individuel, mais aussi être implanté au niveau institutionnel et systémique, et aller de pair avec une planification stratégique globale.

2. La recherche de la durabilité doit commencer dès la planification du projet : les stratégies visant à garantir la durabilité doivent être intégrées à la réflexion et prises en compte dès le début de la phase de mise en œuvre du projet. En font également partie des systèmes de suivi axé sur les résultats, qui sont ancrés dans les structures partenaires et continuent à fournir des données et des informations même une fois l'action de développement terminée.

3. C'est a posteriori que l'on connaît le niveau de durabilité des actions, grâce précisément aux évaluations finales et ex post qui indiquent quels résultats sont durables ou non. Il convient donc d'améliorer les conditions de ces types d'évaluation, notamment en consignnant les résultats attendus en matière de développement, en assurant une collecte et un archivage encore plus systématiques des documents de projet et en entretenant, par l'intermédiaire de nos Bureaux, le contact avec les institutions partenaires, afin de pouvoir agir rapidement en cas d'évaluation ex post.

La durabilité à grande échelle

Outre le respect de ces facteurs de réussite et un renforcement des capacités encore plus intensif et ciblé, la recherche d'effets de grande portée est l'approche la plus prometteuse en vue d'augmenter la durabilité des résultats. Les résultats du rapport ont toutefois montré que les projets ne dépassent pas encore assez souvent le stade de projets pilotes réussis. On constate également que dans la pratique, il est souvent difficile, même dans le cadre d'un conseil politique performant, de faire avancer les stratégies et législations nationales afin de les appliquer dans l'ensemble du pays. Les causes sont complexes et, en maints endroits, le

fait de circonstances extérieures. Pourtant, de nombreuses évaluations indépendantes appellent à ce qu'une plus grande attention soit accordée à la recherche de la durabilité par le passage à une plus grande échelle et ce, dès le départ, lors de la planification et de l'exécution des projets. C'est notamment pour cette raison que la GTZ a lancé une initiative au sein de l'entreprise destinée à promouvoir le dialogue, la formation et la gestion des connaissances sur ce thème de la transposition à grande échelle.

Capacity WORKS : l'accent sur la qualité

Un autre critère décisif pour la durabilité des actions est la qualité de nos prestations. Aussi la GTZ a-t-elle mis au point sur la base de diverses études et évaluations le modèle de gestion Capacity WORKS qui doit notamment fournir aux collaborateurs des instruments de pilotage adéquats. Il aide à gérer et à piloter les projets afin que les actions de développement puissent avoir des effets aussi efficaces et durables que possible. EN 2008, Capacity WORKS a été testé dans 67 projets pilotes à travers le monde et amélioré sur la base de ces expériences. Depuis 2009, ce modèle de gestion est utilisé dans tous les projets réalisés par la GTZ.

Suite donnée aux évaluations

Développé en 2009, notre système de suivi qui intègre directement les recommandations concrètes faisant suite aux évaluations décentralisées et indépendantes (Management Response System) sert également à augmenter la qualité et l'efficacité ainsi qu'à promouvoir la culture d'apprentissage. Suivant une procédure définie, les propositions issues des évaluations sont examinées pour en déterminer le potentiel d'amélioration et la faisabilité. Dans un premier temps, on fixe les responsabilités de la réalisation des recommandations, puis un responsable en établit le calendrier et coordonne le processus. Une évaluation destinée à établir si les recommandations ont été correctement réalisées et quels en ont été les résultats, est effectuée selon l'échéancier préalablement établi.

Évaluer – apprendre – agir

Désireuse d'améliorer encore la durabilité de ses actions, la GTZ mise donc pour l'exécution des projets essentiellement sur un renforcement des capacités dont la qualité est améliorée, qui est plus cohérent et qui vise des effets de plus large portée. Cette ligne directrice nous sert de repère fiable pour concevoir et coordonner les approches actuelles et futures autour de la trilogie « évaluer – apprendre – agir ». Ainsi, les chefs de produit de la GTZ exploitent régulièrement les enseignements spécifiques des secteurs, les mettent à la disposition de l'ensemble de leurs collègues sous forme de « produits de conseil » et les intègrent de façon active aux différentes actions d'apprentissage.

