



## **Comment évaluer un projet ?**

**Un guide pour améliorer les actions de développement**

## Table des matières

0. Introduction .....	4
1. Le résumé du rapport d'évaluation.....	5
2. L'introduction du rapport d'évaluation .....	5
2.1. Genèse et contexte de l'évaluation.....	5
2.2. Exécution de l'évaluation.....	6
2.3. Méthodes .....	6
3. L'objet de l'évaluation .....	7
3.1. Définition .....	7
3.2. Description .....	8
3.2.1. Contexte et problématique .....	8
3.2.2. Conception initiale .....	8
3.2.3. Exécution effective.....	9
4. L'analyse critique du projet.....	9
4.1. La phase de préparation et la conception du projet.....	9
4.1.1. Le processus de préparation .....	9
4.1.2. L'intégration du projet dans son contexte .....	10
4.1.3. La cohérence interne du projet.....	11
4.2. La phase d'exécution.....	13
4.2.1. Les moyens et conditions externes d'exécution.....	13
4.2.2. La mise en œuvre des activités.....	14
4.2.3. Les résultats et effets obtenus en cours d'exécution .....	14
4.2.4. Les chaînes de causalité des dépenses aux résultats .....	15
4.2.5. Les changements apportés à la conception initiale du projet.....	15
4.3. L'après-projet.....	16
4.3.1. Les perspectives de viabilité .....	16
4.3.2. Les effets externes.....	17
5. Le scénario sans projet .....	17
6. L'appréciation : les critères .....	17
6.1. La pertinence .....	18
6.2. L'efficacité .....	18
6.3. L'efficience .....	18
6.4. La viabilité.....	19
6.5. L'impact .....	20
6.5.1. La contribution aux OG.....	20
6.5.2. Les incidences du projet.....	20
6.5.3. La contribution au développement durable .....	20
7. Conclusions et propositions .....	21
8. Annexes.....	21

*Ce document a été préparé dans le cadre de formations à la Gestion du Cycle de Projet qu'ADG organise régulièrement, notamment les Stages Groupés Internationaux soutenus par la DGCI. La présente version est encore provisoire. Toute critique ou suggestion sera la bienvenue auprès d'ADG ([adg@fsagx.ac.be](mailto:adg@fsagx.ac.be)) ou de Jean-Paul Ledant ([jp.ledant@skynet.be](mailto:jp.ledant@skynet.be)). A ce stade, seul ce dernier assume la responsabilité du texte.*

## **Signification des abréviations**

ACL	Analyse du cadre logique
ADG	Aide au Développement Gembloux
AdO	Arbre des objectifs
AdP	Arbre des problèmes
APEFE	Association pour l'Education et la Formation à l'Etranger
BM	Banque mondiale
CCE	Commission des Communautés Européennes
CL	Cadre logique
COTA	Collectif Technologies Appropriées
DGCI	Direction Générale de la Coopération au Développement
GCP	Gestion de cycle de projet
GPPI	Gestion participative et planifiée des interventions
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OG	Objectif global
ONG	Organisation non gouvernementale
OS	Objectif spécifique
PIPO	Planification des interventions par objectifs
RA	Résultat attendu
TdR	Termes de Référence
UE	Union européenne

## 0. Introduction

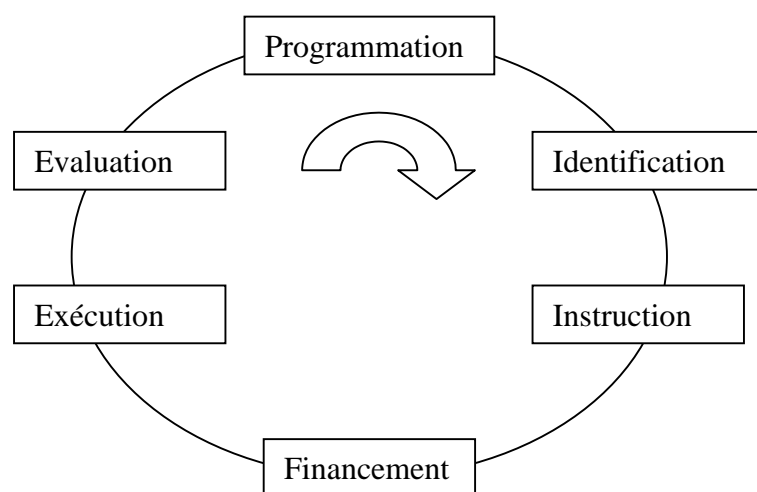
Le présent document a été d'abord conçu comme un support de formation, adressé aux candidats évaluateurs. Il est également destiné à aider les personnes désignées comme évaluateurs. Enfin, il peut également, mais secondairement, inspirer la préparation de termes de référence (TdR) de missions d'évaluation. Il est conçu comme complémentaire de documents consacrés au Cycle de Projet ou à l'identification<sup>1</sup> ou de documents sur l'évaluation adressés aux commanditaires<sup>2</sup>.

L'objet du document est l'évaluation externe de projets de développement. L'évaluation est définie par la CCE comme un « examen indépendant et objectif (fait pendant ou après le projet) du contexte, des objectifs, des résultats, des activités et des moyens mis en œuvre, en vue d'en tirer des leçons extrapolables ». Selon les Nations-Unies, elle est un « processus qui vise à examiner aussi systématiquement et objectivement que possible un projet ou un programme en cours ou achevé, sa conception, son exécution et ses résultats, de manière à déterminer son efficacité, son impact, sa viabilité et la pertinence des objectifs. L'évaluation a pour but de guider les décideurs ». C'est une activité menée sur un laps de temps court, par des personnes externes et indépendantes, avec l'objectif de proposer des réorientations du projet (s'il n'est pas terminé) ou de tirer des conclusions pour les projets futurs.

L'évaluation considérée n'est donc notamment pas :

- L'appréciation antérieure à l'exécution, parfois nommée « évaluation *ex ante* ».
- L'auto-évaluation.
- Le suivi, qui est une activité de routine, exécutée par les gestionnaires du projet pendant son exécution en vue de le conduire.
- Un audit : vérification de ce que les normes ont été respectées.
- L'évaluation d'un partenariat, d'une institution... (mais celle d'un projet).

