

## Bilan 2013 des activités d'évaluation à l'AFD

### 1. Le système d'évaluation de l'AFD

#### 1. 1 Politique d'évaluation de l'AFD

L'Agence Française de Développement (AFD) a formellement adopté sa politique d'évaluation en 2013. Le document a été présenté au Conseil d'administration le 17 octobre 2013, après avis du comité des Comités des évaluations qui s'est réuni le 27 juin 2013. La politique d'évaluation a été publiée et mise en ligne sur le site de l'AFD.

La politique d'évaluation énonce les objectifs, principes et critères d'évaluation auxquels se réfère l'AFD en matière d'évaluation et elle fixe les priorités exprimées sous la forme d'un plan d'action : améliorer l'évaluabilité des interventions, programmer les évaluations de manière plus stratégique, clarifier les responsabilités dans la conduite des évaluations, garantir la qualité des évaluations et rendre les évaluations plus utiles.

A la date de rédaction de cette note, les principaux changements annoncés dans le document de politique d'évaluation sont en cours de mise en œuvre : réforme du processus de programmation des évaluations de projets, modification des procédures relatives aux évaluations décentralisées et des termes de référence types, établissement d'une grille qualité, mise au point du système de réponse du management, réalisation de travaux de synthèse d'évaluations décentralisées de projets, intervention de la division de l'évaluation dans le montage du dispositif de suivi et évaluation des projets.

#### 1. 2 Organisation

##### 1. 2. 1. Coordination avec les ministères de tutelle

L'évaluation à l'AFD s'insère dans le système d'évaluation de l'aide publique au développement menée avec le ministère des Affaires étrangères (MAE) et le ministère de l'Economie et des Finances.

Les trois unités d'évaluation de la Direction générale du Trésor (DG Trésor), de la Direction générale de la Mondialisation (DGM) et de l'AFD entretiennent des contacts réguliers, au niveau des chefs de service sur une base trimestrielle<sup>1</sup> ainsi qu'au niveau des équipes d'évaluateurs, avec l'organisation le 19 décembre 2013 d'un séminaire de travail sur la conduite des évaluations externalisées et les dispositifs d'évaluation de projets des trois institutions. Depuis 2009, elles se concertent au moment d'établir leur programme d'évaluations. L'AFD est ainsi invitée au Comité de l'évaluation et de la performance de la DGM qui arrête le programme d'évaluation du MAE. Elles ont établi, pour la première fois en 2013, un rapport conjoint destiné au Parlement sur les évaluations de l'aide publique au développement française sur la période 2010-2012 qui a été édité en février 2014.

---

<sup>1</sup> / Les réunions se sont tenues les 11 janvier, 8 avril, 2 juillet et 17 septembre 2013.

La coordination et l'harmonisation des pratiques entre les différentes unités d'évaluation résultent notamment :

- des participations croisées aux comités de pilotage de travaux d'évaluation. Ainsi, la division de l'évaluation a été associée à l'évaluation de deux lignes de crédit en faveur des PME-PMI en Tunisie et dans les territoires palestiniens conduite par la DG Trésor et à l'évaluation d'un projet du Fonds de solidarité prioritaire (FSP) (aide budgétaire sectorielle à la stratégie burkinabè de renforcement des finances publiques) ;
- de la pratique régulière d'évaluations conjointes. Ainsi, le MAE et l'AFD ont-ils lancé fin 2013 l'évaluation de leurs interventions dans le domaine de la santé maternelle et infantile consécutives aux engagements pris par la France au sommet du G8 de Muskoka. L'AFD appuie la DG Trésor qui participe au comité de gestion de l'évaluation des aides budgétaires au Burundi. Les trois unités ont également commencé à préparer en 2013 l'évaluation des Contrats de Désendettement et de Développement (C2D).

Les réunions du Comité des évaluations de l'AFD, dont sont membres les responsables des unités d'évaluation de la DGM et de la DG Trésor, constituent un mécanisme supplémentaire de coordination.

#### 1. 2. 2. Gouvernance de l'évaluation à l'AFD

Le Comité des évaluations de l'AFD est présidé par une personne qualifiée indépendante. Composé de représentants des ministères de tutelle de l'AFD et de personnalités qualifiées indépendantes, le Comité des évaluations a pour fonction d'appuyer l'AFD dans sa politique de redevabilité et de la conseiller en ce qui concerne sa politique d'évaluation. Le Comité examine annuellement le programme d'évaluations, rapporte sur les travaux d'évaluation, formule des avis et rend compte auprès du Conseil d'administration.

Le Comité des évaluations s'est réuni à trois reprises en 2013<sup>2</sup> pour examiner des documents stratégiques (politique d'évaluation et stratégie de l'AFD en matière d'évaluations d'impact), des travaux à caractère méthodologique (revue de littérature sur l'impact des instruments financiers en faveur des entreprises) et des évaluations conduites par la division de l'évaluation pour en apprécier la qualité<sup>3</sup>. Fin 2013, le Comité des évaluations aura pu examiner l'ensemble des types de travaux d'évaluation menés par l'AFD à l'exception des évaluations des initiatives ONG (inscrites à l'ordre du jour de la réunion du 9 avril 2014).

Lors de sa séance du 9 décembre 2013, le Comité a formulé un avis sur le projet de programme d'évaluations couvrant la période 2014-2016.

Le président du Comité a rendu compte des travaux du comité au Conseil d'administration lors de sa séance du 28 mars 2013.

---

<sup>2</sup> / Séances du 27 juin, 2 octobre et 9 décembre 2013.

<sup>3</sup> / évaluation conjointe avec la JICA des prêts Climat Indonésie, évaluation rétrospective des projets de réhabilitation des marchés de Mahajanga, Ouagadougou et Phnom Penh et évaluations des interventions de l'AFD dans le domaine sanitaire et médico-social Outre-mer.

## **2. Bilan des activités d'évaluation menées en 2013**

### *Evaluations ex post de projets*

Depuis la mise en place du système d'évaluations décentralisées, 186 projets ont été évalués. Sur l'année 2013, 26 projets ont fait l'objet d'une évaluation ex post. La liste des projets évalués est donnée en annexe 1.

La division de l'évaluation a réalisé trois missions d'appui aux agences pour la conduite de leur programme d'évaluations (Cameroun, Chine et Tunisie).