En outre, le Bureau Évaluation rattaché à la Direction générale et la Gestion des connaissances de la GTZ ont créé en 2009 une forme d'atelier visant à permettre aux départements techniques et régionaux de tirer ensemble les enseignements des évaluations indépendantes : le « Café d'apprentissage » offre un espace de réflexion, entre autres sur les résultats critiques des évaluations, et a pour objectif une utilisation constructive des résultats débouchant sur l'élaboration commune de stratégies de solution et leur mise en œuvre.

Les données factuelles, un facteur de réussite

L'évaluation montre qu'il faut procéder à de nombreux « réglages » simultanés pour réaliser le mieux possible l'objectif global, une durabilité encore meilleure des actions. La complexité particulière réside dans l'obligation de toujours trouver le bon dosage, car les différents niveaux d'intervention s'influencent et se conditionnent mutuellement. Ainsi, si les données évaluées n'étaient pas assez valides, cela pourrait parfois entraîner des recommandations susceptibles de diriger l'entreprise dans la mauvaise direction, indépendamment de la qualité de la conception des processus en aval.

C'est pourquoi nous sommes très attentifs à l'amélioration continue et à la solidité permanente des

données collectées ainsi qu'à l'attitude à adopter en cas d'absence de données comparatives sur place. Prenons l'exemple des évaluations des résultats : en ayant plus souvent recours à une évaluation rigoureuse des résultats, nous voulons mieux identifier dans quelle mesure ces derniers obtenus sont effectivement dus aux actions de développement évaluées. En même temps, nous voulons savoir quelles évolutions auraient eu lieu sans l'intervention. Afin de répondre de la façon la plus fiable possible à ces questions, nous mettons en regard le groupe cible du projet et un groupe témoin. Plus nous assurons une ressemblance forte entre le groupe cible et le groupe témoin, plus nous pourrons ensuite déterminer de façon fiable, sur la base des différences constatées entre ces groupes, dans quelle mesure les résultats de nos prestations ont effectivement contribué aux changements survenus par la suite.

Nous avons déjà obtenu de bons résultats avec cette approche au Kenya et en Zambie lors de l'évaluation des réformes des secteurs de l'eau, ainsi qu'en Turquie dans le cadre d'un projet de qualification à l'intention des services communaux. Nous voulons donc davantage recourir à des évaluations de résultats aussi « rigoureuses ». Nous prévoyons également de procéder plus souvent à des évaluations « ex ante », afin d'améliorer la conception des nouveaux projets ou des nouvelles composantes. Pour ce faire, nous examinons en particulier la nature profonde des objectifs, du problème et des conditions de mise en œuvre et collectons les données comparatives qui manquaient jusqu'alors.

De nouveaux processus pour une durabilité accrue

Globalement, la période sous revue 2008/2009 vient elle aussi confirmer qu'il est extrêmement complexe d'ancrer les processus d'apprentissage issus des résultats des évaluations afin qu'ils se traduisent dans toute l'entreprise par une augmentation des connaissances de l'ampleur souhaitée. La GTZ est déjà en bonne voie d'y parvenir, mais à différents égards, elle est aussi confrontée à un défi : il n'est pas facile de transformer de nouvelles actions performantes en procédures standard, toujours avec l'ambition claire que ces processus augmentent considérablement l'efficacité globale des projets et, en fin de compte, contribuent à une amélioration durable des conditions de vie des populations locales.

08.