L'évaluation est une étape du cycle de projet, qui survient pendant ou après l'exécution.



<sup>1</sup> Manuels « Gestion de Cycle de Projet » de l'UE, « PIPO » de la DGCI, « GPPI » de l'APEFE, « Comment concevoir un projet ? » d'ADG (J.P. Ledant)

<sup>2</sup> Descroix, S. et C. Leloup. 2002. « Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le Sud. Un guide pour les ONG du Nord ». Bruxelles, COTA.

Dans ce qui suit, le processus d'évaluation sera présenté selon les étapes de la démarche intellectuelle proposée. Le plan ne recouvre donc pas exactement la séquence des travaux, puisque ceux-ci incluent un va-et-vient entre le traitement des informations (reformulation d'hypothèses, identification de nouvelles questions) et des opérations de recueil d'information. Le plan peut en revanche correspondre à une table des matières du rapport d'évaluation, pour autant que les TdR le permettent.

L'intention n'est évidemment pas de substituer cette note aux TdR mais d'aider à suivre ces derniers et, le cas échéant, de les compléter. En pratique cependant, une évaluation pourra généralement être plus ciblée sur les questions soulevées par les TdR sans s'attarder à toutes celles que suggère ce document. Le moment de l'évaluation (pendant, à la fin ou après le projet) déterminera par ailleurs le degré auquel les différentes parties pourront être développées.

## **1. Le résumé du rapport d'évaluation**

Le rapport d'évaluation commence par un résumé. Le résumé présente tous les éléments importants, y compris les principales conclusions et recommandations. Il doit être compréhensible de manière autonome, sans qu'il soit requis de se référer au texte complet ou, a fortiori, à ses annexes. Il est idéalement rédigé selon la même structure que le texte principal. Présenté au début, il est néanmoins rédigé après le texte.

## **2. L'introduction du rapport d'évaluation**

### ***2.1. Genèse et contexte de l'évaluation***

L'origine, le contexte et les raisons de l'évaluation sont essentiels à connaître. L'évaluation peut

- Avoir été programmée de longue date ;
- Être suscitée par un conflit ou un problème particulier ;
- Être motivée par une interrogation sur la nécessité de réorienter ou de poursuivre l'action.

Si des circonstances particulières déclenchent l'évaluation, elles devront être identifiées et recevoir une attention spéciale. Mais l'évaluateur devra prendre du recul par rapport aux crises ou conflits particuliers s'il a la charge d'évaluer un projet dans sa globalité.

## **2.2. Exécution de l'évaluation**

Il s'agit d'exposer ici :

- Qui a effectué l'évaluation ? (le cas échéant, quelles relations existe-t-il entre l'évaluateur et les institutions ou personnes impliquées dans le projet ?)
- Quel a été le calendrier (à présenter en détail en annexe) ?
- Quelles ont été les personnes et institutions consultées ?

## **2.3. Méthodes**

Le texte ci-après présente des suggestions méthodologiques, mais ce sont les méthodes réellement utilisées qui doivent être décrites, commentées et au besoin justifiées.

L'évaluateur est généralement appuyé par des TdR qui peuvent servir de guide méthodologique par l'ensemble des questions qu'ils posent et des points qu'ils invitent à traiter. Les TdR ne peuvent cependant pas toujours être suivis à la lettre, une interprétation et une adaptation à la présente évaluation est parfois nécessaire. Les difficultés de suivre les TdR doivent alors donner lieu à des commentaires justificatifs, voire à des propositions d'améliorations futures des TdR. Au besoin, il peut être utile également d'indiquer comment les TdR ont été compris.

Les principes recommandés sont les suivants :

- L'objet de l'évaluation est, non pas les personnes ou les institutions, mais l'intervention, vue comme une œuvre collective et tributaire de conditions extérieures, dans lesquelles les responsabilités sont partagées. L'évaluateur envisagera donc son apport comme un appui aux responsables, partenaires et surtout bénéficiaires-cibles de l'intervention dans leurs efforts vers des objectifs communs et non comme une occasion de critiquer les personnes ou d'accroître leurs difficultés.
- Les contradictions d'intérêt et de points de vue étant cependant une réalité, l'évaluateur est tenu de rester, autant que possible, neutre, objectif et détaché de toute pression ou incitation susceptible d'influencer ses résultats. Il doit s'estimer indépendant de tout partenaire, y compris de l'institution qui commande son travail, et tenu d'exposer franchement ses vues au risque de déplaire.
- Les critiques sont néanmoins inévitables. Les éléments de diagnostic sont présentés de manière équilibrée, en donnant si possible les points forts et points faibles dans chaque rubrique.
- L'investigation est guidée par les critères essentiels que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la viabilité et l'impact. Selon les TdR d'autres critères seront néanmoins possibles, comme la cohérence, l'approche, la participation, la satisfaction, l'appropriation, la capacité d'autonomie<sup>3</sup>... Mais à priori, on évitera de multiplier les critères, quand les ajouts envisagés sont en réalité des composantes ou des facteurs des critères déjà pris en compte.

---

<sup>3</sup> COTA, 2002

- L'évaluateur se soucie en même temps d'identifier les paramètres ayant conduit aux succès et aux échecs, appréciés du point de vue de ces critères.
- Les informations utilisées sont tirées de la documentation, des visites de terrain et des diverses rencontres. Les représentants de toutes les catégories de parties-prenantes devront être approchés si possible, éventuellement de façon différenciée selon les genres et catégories sociales et par des entretiens séparés, qui évitent d'obtenir des réponses influencées par d'autres. Les sources d'information sont à citer.
- Un effort est nécessaire pour réduire ou corriger les biais et dès lors éviter de se contenter des informations les plus accessibles, les plus faciles à intégrer aux idées reçues, les moins problématiques. L'évaluateur doit être conscient que ses interlocuteurs sont généralement influencés, dans ce qu'ils disent ou montrent, par leur propre responsabilité ou par leur implication dans d'éventuels conflits. Il doit également être conscient que les lieux et les publics qui lui sont le plus accessibles sont probablement ceux qui ont reçu le plus d'attention de la part du projet.
- La démarche d'investigation consiste normalement à croiser les informations, à donner la préséance aux faits sur les opinions, à formuler des hypothèses et les soumettre à épreuves, et à poursuivre les investigations jusqu'à obtenir des preuves convergentes et des conclusions confirmées.
- L'évaluation a une dimension participative, même si les personnes visées par l'évaluation (et éventuellement mises en cause) ne peuvent souscrire à toutes ses conclusions : la participation se marque au niveau de la collecte des informations et de la restitution, et dans le fait que l'évaluateur s'abstient de tout rôle décisionnel.
- L'évaluateur s'attachera à exposer ses vues aux personnes concernées pour les soumettre à débats et susciter des réactions, dont il tiendra compte en toute indépendance.
- Les contraintes apportées à l'évaluation, du fait d'informations incomplètes ou peu transparentes (absence de cadre logique, d'IOV, de suivi, de volonté ou de facilité de communication...), voire de pressions exercées sur l'évaluateur ou de tentatives d'influences ou de manipulations, seront au besoin exposées.