Le bilan des évaluations décentralisées de projets réalisées entre 2009 et 2011 a été présenté au Conseil d'administration de l'AFD le 28 mars 2013. Ce bilan porte sur 56 évaluations. Il montre que 78 % des évaluations sont de qualité satisfaisante. Le bilan présente, sous une forme synthétique, la performance des projets de l'AFD au regard des critères d'évaluation du CAD de l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact) et conclut sur des pistes d'amélioration pour l'instruction et le suivi de projets de l'AFD.

En dehors du champ des évaluations décentralisées, la division de l'évaluation a finalisé en 2013 l'évaluation des lignes de crédit accordées à la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD). La collaboration avec le service d'évaluation de cette banque régionale s'est poursuivie avec la participation de la division de l'évaluation à un symposium sur l'évaluation organisé à Lomé en octobre 2013.

La division de l'évaluation a poursuivi, en étroite collaboration avec la division Partenariat avec les ONG, ses travaux d'évaluation des initiatives ONG : l'évaluation des interventions des ONG dans le domaine de la santé et la lutte contre le VIH/SIDA a été réalisée, avec une restitution des travaux devant les ONG en février 2014 rassemblant une centaine de personnes. En revanche, l'évaluation des interventions des ONG dans les territoires palestiniens n'a pas pu aboutir de manière satisfaisante soulignant la nécessité d'une réflexion sur l'évaluation des initiatives ONG avec les partenaires de l'AFD, Coordination Sud et F3E.

### *Evaluations approfondies*

L'évaluation des aides budgétaires s'est poursuivie en 2013 avec, notamment, la finalisation de l'évaluation conjointe avec la JICA des prêts budgétaires Climat accordés à l'Indonésie.

L'AFD a poursuivi ses travaux en matière d'évaluations d'impact (cf. annexe 4). Parmi les études engagées, on peut relever :

- Le démarrage de l'évaluation de l'impact du projet eau à Uvira en RDC, ciblée sur les effets sanitaires et socio-économiques d'un projet d'accès à l'eau potable. La méthodologie d'évaluation d'impact qui s'appuie sur le calendrier de déploiement du projet combine des méthodes expérimentales et quasi-expérimentales.
- La préparation de l'évaluation d'impact du projet de mise à niveau des entreprises sénégalaises qui s'appuiera sur des données existantes (fichiers de l'Institut National de la Statistique et de la Démographie du Sénégal, données de la structure de projet) qui seront traitées selon une démarche quasi-expérimentale.

### *Evaluations stratégiques*

La division de l'évaluation a finalisé l'évaluation de 20 ans d'interventions de l'AFD dans le secteur de l'hydraulique pastorale au Tchad. Les résultats de l'étude confiée à l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) ont été présentés lors du colloque régional « élevage pastoral : une contribution durable au développement et à la sécurité des espaces sahéliens » qui s'est tenu à Ndjamena en mai 2013.

### *Synthèses d'évaluation*

Les projets de réhabilitation des marchés de Mahajanga, Ouagadougou et Phnom Penh ont fait l'objet d'une synthèse axée sur la formulation de recommandations à caractère opérationnel.

Au total, les dépenses d'études consacrées à l'évaluation se sont élevées en 2013 à 1,53 M€ contre 1,37 M€ en 2012. Les effectifs et les dépenses consacrés à l'évaluation sont retracés dans l'annexe 4.

## **3. Autres activités**

### *Partenariats*

A l'occasion de l'évaluation du projet de transport de l'électricité de la compagnie namibienne NAMPOWER, conduite par l'AFD « sous le regard » de la KfW et de la BEI, les échanges se sont poursuivis sur les procédures et les méthodes d'évaluations de projets qu'utilisent les trois institutions. L'objectif est de faire converger les approches pour aboutir, si possible, à une reconnaissance mutuelle des procédures d'évaluation *ex post* de projet.

#### **Le processus de reconnaissance mutuelle des procédures entre l'AFD, la BEI et la KfW.**

En ligne avec la Déclaration de Paris, et fortes d'une volonté partagée de renforcer conjointement leur efficacité, l'AFD, la BEI et la KfW ont initié dès 2005 un processus de rapprochement, qui a conduit, en février 2010, à la signature d'un accord tripartite entre les trois institutions.

Cet accord formalise le démarrage de l'initiative de reconnaissance mutuelle des procédures (Mutual Reliance Initiative, MRI).

Une phase pilote de deux ans a suivi, au cours de laquelle un guide de procédures (Operational Guidelines) a été élaboré.

Sa signature par les trois institutions en janvier 2013 a marqué la transition vers la mise en œuvre opérationnelle de la MRI sur l'ensemble des géographies d'intervention de l'AFD.

#### **La déclinaison de ce processus de reconnaissance mutuelle des procédures en matière d'évaluation.**

Le chapitre 7 de ce guide de procédures présente les principes généraux partagés par l'AFD, la BEI et la KfW en matière d'évaluation *ex-post* de projet.

Afin d'affiner leur modalité concrète d'application, et comme cela a également été le cas pour d'autres étapes du cycle du projet, un groupe de travail a été lancé à l'été 2012 qui réunit les services d'évaluation de l'AFD, de la BEI et de la KfW.

L'objectif de ce groupe de travail est d'aboutir d'ici fin 2014 à la reconnaissance d'un socle commun minimal de procédures d'évaluation *ex-post*, que chaque institution aura la charge de prendre en compte dans ses procédures lors de futures évaluations de projets MRI.

L'approche retenue est celle d'une étude de cas. L'AFD conduit l'évaluation *ex-post* d'une intervention ayant bénéficié d'un financement conjoint des trois institutions selon ses procédures habituelles et sous l'œil attentif des deux autres institutions, qui identifient les convergences et divergences de pratiques en matière d'évaluation en vue de s'entendre sur des procédures communes et partagées.

Cet exercice est mené de façon collaborative et concertée avec les unités d'évaluation de la KFW et de la BEI qui se rencontrent régulièrement et consolident dans ce cadre leurs relations partenariales.

Avec la Commission européenne, le dialogue s'est concentré sur l'évaluation des aides budgétaires (participation de la division de l'évaluation au pilotage des évaluations des aides budgétaires au Maroc et au Mozambique commanditées par la Commission européenne qui seront publiées courant 2014).

Au niveau national, la division de l'évaluation a pris part aux travaux de la SFE sur l'évaluation en matière de développement, avec des interventions auprès de ses membres au cours de deux sessions de son groupe « évaluation et développement » et la participation aux journées nationales de l'évaluation, organisées à Grenoble en juin 2013. La division de l'évaluation a également conforté son partenariat avec le réseau F3E dans la foulée du séminaire conjoint tenu en octobre 2012 qui a donné lieu à une publication « l'évaluation en évolution : pratiques et enjeux de l'évaluation, dans le contexte de l'efficacité du développement ».