ANNEXE : Liste des 176 projets évalués pendant la période sous revue

Pays	Intitulé du projet	Année d'exécution	Note globale
Afghanistan	Programme d'amélioration de l'approvisionnement en eau	2009	4
Afghanistan	Intégration de la dimension de genre	2009	2
Afghanistan	Programme de développement économique durable à Kaboul	2009	3
Afghanistan	Programme de promotion des PME et de développement économique local dans le nord de l'Afghanistan	2009	3
Afrique, rég.	Initiative Eau du Nil : planification et gestion des ressources hydriques dans le bassin du Nil	2008	2
Afrique, rég.	Association africaine du crédit rural et agricole (AFRACA)	2009	4
Afrique, rég.	Coordinateur régional pour la paix et la sécurité	2009	2
Afrique, rég.	Soutien régional à la COMIFAC	2009	2
Afrique, rég.	PPP Facilité africaine	2009	4
Afrique, rég.	Gestion transfrontalière de l'eau dans le bassin du Congo	2009	2
Afrique, rég.	Promotion de l'Autorité intergouvernementale sur le développement (AIGD) dans les domaines de la paix et de la sécurité	2009	4
Égypte	Programme de promotion des petites et moyennes entreprises (PME)	2008	2
Albanie	Promotion intégrée de l'économie et de l'emploi	2008	3
Albanie	Promotion du développement économique durable par la formation professionnelle	2009	4
Algérie	Programme « Gestion intégrée de l'eau »	2008	3
Algérie	Promotion du développement économique durable	2009	3
Amérique, rég.	Programme « Énergies renouvelables/efficacité énergétique » (coopération avec la BID)	2009	2
Amérique, rég.	Opération en association « Développement économique durable en Amérique centrale »	2009	2
Arménie	Développement de petites et moyennes entreprises	2008	2
Arménie	Consolidation du système juridique	2009	2
Azerbaïdjan	Appui à la réforme du système juridique et judiciaire	2009	3
Éthiopie	Amélioration de l'approvisionnement en eau dans le Tigray	2008	4
Éthiopie	Opération en association « Promotion du système gouvernemental et administratif »	2008	3
Éthiopie	Utilisation durable des ressources naturelles pour garantir la sécurité alimentaire	2008	2
Bangladesh	Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes	2008	2
Bangladesh	Programme multidisciplinaire sur le VIH/sida	2008	3
Bangladesh	Promotion des PME privées après l'expiration de l'Accord multifibres	2009	2
Bangladesh	Marchés et routes en milieu rural, RIIP II	2009	4
Bénin	Conseil macroéconomique pour la lutte contre la pauvreté	2009	3
Bénin	Décentralisation et développement communal (PDCC)	2009	3
Bolivie	Opération en association « Gouvernance décentralisée et lutte contre la pauvreté » (PADEP)	2008	3

Pays	Intitulé du projet	Année d'exécution	Note globale
Bolivie	Opération en association « Développement du système financier »	2009	2
Bulgarie	Programme « Sylviculture – Promotion de l'espace économique des Rhodopes »	2009	2
Burkina Faso	Programme « Décentralisation/développement communal »	2008	3
Burkina Faso	Opération en association « Eau potable et assainissement dans les villes petites et moyennes »	2008	3
Burkina Faso	Consultants auprès du ministère de l'Économie et des Finances	2009	2
Burkina Faso	Programme « Décentralisation/développement communal »	2009	3
Burkina Faso	Droits humains/santé sexuelle	2009	2
Chili	Programme « Décentralisation et développement régional »	2008	2
Chine, R. P.	Protection de l'eau et des sols (gestion des pesticides obsolètes)	2008	2
Chine, R. P.	Efficacité énergétique dans la modernisation du parc immobilier	2008	2
Chine, R. P.	Programme « Système juridique »	2008	1
Chine, R. P.	Programme « Réforme du système financier » – Composante de microfinance 1	2009	1
Chine, R. P.	Centre de recherche et de formation pour l'énergie éolienne	2009	2
Chine, R. P.	Protection et développement durable de la biodiversité agricole (Hainan)	2009	2
Chine, R. P.	Programme « Développement urbain durable »	2009	2
Costa Rica	Développement local et communal	2008	2
Costa Rica	Programme « Compétitivité et environnement » (CYMA)		2
Côte d'Ivoire	Opération en association « Conservation du parc national de Taï »	2009	3
Rép. dominic.	Programme « Gestion et protection des ressources naturelles dans les bassins versants »	2008	3
Équateur	Opération en association « Gestion durable des ressources naturelles » (NAMARES)	2009	2
El Salvador	Assistance-conseil à la promotion communale et à la décentralisation (PROMUDE)	2008	2
Géorgie	Promotion du développement communal	2008	2
Géorgie	Mise en place d'un système de promotion de la qualité du vin	2008	3
Géorgie	Amélioration de la chaîne de valeur dans le secteur agricole	2008	2
Géorgie	Appui au système juridique et judiciaire	2009	2
Ghana	Opération en association « Amélioration de l'approvisionnement en eau dans les régions " Volta " et " Orientale " »	2008	3
Ghana	Opération en association « Appui aux formes de décentralisation »	2008	4
Ghana	Développement économique durable	2009	2
Ghana	Amélioration des finances publiques	2009	2
Guatemala	Promotion du développement local par la bonne gouvernance communale (PROMUDEL)	2008	2
Guatemala	Promotion du développement local par la bonne gouvernance communale (PROMUDEL)	2009	2
Guatemala	Programme de soutien au processus de paix (PCON)	2009	2
Guatemala	Programme de promotion de la qualité de l'éducation élémentaire (PACE)	2009	2
Inde	Gestion intégrée des bassins versants	2008	2
Indonésie	Analyse politique et formulation des politiques dans le secteur de la santé	2008	3