### **3. L'objet de l'évaluation**

Le but de ce chapitre est de fournir, sans aucun jugement critique et de manière synthétique, l'information de base sur le projet à évaluer, ce qui permettra ou facilitera la compréhension des chapitres suivants. Il s'agit de rester succinct, en renvoyant éventuellement dans l'analyse critique (chapitre 4) certains éléments d'information spécifiques qui y sont utilisés.

#### **3.1. Définition**

Il importe de bien préciser les contours de l'intervention à évaluer, quand ils ne paraissent pas clairs. Une confusion est en effet possible, notamment quand :

- Un bailleur de fonds ou une institution est commanditaire de l'évaluation, alors que plusieurs institutions participent au projet : il s'agit de préciser si l'évaluation porte sur la seule intervention ou contribution du partenaire en cause ou sur le projet dans sa totalité.
- Plusieurs phases se succèdent, qui ont éventuellement porté des noms différents et impliqué des institutions différentes : il faudra donc préciser si l'évaluation porte sur une seule phase ou sur l'ensemble.

- Le projet est participatif ou cherche à promouvoir des activités : il s’agira de prendre une option claire sur les personnes et activités considérées comme internes au projet.

## **3.2. Description**

### **3.2.1. Contexte et problématique**

L’évaluateur est invité à présenter :

- Les politiques et programmes qui ont motivé l’intervention et dans laquelle elle s’intègre ;
- L’historique de la préparation ;
- Le contexte géographique et social, le secteur d’intervention ;
- La problématique, les parties prenantes, les bénéficiaires visés, les problèmes à résoudre, en faisant référence à l’AdP s’il existe.

La présentation de la problématique est notamment essentielle à l’appréciation de la pertinence (6.1.) et à la description de la situation de référence (5.), utilisée pour évaluer l’impact (6.5.)

### **3.2.2. Conception initiale**

Le cadre logique utilisé par le projet doit être présenté s’il existe. A défaut, il faut présenter les éléments existants de cadre logique :

- Logique d’intervention : objectifs (OG, OS), RA, activités ;
- IOV (partie supérieure de la deuxième colonne du cadre logique) ;
- Hypothèses (suppositions) ;
- Moyens et coûts.

En plus viennent les autres éléments opérationnels et logistiques du projet, tels que :

- Procédures organisationnelles et de mise en œuvre (procédures et méthodes, partage du travail et des responsabilités) ;
- Calendrier d’exécution, durée prévue ;
- Budget prévu et plan de financement (avec le budget, les sources de financement) ;
- Conditions spéciales et mesures d’accompagnement ;
- Suivi et évaluation.

Si l’information sur certains de ces éléments manque de clarté ou est incomplète, l’évaluateur devra indiquer la compréhension qu’il en a tirée (et préciser qu’il s’agit de sa propre interprétation).

Si la terminologie utilisée dans les documents de projet est inconstante, différente de celle de l’évaluateur ou de celle qu’il lui est demandé de suivre, il faudra lever toute source de confusion<sup>4</sup>, tout en précisant au besoin dans quel sens les termes sont employés.

---

<sup>4</sup> Par exemple le terme d’ « objectif spécifique » désigne selon les systèmes l’objectif unique et final qui définit le projet ou l’un de ses objectifs intermédiaires ; « objectif général » (équivalent à « objectif spécifique » dans la première définition) est souvent confondu avec « objectif global » (équivalent de but, finalité) ; « résultats » désigne selon le contexte un « produit » visé ou une situation obtenue...



### 3.2.3. Exécution effective

Ici vient la description de ce qui s'est réellement passé. L'attention portera notamment sur :

- La réalisation des conditions préalables et des hypothèses/suppositions, la venue d'éventuels autres événements imprévus ;
- Les dates clés de la préparation et de l'exécution du projet (démarrage effectif, ...) , ainsi que d'évènements survenus dans son contexte immédiat ;
- Les modifications éventuelles du cadre logique initial ;
- Les activités réellement menées ;
- Le dispositif existant de suivi-évaluation ;
- Les principales réalisations.

## **4. L'analyse critique du projet**

L'analyse considérée ici est une révision critique, qui à l'inverse de la partie précédente (chapitre 3) pourra comporter des jugements. Elle établit le lien entre les faits objectifs résumés au chapitre 3 et le diagnostic porté au chapitre 6, selon les critères d'évaluation. Ce faisant elle cherche à identifier les facteurs d'échecs ou de réussite.

### ***4.1. La phase de préparation et la conception du projet***

#### 4.1.1. Le processus de préparation

L'évaluateur examine la phase de préparation de l'intervention, au travers de documents disponibles : documents préparatoires de l'intervention, documents d'instruction (études de faisabilité, études d'impact préalables, proposition de financement...). Il rencontre si possible des témoins ou des acteurs clés de ces phases. Il cherche à reconstituer l'historique de la préparation et les étapes suivies avant le démarrage (ou avant la fin de la période de préparation si celle-ci chevauche l'exécution<sup>5</sup>).

L'évaluateur pourra vérifier que les normes et méthodes recommandées ont été correctement suivies :

- approche participative,
- processus d'identification : analyse des parties-prenantes, énoncé des problèmes, AdP, AdO, choix des stratégies, montage du Cadre Logique... ;
- étapes successives du cycle de projet.