#### *Formation*

La division de l'évaluation a animé plusieurs sessions de formation sur l'évaluation organisée par le CEFEB dans le cadre du Master « Maîtrise d'ouvrage publique et privée ». Elle intervient également en appui au CEFEB dans le cadre du Master « développement durable des pays en développement et en transition » de l'école d'économie de l'Université d'Auvergne et dans celui d'une formation aux enjeux de la conservation de la biodiversité en s'appuyant sur la cartographie des projets réalisées par la division de l'évaluation en 2012.

Une session de formation a été organisée, dans le cadre du programme de formation continue de la DRH de l'AFD à l'intention des agents affectés dans le réseau. Enfin, la division de l'évaluation a collaboré (création de contenus pédagogiques et animation du tutorat) à la phase pilote du projet de formation à distance créé par le CEFEB, en partenariat avec l'Agence Universitaire de la Francophonie et l'Université de Cergy Pontoise. Cette formation a bénéficié à 6 agences test.

\*

*Les éléments qui figurent dans cette note seront intégrés, sous une forme adaptée, au rapport public sur l'évaluation de l'aide au développement que le CICID s'est engagé à produire tous les deux ans.*

## Annexe 1

### Liste des évaluations décentralisées réalisées en 2013

#### a) Afrique

Ligne de crédit à la National Housing Finance Corporation (NHFC) en Afrique du sud – Prêt non souverain de 20 M€

Participation au budget programme 2005-2008 d'hydraulique rurale au Bénin – Subvention de 9,7 M€

Réhabilitation des marchés centraux et secondaires de Ouagadougou au Burkina Faso – Prêt non souverain de 2 M€

Aménagement de la route Libreville – Port d'Owendo au Gabon – Prêt souverain de 15 M€

Renforcement de la dynamique d'aménagement forestier au Gabon – prêt souverain de 8,5 M€

Financement de la seconde phase de la centrale géothermique d'Olkaria au Kenya – Prêt non souverain de 20 M€

Education de base – Construction et réhabilitation d'écoles primaires à Madagascar – Subvention de 8,5 M€

Réhabilitation et aménagement du port de Morondava à Madagascar – Subvention de 5,4 M€

Réhabilitation des marchés et amélioration de la desserte urbaine de Mahajanga à Madagascar – Subvention de 7,8 M€

Réhabilitation et extension des installations portuaires d'Antsiranana à Madagascar – Subvention de 12,5 M€

Sécurisation de l'approvisionnement en eau potable des villes de Kampala et Jinja – Prêt non souverain de 9,5 M€

Gestion et réhabilitation des services d'eau potable dans les centres secondaires au Tchad – subvention de 6,2 M€

Services de base dans les quartiers défavorisés et environnement urbain à N'Djaména au Tchad - Subvention de 7,3 M€

Hydraulique villageoise dans le Salamat et le Lac Iro au Tchad – subvention de 11,6 M€

#### b) Asie

Réhabilitation de 3 marchés du centre de Phnom Penh au Cambodge – Subvention de 4,4 M€

Programme bancaire pour l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables en Chine – Prêt souverain de 60 M€

Assistance technique en irrigation en appui à l'élaboration et à la mise en oeuvre de la politique sectorielle au Laos – Subvention de 860 k€

Programme d'amélioration de la santé dans la Région Nord du Vanuatu – Subvention de 4,4 M€

c) **Caraïbes**

Institut des maladies infectieuses et de la santé de la reproduction des centres Gheskio – Subvention de 1,5 M€

d) **Méditerranée**

AEP Tripoli. Alimentation en eau de l'agglomération de Tripoli – Prêt souverain de 20 M€

Pôle Technologie Santé de l'université de Saint Joseph au Liban – Prêt non souverain de 3,2 M€

Ligne de crédit PME post-conflit au Liban – Prêt non souverain de 100 M€

Programme d'action pour la résorption de l'habitat insalubre et des bidonvilles (PARHIB) d'Al Omrane au Maroc – Prêt souverain de 50 M€

Programme de développement communautaire 2003 en Cisjordanie dans les Territoires Autonomes Palestiniens – Subvention de 3,5 M€

Création d'emplois dans les Territoires Autonomes Palestiniens – Subvention de 6 M€

Ligne de crédit à Halkbank pour le financement de PME dans les régions défavorisées de Turquie – Prêt non souverain de 80 M€

## Annexe 2

### Aménagement du dispositif des évaluations décentralisées

La politique d'évaluation de l'AFD, approuvée le 17 octobre 2013 par le Conseil d'administration de l'AFD a maintenu le dispositif des évaluations décentralisées, pour deux raisons : (i) la proximité avec les contreparties, qui permet d'ancrer l'exercice d'évaluation dans le cycle du projet et d'avoir un véritable dialogue avec elles sur les résultats et (ii) le rôle clef qu'elles peuvent jouer dans la diffusion de la culture d'évaluation au sein de l'AFD et chez ses partenaires.

Le dispositif a néanmoins été aménagé :

#### *En élargissant le champ des projets*

Le document adopté élargit le champ des évaluations ex post de projets à l'ensemble des concours financiers – hors financements spécifiques. Désormais, les projets dits fongibles sont susceptibles d'être évalués au même titre que les autres concours, soit dans le cadre d'évaluations conjointes, soit dans le cadre de revues, c'est-à-dire d'évaluations plus légères, davantage ciblées sur les aspects opérationnels de l'opération que sur l'appréciation des résultats et des impacts.

#### *En abandonnant le caractère systématique de l'évaluation*

La contrepartie de cette extension du champ des évaluations ex post est l'abandon du caractère systématique des évaluations ex post. La programmation fait désormais l'objet de discussions avec les départements géographiques et les divisions et directions techniques afin d'éviter de mener des exercices lourds qui présentent peu d'intérêt en terme de dialogue avec les contreparties et en terme d'apprentissage opérationnel. Afin de répondre à l'objectif de redevabilité, la division de l'évaluation veille à ce que cette programmation soit bien représentative de l'ensemble des projets achevés en termes géographiques, sectoriels, de modalités et de qualité.

#### *En maintenant le recours prioritaire à l'expertise locale*

Les évaluations décentralisées sont l'occasion de mobiliser l'expertise locale en matière d'évaluation et ce dispositif représente une contribution non négligeable aux engagements pris en faveur du renforcement des capacités locales d'évaluation.