Pays	Intitulé du projet	Année d'exécution	Note globale
Indonésie	Renforcement des petites institutions financières	2009	2
Indonésie	Renforcement de l'autonomie administrative des communes dans le Kalimantan oriental – CB Kaltim	2009	2
Indonésie	Assistance-conseil à la mise en œuvre de la décentralisation (ASSD)	2009	2
Indonésie	Bonne gouvernance locale (GLG)	2009	2
Indonésie	Opération en association « Amélioration du système de santé dans les provinces du Nusa Tenggara oriental et occidental » (SISKES)	2009	2
Indonésie	Élaboration d'un système social d'assurance-maladie	2009	3
Indonésie	Appui à la gouvernance axée sur le bien public (SfGG)	2009	3
Yémen	Opération en association « Développement institutionnel du secteur de l'eau »	2008	2
Yémen	Décentralisation de la gestion des déchets	2008	2
Yémen	Développement urbain à Shibam, dans le Hadramaout	2009	2
Yémen	Contrôle financier efficace et utilisation transparente des fonds au Yémen	2009	2
Yémen	Promotion du secteur privé	2009	3
Jordanie	Opération en association « Gestion des ressources hydriques »	2008	2
Cambodge	Appui à la création d'une Cour des comptes	2008	4
Cambodge	Promotion des droits des femmes II	2008	2
Cameroun	Opération en association d'Appui à la décentralisation et au développement local	2008	3
Cameroun	Opération en association « Programme sectoriel santé/sida »	2008	2
Cameroun	Assistance-conseil à la mise en œuvre de la Déclaration de Paris	2009	3
Caucase	Promotion d'un réseau de villes dans le Caucase du Sud	2009	3
Caucase	Programme de promotion de la démocratie communale dans le Caucase du Sud	2009	3
Kenya	Opération en association « Développement du secteur de l'eau »	2008	2
Congo, Rép. dém.	Opération en association « Promotion du secteur privé et de la société civile » – MF 2	2009	4
Kosovo	Infrastructures d'eau et d'assainissement (Kosovo)	2008	2
Kosovo	Promotion de la jeunesse (Kosovo)	2009	3
Kosovo	Réforme de la formation professionnelle au Kosovo	2009	2
Croatie	Réforme du système de formation professionnelle	2009	3
Croatie	Promotion de l'économie et de l'emploi dans le secteur alimentaire	2009	2
Laos	Programme « Développement rural intégré de régions montagneuses du nord du Laos »	2008	3
Lesotho	Opération en association « Soutien au développement rural décentralisé »	2009	2
Liban	Promotion de la formation professionnelle et du développement des PME	2009	2
Malawi	Promotion de la décentralisation démocratique	2008	4
Malawi	Assistance-conseil auprès du ministère du Plan et du Développement économiques	2008	2
Malawi	Programme « Amélioration de l'éducation élémentaire »	2009	3
Maroc	Protection de la nature et lutte contre la désertification	2008	2
Maroc	Soutien à la réforme de la formation professionnelle	2008	2
Maroc	Programme environnemental	2009	3
Mauritanie	Opération en association « Gestion durable des ressources halieutiques »	2008	2