Cependant, il ne s'agira pas de critiquer le respect formel de normes (ce qui relève plutôt d'une forme d'audit) : cette analyse sert surtout à suspecter des défaillances de fond et, une fois qu'elles auront été confirmées, à identifier des causes et des recommandations pour les éviter à l'avenir.

---

<sup>5</sup> Il arrive en effet qu'un projet démarre avant que tous ses documents préparatoires et notamment son cadre logique ne soient préparés.

L'investigation sera guidée par une série de questions, telles que les suivantes :

- Qu'est-ce qui a motivé ou déclenché les premières démarches du processus ? Quels travaux, études, missions ont-il été faits ?
- L'identification du projet s'est-elle appuyée sur une analyse détaillée du contexte ?
- Le projet est-il motivé par un souci de répondre à des besoins réels ou émane-t-il plutôt de l'offre (à savoir de ce que les identificateurs souhaitent faire) ? Quels intérêts les identificateurs avaient-ils d'aboutir à leurs conclusions ? Celle-ci en a-t-elle été influencée ?
- Si le projet répond à une demande, d'où celle-ci émane-t-elle ? Vient-elle de porte-parole partiels, vise-t-elle des intérêts particuliers, ou traduit-elle les besoins des populations démunies, les priorités de développement, l'intérêt général ?
- La participation a-t-elle été réelle, sans manipulations ni jeux de pouvoir ? Quels freins ont entravé la participation ? Qui s'y est opposé ? N'a-t-on pas négligé l'avis des partenaires et bénéficiaires visés ? Le choix des objectifs respecte-t-il les priorités et les intérêts que leur portent les partenaires (bénéficiaires, bailleurs, autres parties-prenantes) ?
- Une analyse des problèmes a-t-elle été faite ? Est-ce que, dans l'éventuel AdP, les liaisons logiques entre causes et conséquences ont été clairement et exactement identifiées ? La démarche a-t-elle été rigoureuse, plutôt que fondée sur des slogans ou des suppositions ? L'AdP ne reprend-il pas des solutions négatives ou des absences de solution ? Est-il complet ? Sans répétitions ? N'a-t-on pas forcé artificiellement l'image d'un arbre ?
- La logique d'intervention, le CL et l'AdO éventuels correspondent-ils à l'AdP ?
- A-t-on vérifié que d'autres projets ne s'attaquaient pas aux mêmes problèmes ? S'est-on soucié du réalisme des objectifs, des opportunités et contraintes, de la fragilité du projet vis-à-vis de risques extérieurs (dépendance envers des hypothèses, probabilité qu'elles soient remplies) ?
- Dans quelle mesure s'est-on soucié dès le départ d'optimiser les chances de répondre aux divers critères d'évaluation ? En particulier, les facteurs de viabilité ou de qualité ont-ils été correctement passés en revue ? L'impact a-t-il été pris en compte ?

#### 4.1.2. L'intégration du projet dans son contexte

##### **4.1.2.1. Le bien-fondé des objectifs de rang supérieur**

L'analyse considérée ici porte sur les objectifs exposés en 3.2.2., sans toutefois concerner les résultats ou objectifs intermédiaires, qui n'ont d'autres raisons d'être que de contribuer aux objectifs plus finaux.

En se référant à l'analyse du contexte (3.2.1.), il faudra chercher à répondre aux questions suivantes :

- Ces objectifs répondent-ils à des problèmes réels ? Ou cherchent-ils à prévenir des problèmes prévisibles ?
- Les objectifs sont-ils réalistes ?
- Sont-ils précis, clairement compréhensibles ? Concrets, sans se réduire à des slogans ?
- Les bénéficiaires sont-ils bien choisis, parmi les personnes qui en ont le plus besoin, et en tireront donc le plus grand bénéfice ? Les groupes sociaux d'arrière-plan et les femmes ont-ils reçu l'attention voulue ? Le projet répond-il à leurs besoins prioritaires ? Le projet n'a-t-il pas été identifié sur le dos de tiers, ou de l'intérêt général ?

- Un autre projet, défini par d'autres objectifs, n'aurait-il pas été plus approprié ?
- Une aide était-elle justifiée ? Les ressources locales ne suffisaient-elles pas ? Le projet ne risque-t-il pas d'accentuer la dépendance, les attitudes de mendicité internationale ? L'aide ne se substitue-t-elle pas aux obligations du gouvernement ou des institutions locales ? A quels usages vont les ressources ainsi économisées ?

Les explications aux défaillances éventuelles seront recherchées notamment d'après l'analyse du processus de préparation (4.1.1.).

#### **4.1.2.2. La prise en compte des facteurs externes**

Sur la base des points 3.2.1. et 4.1.1., il faudra répondre aux questions suivantes :

- A-t-on clairement tenu compte des opportunités et contraintes dans le choix des stratégies ?
- A-t-on envisagé le risque de voir les conditions externes interférer négativement avec le projet ? A-t-on dès lors défini correctement les hypothèses (suppositions) ?
- Les risques courus étaient-ils raisonnables ?
- Des dispositions ont-elles été prises pour suivre l'état des hypothèses et réagir dans le cas où elles ne se vérifieraient pas ?

Les explications aux défaillances éventuelles seront recherchées sur la base de l'analyse du processus de préparation (4.1.1.).

#### **4.1.2.3. L'attention portée aux effets externes**

L'évaluateur est encore une fois guidé par des questions, dont les réponses sont à rechercher en 3.2.1. et 4.1.1. :

- Lors de la préparation, s'est-on soucié des éventuels effets étrangers aux objectifs, et qui auraient pu être prévisibles ? Une EIE aurait-elle été justifiée ?
- Quels impacts possibles en matière d'environnement et d'égalités sociales (questions liées au genre et autres) étaient prévisibles ?

Les explications aux défaillances éventuelles seront recherchées sur la base de l'analyse du processus de préparation (4.1.1.).

### **4.1.3. La cohérence interne du projet**

#### **4.1.3.1. La cohérence entre coûts, moyens, activités et résultats attendus**

Considérant la conception du projet décrite en 3.2.2., il convient de vérifier que, moyennant réalisation des hypothèses :

- Les coûts envisagés ont correspondu aux moyens prévus et le budget permettait donc bien de les acquérir ;
- Les moyens prévus permettaient la mise en œuvre des activités, en leur étant nécessaires et suffisants ;
- Les activités, menées correctement, allaient donner les RA, y suffire et y contribuer toutes.