#### *En rétablissant la séquence normale rapport d'achèvement - évaluation*

L'élaboration du document de politique d'évaluation a été également l'occasion de réviser les procédures relatives à la notation des projets en exécution, au rapport d'achèvement de projet (RAP) et à l'évaluation externe. Le RAP doit i) être rédigé dans les 6 mois qui suivent l'achèvement opérationnel du projet, en s'appuyant sur le travail réalisé par le chef de projet pour la notation des projets en exécution et ii) être finalisé avant le démarrage de l'évaluation externe, celle-ci pouvant s'appuyer sur les données objectives sur les réalisations et les résultats réunis pour sa rédaction, de telle sorte que l'évaluation puisse davantage porter un jugement sur la performance de l'opération. L'évaluation valide désormais la notation à l'achèvement qui est portée dans le RAP.

#### *En renforçant l'utilisation des évaluations décentralisées*

Un des objectifs de la politique d'évaluation est de renforcer l'utilisation qui est faite des évaluations décentralisées à travers des exercices de capitalisation pilotés par RCH/EVA et les départements techniques (DT). La politique d'évaluation prévoit également que certaines évaluations décentralisées puissent donner lieu à la demande d'EVA, à une réponse formelle des services opérationnels.



### Annexe 3

#### Présentation synthétique des évaluations pilotées au niveau du siège de l'AFD

##### Evaluation de Coordination Sud

**Objet de l'évaluation :** L'évaluation des activités de Coordination Sud (CSUD) porte sur la période 2006-2012, et plus spécifiquement sur la convention de financement triennale d'un montant de 4,05 M€ qui lie l'Agence Française de Développement et l'association pour les exercices 2010 à 2012.

**Contexte et finalités de l'évaluation :** L'évaluation se justifie par une exigence de redevabilité : le montant des fonds publics alloués à CSUD par les pouvoirs publics s'élève depuis 2006 à 8,3 M€ ; ii) un souci d'alimenter la réflexion sur les relations de l'AFD et de ses tutelles avec les ONG françaises ; et iii) la volonté de mieux appréhender le positionnement des acteurs non-gouvernementaux français, notamment leurs instances collectives, dans le paysage de la coopération européenne et internationale. Il s'agissait plus globalement d'apprécier comment le programme d'action de CSUD répondait à la diversité des besoins de ses membres.

**Travaux réalisés et résultats de l'évaluation :** Sur le renforcement des ONG françaises, la pertinence de la gamme de services proposée à l'ensemble des organisations de solidarité internationale (OSI) françaises est démontrée, même si des marges de progrès persistent en matière de mise en œuvre du changement au sein des OSI, de capacités du Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO) et d'adaptation aux structures à petits budgets. Sur le portage des intérêts du secteur sur les politiques publiques de développement, les attentes des membres sont dans l'ensemble satisfaites. Il est à noter néanmoins qu'un certain nombre d'entre eux considère que les plaidoyers thématiques présentent des problèmes de validation et de portage collectif qui les conduisent à développer leurs propres positions au sein d'espaces extérieurs à l'association. Sur le dispositif organisationnel et institutionnel, l'évaluation conclut à la pertinence d'ensemble du dispositif de CSUD pour mobiliser ses membres, mais souligne des faiblesses en termes de priorisation des chantiers dans un contexte changeant, et en termes de partenariats, certains acteurs étant peu représentés (environnement et droits de l'Homme). Le rapport principal est disponible sur le site de l'AFD.

**Principales recommandations.** Elles portent sur les points suivants :

- Améliorer la structure opérationnelle de CSUD en calquant l'organisation de son secrétariat sur ses missions, améliorer la gestion de ses activités en utilisant un cadre logique servant d'instrument de pilotage de sa stratégie, renforcer l'animation de sa vie associative, rationaliser la communication interne et externe, et clarifier les mandats avec ses collectifs et ONG membres.
- Exercer son influence au sein du Conseil national du développement et de la solidarité internationale (CNDSI), renforcer la relation avec l'AFD, favoriser un engagement plus important des membres au sein de la Commission Europe, définir une stratégie d'éducation au développement et à la solidarité internationale avec les acteurs publics et privés.
- Mieux prendre en compte l'action des nouveaux acteurs (collectivités, entreprises), intégrer les dimensions des droits humains, de l'environnement et consolider la réflexion sur le lien Urgence / Réhabilitation/ Développement.

L'évaluation recommande également aux pouvoirs publics de :

- Améliorer le cadre de partenariat avec les ONG, dans une approche transversale et renforcer les espaces et les mécanismes du dialogue avec les ONG,
- Contribuer à la recherche de mécanismes innovants pour stabiliser le modèle économique des ONG dans un contexte de crise,
- Favoriser la création de liens entre CSUD et le Conseil européen, au travers du MAE et de la Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne.

## Evaluation des interventions de l'AFD dans le secteur sanitaire et médico-social Outre-mer

**Objet de l'évaluation :** Cette évaluation couvre l'ensemble des interventions de l'AFD Outre-mer dans le secteur sanitaire et médico-social sur la période 1999-2012 (soit 89 projets et 15 études cofinancés). L'objectif est d'apprécier la pertinence de la stratégie de l'Agence et sa contribution à la modernisation de l'offre hospitalière et au développement de l'offre médico-sociale.

**Contexte et finalités de l'évaluation :** Cette évaluation vise à apprécier le résultat des interventions de l'AFD dans le secteur sanitaire et médico-social au cours de la période 1999-2012, en s'intéressant plus particulièrement aux résultats liés aux nouvelles modalités d'intervention mises en œuvre depuis 2005 en faveur de l'Outre-mer. Elle cherche également à apprécier la pertinence des décisions stratégiques et du positionnement de l'AFD dans les outre-mers dans le secteur de la santé. Ainsi, elle vise à apporter à la division de la santé et au Département Outre-mer des éléments susceptibles d'améliorer leur stratégie. Pour l'AFD, cette évaluation est la première évaluation indépendante Outre-mer portant sur un champ large d'interventions. Ayant pour objectif d'évaluer le repositionnement de l'activité de l'AFD outre-mer, cette évaluation est également la première évaluation stratégique de l'Agence.