Pays	Intitulé du projet	Année d'exécution	Note globale
Mauritanie	Opération en association « Création d'un système de crédit agricole »	2009	5
Macédoine	Promotion des investissements et des exportations	2009	2
Macédoine	Promotion économique régionale et communale	2009	2
Mexique	Gestion des bassins versants, Rio Lerma	2008	3
Moldavie	Système financier rural	2009	3
Moldavie	Modernisation de l'agriculture	2009	3
Mongolie	Services financiers ruraux	2009	4
Mongolie	Développement urbain intégré	2009	2
Monténégro	Gestion foncière/cadastre (Monténégro)	2008	2
Monténégro	Création d'emplois par la formation professionnelle	2009	2
Monténégro	Promotion de l'efficacité énergétique au Monténégro	2009	2
Mozambique	Programme pour les PME	2008	3
Mozambique	Renforcement du système de microfinance (participation au projet FSTAP)	2008	3
Mozambique	Renforcement du système de microfinance (FSTAP)	2009	4
Mozambique	Institutionnalisation de la prévention des catastrophes	2009	2
Namibie	Lutte multisectorielle contre le VIH en Namibie	2008	2
Namibie	Opération en association « Partenariat pour une croissance économique à grande échelle » - MF	2009	2
Namibie	Opération en association « Appui à la réforme agraire »	2009	2
Nicaragua	Bonne gouvernance et développement local (PROGODEL)	2009	3
Niger	Opération en association « Approvisionnement en eau en milieu rural à Maradi »	2008	4
Niger	Opération en association « Lutte contre la pauvreté à Tillabéri et Tahoua Nord »	2009	2
Niger	Soutien à l'Autorité du bassin du Niger (ABN)	2009	3
Nigéria	Promotion économique axée sur l'emploi	2008	2
Nigéria	Renforcement des droits des femmes et des filles dans l'État de Borno	2009	1
Afrique du Nord	Réseau environnemental d'associations et entreprises de pays du Maghreb	2008	4
Afrique du Nord	Programme régional « Bonne gouvernance »	2009	2
Territoires palest.	Promotion de la société civile au niveau communal	2008	2
Territoires palest.	Opération en association « Assistance-conseil en matière de déchets »	2009	2
Pérou	Opération en association « Programme Eau potable et assainissement » (PROAGUA)	2008	2
Pérou	Opération en association « Programme de développement rural durable »	2009	2
Pérou	Opération en association - programme « Modernisation de l'État et participation démocratique »	2009	2
Pérou	Consolidation de la réforme de la procédure pénale et de la justice	2009	2
Philippines	Programme d'appui à la décentralisation	2008	2
Philippines	Programme du secteur environnemental	2008	2
Philippines	Renforcement du secteur privé - phase II	2008	2
Rwanda	Appui à la décentralisation	2008	2
Rwanda	Programme « Promotion de l'économie et de l'emploi »	2009	3
SADC	Programme de gouvernance et de réforme : renforcement du secrétariat du SADC	2009	2
Zambie	Opération en association - Programme de réforme du secteur de l'eau	2008	2
Zambie	Programme « Démocratisation, État et société civile »	2008	2
Zambie	Association de la stratégie de lutte contre la pauvreté avec le processus d'établissement du budget	2009	2
Sénégal	Opération en association - programme « Promotion de l'emploi des jeunes en milieu urbain »	2009	2