A propos des activités, on vérifiera notamment la réponse aux questions suivantes :

- Les activités ont-elles été identifiées de façon précise et opérationnelle ? Sans excès de contraintes, qui réduisent la flexibilité face aux changements ou aux imprévus ?
- A-t-on décrit-on les seules activités menées par le projet, sans les confondre avec les activités incitées ou promues ?
- A-t-on vérifié que, moyennant réalisation des hypothèses, il était réaliste et souhaitable d'effectuer les activités et vraisemblable que grâce à elles les RA seraient atteints sans effets externes trop préjudiciables ?

Un tableau en deux colonnes (activités – pertinence) pourra être dressé pour porter un diagnostic sur la pertinence de chaque activité prévue et pointer l'éventuel besoin d'activités supplémentaires.

#### **4.1.3.2. La cohérence entre objectifs et résultats, leur vérification**

La pertinence des objectifs de rang supérieur ayant été vérifiée en 4.1.2.1., il s'agit de déterminer si les objectifs subalternes sont bien en cohérence avec eux, d'après la conception du projet décrite en 3.2.2. Les questions sont notamment les suivantes :

- Les objectifs ou résultats de rang inférieur (RA) concourent-ils effectivement aux objectifs de rang supérieur ?
- Sont-ils indépendants les uns des autres ? Et complémentaires ?
- Convergent-ils vers un objectif unique ? Ou le projet risque-t-il d'être tiraillé entre des objectifs multiples ?
- Suspecte-t-on l'existence d'objectifs cachés ?
- Moyennant réalisation des hypothèses, les résultats RA allaient-ils ensemble générer cet objectif (l'OS) et celui-ci effectivement contribuer aux OG ?

En plus il convient de s'interroger sur la possibilité de vérifier l'atteinte des objectifs :

- Les objectifs et résultats sont-ils traduits en indicateurs ?
- Ces indicateurs sont-ils objectivement vérifiables (IOV) (c'est-à-dire avec des conclusions peu influencées par la personne qui effectue la mesure ou la vérification) ?
- A-t-on clairement précisé la variable en question, caractérisée par son unité de mesure. A-t-on fixé le niveau-cible à atteindre à un moment donné, les sources de vérification ? L'IOV traduit-il réellement un effet et non ses causes ? L'échelle de perception est-elle appropriée ?
- Le niveau cible correspond-il vraiment à un état amélioré, même si l'on joue sur le numérateur plutôt que sur le dénominateur ? Etait-il réaliste ? Les sources de vérification sont-elles crédibles ? Le suivi des IOV a-t-il été programmé ?

#### **4.1.3.3. La concordance entre budget et objectifs**

Enfin, en se référant à 3.2.1. et 3.2.2., il peut être justifié de vérifier si le budget utilisé était bien destiné aux objectifs poursuivis et s'il n'y a pas eu détournement. Par exemple, un budget de développement socio-économique n'a-t-il pas davantage servi des buts de conservation du patrimoine naturel, ou vice versa ?

#### 4.1.3.4. L'existence d'un cadre logique complet et cohérent

L'analyse du CL existant ou, à défaut, sa reconstitution fondée sur les éléments disponibles, permettre généralement de rechercher les lacunes et les incohérences.

Cependant, il ne s'agira pas d'être formaliste : cette recherche n'a de sens que pour mettre en évidence des problèmes de fond.

Pour rappel, un cadre logique complet se présente comme suit :

Modèle type de cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux				
Objectif spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	
				Conditions préalables

## 4.2. La phase d'exécution

L'exécution peut être analysée en trois parties :

- L'amont : conditions et moyens (intrants),
- Le centre : la mise en œuvre proprement dite,
- L'aval : les effets (extrants).

### 4.2.1. Les moyens et conditions externes d'exécution

Les questions suivantes se posent :

- Les contraintes externes ont-elles entravé le fonctionnement du projet ? Les conditions préalables et les hypothèses ont-elles été réalisées ?
- Les partenaires ont-ils tenu leurs engagements ?
- Les moyens ont-ils été suffisants ? Rendus disponibles à temps ? Adaptés aux usages visés et aux conditions locales ? A-t-on cherché le meilleur rapport qualité-prix ? A des conditions écologiques et sociales acceptables ?
- Ou à l'inverse les moyens n'ont-ils pas été excessifs, et de ce fait peut-être gaspillés ?
- Les moyens, en particulier les plus rares, ont-ils été utilisés de manière économe ? Ont-ils été correctement entretenus et utilisés...
- Le personnel engagé était-il compétent ?
- Les délais de livraison, les tracasseries administratives et douanières, les taxes fiscales ou parafiscales liées à l'obtention des moyens ont-elles entravé la bonne gestion des moyens ?
- L'équipe d'exécution a-t-elle bénéficié de conditions de travail convenables ?

- Le cadre organisationnel était-il adéquat, sans recouvrement ni ambiguïtés ? Chacun connaissait-il et acceptait-il ce qui est attendu de lui ? A-t-il motivé à l’apporter ?
- Les partenaires institutionnels ont-ils appuyé correctement l’équipe d’exécution ? Leur ont-ils donné des signaux ou des injonctions cohérents ?

Cette analyse se fonde sur les moyens prévus décrits en 3.2.2. et sur leur mise à disposition effective. Pour identifier les facteurs explicatifs des défaillances, référence pourra être faite à certains contenus de 4.1.2.3. (facteurs externes) et de 4.1.3.1. (planification des moyens) ?