**Travaux réalisés :** L'évaluation s'est déroulée en trois phases. La première a permis i) d'analyser le contexte d'intervention de l'AFD dans les secteurs santé et médico-social outre-mer (besoins sanitaires, évolutions institutionnelles, changement de contexte financier), ii) de présenter la stratégie de l'AFD et son portefeuille de réalisations, iii) de proposer un référentiel d'évaluation et une méthodologie pour les visites terrain. La deuxième phase a été consacrée à des missions de terrain en Nouvelle-Calédonie, en Guadeloupe, à La Réunion et à Mayotte. Ces missions ont été l'occasion d'évaluer *ex post* les financements de l'AFD à une dizaine de contreparties, ces évaluations de projets venant alimenter l'évaluation globale. Enfin, la troisième phase a été consacrée aux analyses synthétiques et aux restitutions. Le rapport principal sera publié sur le site de l'AFD (en cours).

**Principaux résultats :** La stratégie de l'AFD est jugée pertinente. Elle a répondu aux enjeux démographiques et sanitaires Outre-mer et s'est adaptée à leur évolution en prenant en compte les besoins du secteur médico-social. La complémentarité entre les financements bonifiés et l'appui-conseil apporté par les équipes de l'Agence et par le financement d'études est appréciée. Enfin, l'AFD respecte le principe de subsidiarité en intervenant en complément d'autres prêteurs ou pour faciliter le bouclage des plans de financement. En terme d'efficacité, la contribution de l'AFD à l'objectif de modernisation de l'offre hospitalière est jugée importante (rattrapage des territoires ultramarins et rééquilibrage infra-territorial). En revanche, la contribution au développement de l'offre médico-sociale est jugée plus faible (l'offre de l'AFD reste peu connue des opérateurs et des conseils généraux, son positionnement complémentaire à celui de la Caisse des dépôts et consignations doit être conforté, les modèles de financement public et privé ne sont pas stabilisés).

**Recommandations :** L'évaluation recommande que l'AFD renforce son positionnement stratégique de « facilitateur » auprès des autorités sanitaires et médico-sociales, notamment par un dialogue régulier des agences locales de l'AFD avec les agences régionales de santé, les Conseils généraux ou les ministères concernés dans l'ensemble des géographies et par un dialogue au niveau central avec la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) et les acteurs institutionnels clefs du secteur. Dans le secteur médico-social, l'évaluation recommande que l'AFD recherche une complémentarité avec la Caisse des dépôts et consignations (construction d'une offre complémentaire et délimitation du périmètre d'intervention selon le type d'établissements). Enfin, l'évaluation recommande de diligenter une étude comparative sur les modèles de financement des établissements médico-sociaux.

## **Evaluation des lignes de crédit de l'AFD à la Banque ouest-africaine de développement (2000-2010)**

**Objet de l'évaluation :** L'évaluation porte sur trois lignes de crédit concessionnelles octroyées par l'AFD à la BOAD durant les années 2000, et dédiées à des thématiques spécifiques (les services publics marchands, la sécurité alimentaire, la responsabilité sociale et environnementale) pour un montant global de 95 M € et, de façon plus globale, au travers de ces lignes de crédit, au partenariat stratégique liant l'AFD à la BOAD.

**Contexte et finalités spécifiques de l'évaluation :** L'AFD a accompagné la BOAD de façon régulière et significative depuis sa création en 1976. Il paraissait opportun de s'interroger sur les modalités principales de ses interventions, qui combinent des lignes de crédit assorties de volets d'accompagnement centrés sur des actions de renforcement de capacités de la BOAD, dans la mesure où elles mobilisent des ressources concessionnelles importantes. L'évaluation vise trois objectifs :

- analyser le fonctionnement et la qualité de l'intermédiation de la BOAD ;
- étudier la pertinence des actions d'accompagnement qui ont encadré ces concours, financées soit par subvention, soit encore par la rétrocession partielle de la concessionnalité du prêt ;
- apporter des éléments de réflexion sur la logique d'intervention de l'AFD auprès de la BOAD et sur sa cohérence par rapport aux besoins de l'institution dans l'avenir.

**Travaux réalisés et résultats de l'évaluation :** L'analyse évaluative s'est appuyée sur un travail documentaire important, ainsi que sur plusieurs missions, visant à apprécier notamment sur le terrain la qualité des projets et des volets d'accompagnement financés par la BOAD dans le cadre des lignes de crédit. Les lignes de crédit et, au-delà, le partenariat entre les deux établissements apparaissent dans l'ensemble satisfaisants. Le recours à l'intermédiation présente plusieurs intérêts manifestes pour l'AFD, notamment celui d'atteindre des emprunteurs qu'il lui serait difficile de financer directement, et il présente l'intérêt en soi de renforcer un acteur financier majeur de la sous-région. La BOAD a pour sa part bénéficié, au travers des lignes de crédit, d'un certain renforcement de ses capacités techniques et de sa structure financière. Les thématiques retenues sont apparues tout à fait pertinentes et s'inscrivent bien dans les approches sectorielles retenues au niveau régional. L'implication de l'AFD dans l'instruction des projets financés et la qualité du dialogue entre les deux institutions à ce stade s'avèrent très satisfaisantes. En revanche, le suivi des projets financés de la part de l'AFD et l'intérêt porté à leurs résultats, ainsi qu'aux conditions de leur pérennité pourraient être améliorés.

### **Recommandations :**

Une dizaine de recommandations ont été mises en débat lors de la journée annuelle de partenariat entre les deux établissements. Les quatre axes de travail suivants ont été arrêtés de concert :

- l'AFD doit approfondir les volets d'accompagnement des lignes de crédit et les traiter comme des projets à part entière ;
- l'AFD doit mieux définir son implication dans l'instruction et le suivi des projets financés ;
- la BOAD doit contribuer à la réduction des délais d'exécution des projets financés sur les lignes de crédit,
- la BOAD va s'efforcer d'adapter certains aspects de son modèle financier et, notamment, chercher à assouplir sa grille tarifaire et à diversifier ses sources de financement.

## **Evaluation conjointe des prêts Climat à l'Indonésie** *(Climate Change Programme loans, CCPL)*

**Objet de l'évaluation :** Par ses « prêts budgétaires Climat », l'AFD cherche à encourager un dialogue interministériel à haut niveau, afin d'appuyer la conception et la mise en œuvre d'une politique ambitieuse de lutte contre le changement climatique (CC) dans le pays concerné. L'Indonésie a été le premier pays à en bénéficier (trois prêts budgétaires de l'AFD, en 2008, 2009 et 2010, d'un montant global de 800 M€) en partenariat avec la JICA (pour un montant équivalent). L'évaluation portait sur le « paquet » d'inputs offerts par les bailleurs du CCPL : prêts, programmes d'assistance technique et dialogue politique.