Pays	Intitulé du projet	Année d'exécution	Note globale
Serbie	Réforme des systèmes financiers intérieurs	2008	2
Serbie	Infrastructure d'eau et d'assainissement	2008	2
Serbie	Réforme de l'administration des finances (Serbie)	2008	2
Serbie	Éducation de la jeunesse à la démocratie (Serbie)	2009	2
Serbie	Promotion économique des communes de la vallée du Danube (Serbie)	2009	3
Zimbabwe	Fonds de promotion des organisations de la société civile	2009	2
Sri Lanka	Programme de développement du système de microfinance (PROMIS)	2009	2
Afrique du Sud	Programme de renforcement de la gouvernance locale	2008	2
Afrique du Sud	Programme de développement rural à Mpumalanga	2009	3
Syrie	Programme de modernisation du secteur syrien de l'eau	2008	4
Syrie	Programme d'appui à la réforme économique en Syrie	2008	3
Syrie	Programme « Développement urbain »	2009	2
Tadjikistan	Promotion des PME	2008	3
Tadjikistan	Programme de CD « Développement économique durable » (module B MF)	2009	2
Tanzanie	Opération en association « Programme d'appui au secteur de la santé »	2008	2
Thaïlande	Développement du système de microfinance	2009	2
Tunisie	Mise en œuvre de la Convention-cadre sur le climat	2008	2
Tunisie	Durabilité de la formation professionnelle axée sur les entreprises	2008	2

Publié par :

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
– Coopération Allemande –
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5, 65760 Eschborn, Allemagne
E info@gtz.de
I www.gtz.de

Responsable

Volker Bode

Auteurs

Michael Gajo, Dr. Bernhard von der Haar, Marie-Lena Haberstroh, Andrea Hahn, Ute Krahl,
Christian Kühnl, Yongmi Schibel, Annika Schönfeld, Lars Spilger, Philipp Steinheim, Simon Triebel,
Dr. Dörte Ziegler

Rédaction

Lars Spilger

Conception, graphiques, maquette
Iris Christmann, cmuk, Wiesbaden
Christian Mentzel, cmuk, Wiesbaden

Conseil et production

Kerstin Nauth, Jens Neumann

Impression

Druckerei K. Wolf GmbH, Ingelheim

Crédits photographiques

Page de titre : Markus Kirchgessner, Thorsten Giehler, Selahadin Ali Bakri ;
Table des matières : Markus Kirchgessner, photothèque de la GTZ, Sandra Fuhr, Selahadin Ali Bakri ;
P. 2 : Markus Kirchgessner ; p. 11 : Ulrich Scholz ;
P.13 : Selahadin Ali Bakri ; p. 15 : Markus Kirchgessner ;
P. 16/17 : Markus Kirchgessner ; p. 18 : Michael Kottmeier, Markus Kirchgessner ;
P. 19 : photothèque de la GTZ ;
P. 21 : photothèque de la GTZ, Markus Kirchgessner ; p. 22/23 : photothèque de la GTZ ;
P. 25 : Kopp, photothèque de la GTZ (2 photos) ; p. 26 : Stefanie Krapp ;
P. 27 : Markus Kirchgessner ; p. 28/29 : Thorsten Giehler ;
P. 30 : Sandra Fuhr ; p. 31 : (2 photos) Sandra Fuhr ;
P. 32 : Sandra Fuhr, Thorsten Giehler ;
P. 33 : Markus Kirchgessner ; p. 35 : Markus Kirchgessner ;
P. 34 : Markus Kirchgessner

Papier

Artic Volume, partie intérieure 115 g/m²,
couverture 300 g/m² (certifié FSC)

SAVOIR CE QUI MARCHE SAVOIR CE QUI MARCHE
SAVOIR CE QUI MARCHE SAVOIR CE QUI MARCHE
SAVOIR CE QUI MARCHE SAVOIR CE QUI MARCHE
SAVOIR CE QUI MARCHE SAVOIR CE QUI MARCHE

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

- Coopération technique allemande -

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Allemagne
T +49 61 96 79-14 08
F +49 61 96 79-80 14 08
E info@gtz.de
I www.gtz.de