#### 4.2.2. La mise en œuvre des activités

Les questions sont notamment :

- La volonté de cheminer vers les objectifs a-t-elle guidé toute action ?
- Un calendrier d’activités a-t-il été préparé ? Selon des séquences logiques ? Réaliste et vérifiable ? A-t-il été respecté ?
- Les activités menées sont-elles les activités prévues au départ (un tableau pourra être dressé, comparant les activités réalisées et les activités prévues) ?
- Les activités abandonnées étaient-elles plutôt les moins pertinentes ? Pourquoi ont-elles été abandonnées ?
- Les activités ajoutées n’ont-elles pas entraîné une dispersion des efforts ? N’ont-elles pas porté préjudice à la bonne exécution d’activités plus importantes ?
- Les changements par rapport à la planification étaient-ils justifiés ? Et suffisants : l’intervention s’est-elle correctement adaptée aux conditions changeantes ? La gestion des activités a-t-elle été articulée sur une forme de suivi des résultats et de leurs IOV ?
- La participation des bénéficiaires et notamment des femmes a-t-elle été suffisante ?
- L’attention voulue a-t-elle été portée aux facteurs de viabilité ?
- L’approche, les méthodes, les attitudes, paraissent-elles correctes ?
- Le travail a-t-il été accompli avec sérieux et savoir-faire ?
- Les tâches administratives n’ont-elles pas grevé l’efficacité des activités opérationnelles ?

Cette analyse se réfèrera aux éléments descriptifs de 3.2.3. Pour les facteurs explicatifs des défaillances, il sera tenu compte de 4.1.3. et 4.2.1.

#### 4.2.3. Les résultats et effets obtenus en cours d’exécution

##### **4.2.3.1. Situation des résultats attendus**

Le degré de réalisation des résultats attendus (RA) et objectif(s) spécifique(s) (OS) est à décrire ici. Un tableau comparatif pourra être dressé, montrant en parallèle les résultats attendus (voir aussi 3.2.2.) et les résultats obtenus. Au besoin seront également exposées les difficultés rencontrées par l’évaluateur pour en juger (absence d’IOV pertinent, absence de suivi ?).

Les questions sont ici les suivantes :

- Des IOV pertinents ont-ils été identifiés et suivis ?
- Quels résultats attendus ont-ils été atteints ? Comment se situent-ils par rapport au niveau cible décrit par les IOV ?

- Quels résultats ne sont pas atteints ? Pourquoi ?
- Les bénéficiaires présumés sont-ils les bénéficiaires effectifs ?
- Si le projet n'est pas terminé, les résultats non encore atteints seront-ils normalement obtenus dans les délais ?
- Quelles sont les répercussions sur les objectifs ?

Cette analyse se réfèrera à 3.2.3. et à 4.2.2., ainsi qu'à 3.2.2. Elle servira en particulier à évaluer l'efficacité (6.2.) et plus indirectement l'efficience (6.3.), la viabilité (4.3.1.), les effets externes (4.2.3.2.).

#### **4.2.3.2. Impacts inattendus ou non visés**

- Des résultats non visés, souhaitables ou non, ont-ils été produits, comme effet direct des activités (4.2.2.) ou des RA (4.2.3.1.) ? ou sont-ils encore susceptibles de se présenter avant la fin du projet ?
- Risquent-ils de se retourner contre la réussite du projet (atteinte de ses résultats et objectifs, viabilité) ?
- Risquent-ils de perdurer après la fin du projet ?
- Ont-ils été suivis et pris en compte dans la réorientation des activités ?
- Des publics non cibles ont-ils été touchés ?

Cette analyse se réfèrera notamment à 3.2.3., à 4.2.2. et à 4.2.3.1. dans la mesure où les résultats obtenus peuvent avoir des incidences inattendues. Elle sera utilisée dans l'analyse de viabilité (4.3.1. et 6.4.) et dans l'évaluation des effets (4.3.2. et 6.5.).

#### **4.2.4. Les chaînes de causalité des dépenses aux résultats**

Après avoir examiné les moyens, les activités et les résultats obtenus (4.2.1., 4.2.2., 4.2.3.), il peut être utile de s'interroger pour chacun de ceux-ci sur l'enchaînement entre financement, obtention des moyens, mise en œuvre des moyens et activités, résultat..., cela compte tenu des facteurs externes en jeu (réalisation des hypothèses), en vue de déterminer les maillons faibles, ceux qui ont pu briser la chaîne ou donner lieu à des déperditions d'effort et dès lors à une baisse de rendement. Cette analyse est essentielle au diagnostic sur l'efficience (6.3.) et sur les contraintes à l'efficacité (6.2.).

#### **4.2.5. Les changements apportés à la conception initiale du projet**

En se référant au montage initial du projet (3.2.2.) il s'agit d'analyser dans quelle mesure le cadre logique a évolué, et sous quelle influence.

Les changements sont-ils justifiés par le constat, fait en cours d'exécution, que la préparation était imparfaite ? ou parce que des éléments d'information nouveaux sont venus ? Ou parce que le contexte a évolué ? ou parce que des hypothèses ne se sont pas vérifiées ?

Où bien les changements proviennent-ils d'une dérive ? d'une perte de vue des objectifs de rang supérieur ? D'une imprécision ou d'un manque de rigueur dans la formulation des objectifs ? D'un glissement vers les objectifs cachés, ou vers la facilité d'exécution ?

### **4.3. L'après-projet**

Sans s'aventurer dans des prédictions hasardeuses, il convient dans la mesure du possible d'esquisser ce qui se passera après le projet compte tenu de ce qui est déjà observable.

#### 4.3.1. Les perspectives de viabilité

En particulier, il la question se pose de savoir dans quelle mesure les résultats et objectifs atteints (4.2.3.1.) vont se maintenir.

A cette fin, il convient notamment de s'interroger sur l'état des facteurs de viabilité, et rechercher ce qui a été fait pour les améliorer :

- L'appropriation par les bénéficiaires ou par des partenaires permanents qui adhèrent aux objectifs du projet et ont un rôle clé à jouer dans la perpétuation de ses bienfaits ; interviennent également ici le degré de participation et la satisfaction des partenaires ;
- L'appui politique et institutionnel : il s'agit d'examiner dans quelle mesure les autorités ou les partenaires institutionnels poursuivent une politique durable favorable aux objectifs du projet (considérer l'appui du gouvernement national pendant la mise en œuvre de l'intervention, le degré de priorité dans les plans de développement national...) ;
- Technologies appropriées : la capacité locale de maîtriser des techniques, selon la disponibilité d'un personnel capable et stable, la disponibilité des équipements nécessaires (ainsi que leur état et leur durabilité), les besoins de maintenance, l'adéquation des techniques aux conditions locales ;
- La formation du personnel et la probabilité que les personnes formées appliquent ou diffusent leur savoir-faire (selon leur stabilité d'emploi, leur âge...) ;
- Aspects socioculturels : risques de rejet par la population, en raison de normes ou d'attitudes peu compatibles avec les valeurs culturelles, sociales, juridiques de la population ;
- Protection de l'environnement : la conservation des ressources naturelles et des facteurs environnementaux dont dépend l'objectif du projet ;
- Capacités institutionnelles et de gestion : capacité de gestion des organismes ou institutions qui ont ou auront la charge de l'intervention ; degré de dépendance d'une assistance technique étrangère ; organisation locale du suivi de la logistique, de la maintenance et de la gestion des équipements ;
- La viabilité financière des activités ou partenaires dont dépend le maintien des bénéfices du projet ; il s'agit en particulier de veiller à la couverture des coûts récurrents des activités à poursuivre ;
- Adaptabilité de l'intervention (envers les éventuelles crises politiques, les aléas climatiques ou naturels, les changements de politique des donateurs, les changements de partenariat, les mutations de cadres ou de dirigeants...).