**Contexte et finalités spécifiques de l'évaluation :** L'évaluation a été menée conjointement par les services d'évaluation de l'AFD et de la JICA. Pour l'AFD, l'évaluation était triplement innovante : par son objet (le CCPL, pionnier d'un nouveau mode de financement pour la lutte contre le CC), par son partenariat (première évaluation conjointe avec la JICA), par sa méthode, avec l'ambition de tester, en l'adaptant, l'approche méthodologique pour l'évaluation des aides budgétaires promue par le CAD. La finalité de l'évaluation était d'apprécier dans quelle mesure l'appui apporté par l'AFD et la JICA ont permis au gouvernement indonésien de développer et mettre en œuvre de manière efficace une stratégie répondant aux défis posés au pays par le CC.

**Travaux réalisés et résultats de l'évaluation :** le recours à l'approche du CAD, qu'il a fallu adapter aux spécificités du CCPL, s'est avéré pertinent pour structurer l'ensemble des questions évaluatives. Les résultats de l'évaluation ont été les suivants :

*La logique d'intervention du CCPL a contribué à la définition et la mise en œuvre d'une politique nationale « climat » :* le CCPL a permis de renforcer les institutions, de développer des cadres adaptés de dialogue politique, d'améliorer le système d'information national par la mise en place d'un processus de suivi basé sur une matrice d'indicateurs. La nouvelle nomenclature des dépenses publiques prend explicitement en compte les dépenses liées au CC et les nouveaux programmes d'assistance technique répondent mieux aux priorités et aux stratégies du gouvernement.

*La stratégie gouvernementale soutenue par le CCPL a conduit à une meilleure intégration de la lutte contre le CC dans les politiques nationales, une meilleure coordination des parties prenantes, une plus grande implication des administrations locales sur ces thématiques et, enfin, des résultats immédiats à travers des actions ciblées reprises dans le cadre d'une matrice des politiques, notamment dans les secteurs de l'énergie et de la forêt (mise en place de plans d'aménagement forestier dans les concessions). Cependant, à ce stade, il est difficile d'évaluer l'impact de cette stratégie sur les émissions de gaz à effet de serre.*

*Le lien de causalité entre la mise en place du CCPL et les résultats obtenus par la stratégie nationale en matière de climat a été établi :* une forte contribution du CCPL à une meilleure intégration intersectorielle, une contribution modérée à la gestion des finances publiques, une contribution jugée plutôt forte dans le secteur de la forêt et de l'énergie, modérée dans celui des transports, et importante dans les secteurs liés à l'adaptation.

**Recommandations.** Elles invitent à élaborer *ex ante* un cadre logique plus opérationnel, à prévoir en amont une stratégie de sortie, à créer et maintenir le dialogue politique à haut niveau, à résoudre la tension court terme/ moyen terme inhérentes au « paquet » comprenant un prêt financier annuel et un contrat d'assistance technique pluriannuel.

## **Capitalisation sur les modalités d'intervention de l'AFD dans la zone C des Territoires Palestiniens (TP)**

**Objet de la capitalisation :** Ce travail avait pour objectif d'éclairer la réflexion stratégique de l'AFD sur son intervention dans la zone C des TP et, plus particulièrement, sur la façon dont elle pourrait contribuer au renforcement de la résilience des populations y résidant.

**Contexte et finalités de la capitalisation :** Depuis 1998, l'intervention de l'AFD s'inscrit dans le dispositif de la coopération française d'appui à la mise en place des fondements d'un futur État palestinien. Dans ce cadre, elle soutient la structuration de l'Autorité palestinienne (AP). Ces dernières années, l'Autorité palestinienne et les acteurs internationaux ont accordé une attention croissante à la zone C jugée essentielle pour assurer la viabilité d'une solution à deux États. La capitalisation cherchait à répondre à deux questions : (1) quels sont les besoins prioritaires à cibler pour soutenir le développement local ? (2) quelles modalités d'intervention retenir ?

**Travaux réalisés et résultats de la capitalisation :** Cette étude a été réalisée par une équipe d'étudiants issus du Master of Public Affairs de Sciences Po Paris, dans le cadre du partenariat qui lie l'AFD à la Fondation Nationale des Sciences Politiques. La capitalisation s'est appuyée sur un travail de revue et d'analyse des enseignements de cinq travaux d'évaluations de projets et d'études pilotées par l'agence AFD de Jérusalem. Elle s'est également nourrie d'une vaste revue complémentaire de littérature sur le sujet, d'entretiens avec les autres parties intervenant en zone C et de missions de terrain visant à échanger sur les stratégies d'intervention possibles. La capitalisation montre que les cartographies existantes des besoins en zone C sont souvent partielles et incomplètes, tant du fait de la grande fragmentation du territoire et de l'hétérogénéité élevée des besoins d'une communauté à l'autre, que des méthodologies utilisées et des logiques d'acteurs en place. Elle souligne également que les acteurs de l'aide tiennent compte des besoins des populations pour concevoir leurs interventions, mais qu'ils prennent également en compte, et souvent dans une plus large mesure encore, les contraintes liées à la mise en œuvre des opérations envisagées. Enfin, elle identifie quatre grands types d'approches existantes (mise en concurrence, communautaire, regroupement et planification) pour structurer l'aide au développement en zone C et constate l'absence d'approches communes parmi les bailleurs.

**Recommandations.** Pour identifier les besoins prioritaires à cibler et les modalités d'intervention à privilégier par l'AFD, la capitalisation propose une approche permettant de qualifier i) les besoins en zone C, et ii) la pertinence des types d'approches d'intervention. Sur les besoins, comme sur les modalités, il s'agit de pondérer les cadres conceptuels existants (cartographie des besoins par secteurs et types d'approches) en fonction de l'objectif prioritaire recherché (résilience, développement long terme, et renforcement institutionnel) et du degré de risque à intervenir pour l'AFD (selon la localisation des communautés cibles et le niveau d'autorisation des autorités israéliennes). Suivant cette méthode, la capitalisation suggère que l'AFD concentre son intervention sur les villages les plus éloignés des centres urbains et les plus menacés par les bouclages israéliens et qu'au sein de ces zones, elle identifie ses priorités en mettant en perspective les niveaux de vulnérabilité les plus élevés observés avec le degré raisonnable de risque que l'AFD peut prendre. Sur les modalités d'intervention, la capitalisation recommande de mixer les approches existantes. Plus spécifiquement, ce sont les approches communautaires et par regroupement qui gagneraient à être favorisées pour permettre à la fois une prise en compte fine et efficiente des besoins spécifiques des communautés présentes et une intervention cohérente d'un point de vue territorial. Intervenir en tenant compte du zonage des besoins en infrastructures entériné par les autorités israéliennes, permettrait d'inscrire l'intervention dans le cadre reconnu par ces autorités, et de minimiser ainsi les risques de mise en œuvre (enjeux politiques, de délai, et de coordination des acteurs).