La révision de ces facteurs doit en principe être systématique, mais des exceptions à cette règle sont souhaitables et possibles : si un projet consiste à apporter une solution irréversible à un problème, alors sa durabilité est en effet acquise d'office, dès lors qu'il est efficace.

#### 4.3.2. Les effets externes

Les effets externes de l'après-projet prolongent les éventuels effets externes constatés en cours de projet (4.2.3.2.) et peuvent également découler des objectifs atteints et de leur viabilité (4.3.1.).

Ils pourront être recherchés sur les plans institutionnel et politique, social et économique, environnemental :

- Impact institutionnel et politique : effets sur la politique menée par les institutions ou ministères concernés ; sur la formation et les capacités du personnel national ; sur le contexte juridique...
- Impact économique et social : effets sur le groupe-cible, sur les femmes et groupes fragiles (charge de travail, rôle social et politique, capacités à générer des revenus, participation aux bénéfiques...) ; effets sur les prix, sur l'emploi, sur l'allègement de la pauvreté, sur les revenus, sur la distribution des revenus, sur la santé et la sécurité, la paix civile...
- Impact sur l'environnement : état des ressources naturelles, biodiversité, nuisances et pollutions.

On se référera en particulier à 4.2.3.2. et à 4.3.1.

## **5. Le scénario sans projet**

Bien que ceci soit rarement demandé explicitement dans les TdR d'une évaluation, il peut être particulièrement utile de présenter l'évolution probable de la problématique en l'absence d'intervention : l'impact du projet étant défini comme la différence « avec-sans » et non « après-avant », il s'agit ici de décrire la situation « sans » comme scénario de référence à utiliser pour l'appréciation des impacts. Cette analyse repose sur une extrapolation des tendances de la problématique exposée en 3.2.1. et l'analyse des facteurs externes survenus en cours d'exécution (4.2.1.).

## 6. L'appréciation : les critères

### 6.1. La pertinence

La pertinence est le bien-fondé du projet : elle renvoie à la question « était-ce une bonne idée, que de réaliser ce projet-là ? ».

La pertinence couvre en fait deux critères :

- d'un côté, elle se réfère à la justesse de la finalité poursuivie (décrite en 3.2.1. ou 3.2.2.), jugée du point de vue de l'éthique, des principes auxquels il a été choisi d'adhérer, comme le développement durable et équitable, ou des buts et orientations des politiques et programmes qui inspirent la démarche ;
- d'un autre côté, elle se réfère à la contribution des objectifs opérationnels du projet à cette finalité : il s'agit de vérifier si réellement les objectifs opérationnels, ou l'objectif spécifique, sont adaptés au contexte, réalistes, et subordonnés à la finalité posée.

L'appréciation de la pertinence repose essentiellement sur l'analyse de la concordance entre contexte (3.2.1.) et projet (3.2.2.) effectuée en 4.1.2. Les facteurs en cause sont à identifier, d'après 4.1.1. (soins apportés à la préparation) ou d'après 4.2.1. (éventuels changements de contexte).

### 6.2. L'efficacité

L'efficacité est le degré d'atteinte des objectifs opérationnels ou des objectifs intermédiaires, nécessaires à l'atteinte des premiers. Son appréciation repose essentiellement sur le point 4.2.3.1. Le souhait d'efficacité n'a bien sûr de sens que pour les objectifs souhaitables, donc pertinents (6.1.).

Comme en 6.1., un jugement doit être porté sur le projet en fonction de ce critère et les facteurs en cause sont à identifier. Ces facteurs peuvent être triés en facteurs favorables et facteurs défavorables. Parmi les facteurs défavorables peuvent intervenir :

- le manque de réalisme des objectifs concernés (4.1.2.1.)
- des facteurs externes ou des ressources insuffisantes (4.2.1.)
- les causes du manque d'efficience (6.3.)

Les défauts d'efficacité seront également recherchés dans les enchaînements de causes à effets examinés en 4.2.4.

A défaut d'IOV ou d'objectifs clairement définis, l'efficacité est difficile à évaluer. Cependant, on peut toujours porter un jugement sur le caractère satisfaisant ou non de l'atteinte des objectifs.

### 6.3. L'efficience

L'efficacité mesure à quels coûts les objectifs et RA sont ou seront atteints. La question de l'efficacité conduit à s'interroger sur l'usage économe des moyens, à évaluer le rapport coûts-résultats, à évaluer l'absence de gaspillage...

Les coûts comprennent les dépenses monétaires. Dans un souci de développement durable, les ressources physiques et humaines sont également à prendre en compte, au besoin en nature car les valeurs monétaires ne traduisent bien ni les utilités ni les coûts pour le développement durable et équitable. Une attention particulière sera notamment portée sur les ressources rares (comme l'eau en zones arides, la terre en régions très peuplées) et celles d'emploi dommageable à l'environnement (hydrocarbures, bois ou autres ressources biologiques surexploitées), ainsi que sur l'emploi de personnel spécialisé, détourné d'autres tâches utiles.

Comme pour les critères précédents, il s'agit de porter un jugement sur le projet d'après ce critère d'efficacité et d'identifier les facteurs en cause. A défaut de données permettant de mettre en rapport le degré d'atteinte des IOV et les coûts, l'efficacité est généralement difficile à évaluer. Cependant, on pourra porter un jugement sur l'influence de ces facteurs risquant de la grever.

Un excès de moyens (4.2.1.), qui n'encourage pas à les économiser, est un facteur défavorable à l'efficacité mais généralement pas à l'efficacité. Par contre, les facteurs défavorables suivants grevent à la fois l'efficacité et l'efficacité :

- Un manque de volonté d'organiser et de conduire le projet en fonction de ses objectifs (4.1.1., 4.1.3., 4.2.2.),
- Les contraintes externes (4.2.1.),
- Des moyens inadaptés, non disponibles à temps, ou mal utilisés... une pénurie éventuelle de certains moyens qui limite la pleine utilisation de ceux rendus disponibles en suffisance (4.2.1.),
- La désorganisation ou les conflits, dispersant les énergies (4.2.1., 4.2.2.),
- La multiplicité d'objectifs divergents (4.1.3.),
- Le détournement de ressources à des usages étrangers aux objectifs poursuivis (4.2.1., 4.2.2.)...
- Une éventuelle logique où le dévouement, l'effort, la mise en œuvre des moyens sont davantage valorisés que le résultat.

#### **6.4. La viabilité**

La viabilité mesure la pérennité des améliorations apportées par le projet, et en aucun cas la longévité de l'intervention externe. Elle se réfère à la permanence de la situation améliorée que constitue l'OS (ou les OS) du projet. Elle dépend notamment de la viabilité financière des unités de production ou des institutions nécessaires à ce maintien des situations améliorées.

A moins que l'évaluation ne se fasse tardivement après la fin du projet, elle ne sera en réalité guère évaluable qu'au travers des facteurs qui l'influencent, exposés en 4.3.1.

L'analyse ayant déjà été faite en 4.3.1., on s'attachera ici à présenter les résultats de manière analogue à celle suivie pour les autres critères : diagnostic et récapitulation des facteurs favorables et défavorables.

## **6.5. L'impact**

L'impact peut être considéré à trois niveaux de perception, classés ici du plus étroit au plus général.

### 6.5.1. La contribution aux OG

Les objectifs opérationnels à portée du projet (OS, RA) sont généralement conçus comme une contribution à des finalités, buts ou objectifs de rang supérieur (OG). Il s'agit ici d'estimer quelle a été cette contribution, compte tenu du niveau de réalisation de ces objectifs opérationnels (4.2.3.) et des facteurs externes au projet (4.2.1.), qui influencent également les OG. L'impact sur les OG sera normalement apprécié par différence avec la situation de référence décrite au chapitre 5.

### 6.5.2. Les incidences du projet

Dans une acceptation plus large du terme d'impact on additionne :

- L'effet sur les OG (6.5.1.)
- Les effets concernant les préoccupations externes à la logique d'intervention (4.3.2.) : on tiendra compte ici des effets sociaux et environnementaux, dans la mesure où ils sont effectivement externes aux RA et objectifs.

Cet élargissement de perspective est d'autant plus pertinent que les OG auront été définis de manière précise et restrictive, laissant de côté toute une série de préoccupations qui peuvent néanmoins être affectées par le projet, au niveau des OG, des OS, des RA ou des activités. Ici encore l'impact est apprécié par comparaison avec la situation de référence (5.).

### 6.5.3. La contribution au développement durable

Dans la mesure même où le développement durable est considéré comme un OG universel et commun à tous les projets, il convient de le considérer au même titre que les OG explicites de chaque projet.

Sont pris en compte :

- L'impact sur l'OG explicite (6.5.1.) ;
- Les effets externes (4.3.2.), y compris les conséquences découlant des OG ;
- La consommation des moyens (4.2.1.) ;
- Les RA et OS atteints (4.2.3.) et la durabilité de leur atteinte, sans toutefois qu'il faille compter plusieurs fois les mêmes effets s'il y a recouvrement d'idées entre OG, OS et RA.

L'évaluation concerne :

- Le bilan des avantages (bénéfices) et inconvénients (coûts) : la question est de savoir si les effets bénéfiques du projet, déduction faite de ses impacts négatifs, justifient la

consommation des facteurs de production (appréciés par un coût d'opportunité : l'utilité de ce qui aurait pu être obtenu d'autre avec ces facteurs production).

- La répartition des avantages et inconvénients (répartition spatio-temporelle et distribution sociale) : le critère d'appréciation est l'équité, tant intergénérationnelle (en référence au développement durable et à la viabilité) qu'intragénérationnelle. L'équité se réfère à la situation résultant du projet et non à ses apports (elle implique une réduction des disparités existantes, et non leur reproduction acquise en donnant autant aux riches qu'aux pauvres). Parmi les facteurs à considérer viennent le partage des influences et du pouvoir, les choix technologiques (qui déterminent la distribution des emplois et des rémunérations), la protection de l'environnement (en ce qu'elle est rarement neutre d'un point de vue social), l'égalité hommes / femmes, la viabilité (dite) financière (en particulier celle concernant les groupes sociaux fragiles), le risque, fréquent, que soient externalisés certains coûts du projet (au détriment de populations ou de catégories sociales non visées comme bénéficiaires), les conséquences distributives d'effets économiques (production, équilibre des prix ...).

Dans ce bilan général pourront intervenir des préoccupations plus spécifiques, dont les poids respectifs reflètent la subjectivité du jugement : ainsi, une importance plus ou moins grande pourra être accordée à des considérations comme le statut de la femme, la conservation de la biodiversité, l'équité, le renforcement de la démocratie, l'amélioration de la santé publique, la réduction de l'effet de serre...

## **7. Conclusions et propositions**

Ce chapitre pourra notamment contenir :

- Conclusions principales quant à la pertinence, l'efficacité (respect des objectifs fixés), l'efficience, la viabilité, l'impact.
- Causes des points faibles
- Analyse des problèmes encore à résoudre ; analyse des objectifs correspondante ;
- Recommandations opérationnelles pour l'intervention concernée ou ses suites ; cadre logique éventuel pour la suite de l'intervention ;
- Leçons à déduire de l'expérience, pour d'éventuelles autres interventions, et recommandations de politique générale.

## **8. Annexes**

Déroulement de la mission

Personnes rencontrées

Bibliographie

Cadre Logique

Autres