## **Secteur de l'hydraulique pastorale au Tchad. Evaluation et capitalisation de 20 ans d'interventions du Groupe AFD**

**Objet :** Le champ de l'exercice recouvre onze projets mis en œuvre dans trois zones du Tchad, de 1993 à nos jours. Il répond à une demande d'analyse et de capitalisation globale de ces vingt années successives d'appui allant au-delà des précédents exercices d'évaluation de projet (2004, 2010, 2012).

**Contexte et finalités :** Le pastoralisme a été longtemps considéré comme archaïque. Des travaux récents montrent que les systèmes pastoraux peuvent tirer parti de l'instabilité caractéristique des écosystèmes arides et valoriser leur considérable potentiel. La performance économique du pastoralisme est mieux étudiée et reconnue. Les politiques prennent conscience des enjeux de la mobilité pour le développement et la sécurité dans les pays sahéliens. L'exemple du Tchad apporte un éclairage intéressant : la profondeur historique et l'ampleur géographique des interventions de l'AFD (vingt années sur plus de 450.000 Km<sup>2</sup> du territoire tchadien) permettent une analyse approfondie de la relation entre le pastoralisme et le développement dans le contexte sahélien. Les objectifs étaient triples : i) évaluer la pertinence et la cohérence de l'ensemble des interventions de l'AFD, ii) apprécier la performance des projets portant appui à l'hydraulique pastorale et iii) proposer des stratégies pour la poursuite du processus.

**Travaux et résultats :** L'analyse des interventions s'est faite à travers une mise en perspective des évolutions des paradigmes intervenues au fil du temps en matière de pastoralisme et en retenant une approche à la fois sociétale, économique et écologique des systèmes pastoraux. Dans le cadre de cet exercice, les acteurs locaux se sont exprimés au Tchad au cours de trois ateliers de « scénario planing ». Les échanges ont confirmé la place centrale des questions liées à l'eau et à la mobilité au sein des préoccupations des acteurs locaux et des pistes ont été identifiées pour améliorer les approches sur ces problématiques. L'évaluation constate que les interventions de l'AFD ont œuvré à la compréhension et à la sécurisation de la mobilité. Les projets de l'AFD ont joué un rôle décisif en aidant à créer des espaces politiques et institutionnels pour gérer les conflits. La production de connaissances et le renforcement des capacités nationales est également un acquis important de ces interventions. La gratuité de l'eau, principe fondateur de l'approche, a joué un rôle important en limitant les risques d'appropriation et d'exclusion liés au paiement de l'eau et l'usage pastoral prioritaire a été respecté. Néanmoins, la durabilité des ouvrages apparaît comme le maillon faible de l'approche autant en termes de suivi, de maintenance que de gestion.

### **Recommandations :**

- Concevoir des projets de troisième génération mettant en interaction quatre types de projets (hydraulique pastorale, intégration des systèmes de production pastoraux dans le développement du Lac Fitri, appuis institutionnels aux acteurs étatiques et non étatiques, projets de recherche action (éducation, santé, services financiers) et intervenant sur une grande échelle d'espace et de temps pour favoriser l'intégration et augmenter la productivité à la fois des systèmes d'agriculture et d'élevage.
- Améliorer la durabilité des infrastructures pastorales : financement, maintenance, organes de gestion, gouvernance.
- Accentuer l'engagement de l'AFD dans l'inflexion des politiques nationales et sous-régionales.
- Optimiser la production et le partage de connaissances en promouvant les innovations en recherche action et en opérationnalisant les acquis des connaissances.
- Inscrire l'ensemble de la démarche de l'AFD en soutien au pastoralisme dans une perspective transfrontalière, en intégrant la question du changement climatique et la sécurité des échanges économiques transfrontaliers.

## Evaluation de trois projets de réhabilitation de marchés centraux à Ouagadougou, Phnom Penh et Mahajanga

**Contexte et finalités :** L'AFD a financé au cours des vingt dernières années un grand nombre d'équipements marchands. L'achèvement à peu près concomitant de trois projets de réhabilitation de marchés centraux a permis de réaliser l'évaluation de ces opérations de façon groupée en poursuivant un double objectif d'apprentissage et de redevabilité.

**Travaux réalisés et résultats :** La première phase de l'évaluation confiée à un bureau d'études international coordonnant les travaux de cabinets locaux a consisté en une analyse documentaire complétée par des entretiens en France. La deuxième phase s'est traduite par des missions dans les trois pays qui ont permis d'évaluer individuellement chaque projet. La dernière phase a été consacrée à la rédaction du rapport de synthèse. Une restitution auprès des opérationnels de l'AFD a ensuite été organisée. Elle a permis de mettre en discussion les recommandations de l'évaluation. Les principaux constats des consultants sont les suivants :

**Pour Ouagadougou :** Les réalisations techniques du projet, l'organisation et la gestion du marché sont satisfaisantes. Le marché a cependant été réhabilité sur un modèle assez proche de ses caractéristiques d'origine sans tenir suffisamment compte des évolutions intervenues au fil du temps dans l'organisation commerciale de la ville. Le volume d'activité des commerçants ne correspond pas à ce qui avait été anticipé et les redevances pratiquées ont été revues à la baisse. La régie en charge de la gestion des marchés de la ville ne dégage donc plus les ressources suffisantes pour assurer le remboursement du prêt. Celui-ci devra être en partie assuré par les recettes dégagées sur les autres marchés de la ville et sur le budget de la commune.

**Sur Phnom Penh.** La réhabilitation a permis la préservation d'un élément important du patrimoine architectural de la ville. L'évolution de l'activité a été contrastée selon les commerçants mais elle s'est plutôt inscrite en progression. La mise en place d'une régie, formule préconisée par l'AFD, a été très longue et ce dispositif qui ne diffère pas encore beaucoup aujourd'hui de la formule précédente de « comité de marché » doit encore se renforcer. Les recettes générées par le marché permettent d'assurer son entretien et le surplus alimente le budget de la commune.

**Sur Mahajanga.** Le projet a permis d'améliorer les conditions d'hygiène sur le marché ainsi que l'organisation commerciale et la desserte urbaine. La mise en place d'une direction des marchés au sein de la commune et d'un budget annexe ont constitué des avancées positives. La direction des marchés n'a pas bénéficié cependant d'un soutien politique suffisant pour la collecte des redevances qui reste très faible. Par ailleurs, la coordination de la direction des marchés avec les autres directions de la commune ne fonctionne pas de manière satisfaisante et, en particulier, l'entretien de l'équipement n'est pas assuré dans de bonnes conditions. Ces difficultés peuvent remettre en cause la pérennité des acquis du projet.

**Recommandations :** Les consultants recommandent pour ces projets de bien tenir compte de l'articulation entre la problématique des équipements marchands et celle du développement urbain dans son ensemble. Ce développement peut, en effet, expliquer une évolution sensible de la fonction des marchés centraux au fil du temps dans les villes en forte expansion. Ils soulignent que le financement sur prêt de ces opérations, lorsqu'il est possible, incite les emprunteurs à s'engager vers une plus grande rigueur de gestion. Ils précisent cependant que la rentabilité de ces équipements est souvent insuffisante pour permettre la mise en place d'un prêt direct. Ils soulignent également l'importance de favoriser la mise en place de structures de gestion autonomes de ces équipements et l'intérêt de s'appuyer sur la coopération décentralisée pour initier et accompagner ces projets.

## **Evaluation stratégique de projets ONG dans le domaine de la santé (Mali, Burkina Faso et Cambodge)**

**Objet de l'évaluation :** Cette évaluation porte sur vingt projets menés au Mali, au Burkina Faso et au Cambodge par treize ONG françaises dans le secteur de la santé entre 2007 et 2013 et cofinancés par le guichet « Initiative ONG » de l'AFD.

**Contexte et finalités de l'évaluation :** L'évaluation se situe dans le contexte du transfert du MAE vers l'AFD des activités de financements des initiatives des ONG. A la différence des autres concours de l'AFD, y compris ceux dont peuvent bénéficier les ONG, le guichet « Initiative ONG » a pour spécificité d'appuyer la mise en œuvre des stratégies des ONG françaises dans le respect de leur droit d'initiative et dans leur diversité. Le dispositif d'évaluation des projets « initiative ONG » est encore en cours d'expérimentation. Cette évaluation, qui est la première évaluation sectorielle de financements aux ONG, s'inscrit dans cette phase pilote et vise à répondre à plusieurs enjeux : i) un enjeu de redevabilité, selon lequel il s'agit de rendre compte des résultats des projets cofinancés par l'AFD ; (ii) un enjeu lié à la stratégie de l'AFD en matière de financement des initiatives ONG dans le secteur de la santé ; (iii) un enjeu méthodologique, consistant à expérimenter une démarche d'évaluation sectorielle de financements de projets accordés par l'AFD au travers de l'instrument « Initiative ONG ».

**Travaux réalisés :** La première phase de l'évaluation a consisté en une analyse documentaire complétée par des entretiens avec les ONG françaises. La deuxième phase s'est traduite par des missions dans les trois pays qui ont permis de rencontrer les partenaires et d'évaluer individuellement les vingt projets du portefeuille. La dernière phase a été consacrée à la rédaction du rapport principal qui a été publié, ainsi que les fiches d'évaluation de projets, sur le site de l'AFD. Une restitution auprès des ONG françaises actives dans le secteur de la santé a ensuite été organisée par l'AFD. Elle a permis de mettre en discussion les recommandations de l'évaluation.

**Principaux résultats :** La pertinence est jugée élevée compte tenu de l'ampleur des besoins. Néanmoins, elle reste définie davantage sur la base de l'offre des ONG françaises que sur une analyse approfondie des objectifs à retenir et des actions à entreprendre. Par ailleurs, les partenariats sont encore souvent conçus sans concertation suffisante avec les acteurs concernés (associations de la société civile, acteurs privés et pouvoirs publics), alors que quelques projets illustrent bien l'intérêt d'une telle approche pour coproduire un service de qualité. Dans le cas particulier de la lutte contre le sida, l'évaluation montre que le positionnement, essentiellement en appui aux associations, est une réponse adaptée aux déséquilibres encore marqués entre société civile et Etat dans l'accès aux ressources des fonds multilatéraux. L'efficacité est jugée généralement bonne : les projets sont à la hauteur des attentes, même si certaines ONG ont tendance à sacrifier les perspectives institutionnelles et de pérennité au profit des exigences de court terme. Les principales faiblesses concernent l'efficacité et la pérennité. L'évaluation attire ainsi l'attention sur le manque systématique de stratégies de désengagement cohérentes et dûment préparées, autant en termes d'organisation des activités qu'en termes de partenariats.

**Recommandations :** Les principales recommandations portent sur : i) la nécessité pour les ONG de prévoir une stratégie de désengagement explicitant de manière opérationnelle les différentes étapes, afin de prendre en compte la préoccupation de pérennisation ; ainsi, l'évaluation recommande que les ONG passent d'une approche « projet » à une approche « service » ; ii) la nécessité de prévoir, pour les projets en appui aux services de l'Etat, une articulation avec la société civile nationale selon une démarche visant à délivrer un service de qualité ; (iii) l'intérêt d'améliorer la circulation de l'information entre le siège de l'AFD et ses agences locales et d'impliquer davantage ces dernières dans le suivi et la coordination des ONG dans les pays bénéficiaires.



## Annexe 4 Evaluations d'impact

### **Impacts sanitaires de l'adduction d'eau à Uvira**

**Objet de l'évaluation :** Cette étude porte sur un projet visant à améliorer l'accès à l'eau potable à Uvira, une ville moyenne du Sud-Kivu, particulièrement affectée par le choléra. Le projet, cofinancé par l'AFD, l'Union Européenne, la Fondation Veolia Environnement (FVE) et Oxfam GB, consiste à renforcer les capacités, actuellement déficientes, de production et de distribution de l'opérateur public d'eau potable (Regideso). L'étude est menée par la London School of Hygiene and Tropical Medicine (LSHTM), centre de recherche internationalement reconnu dans ce domaine. L'étude se concentre sur des aspects sanitaires et, en particulier, sur l'incidence du choléra et des maladies hydriques. Ces pathologies ayant une forte incidence sur la scolarisation des enfants, celle-ci est également prise en compte.

Bien que peu étudiés sur le continent africain, les impacts sanitaires de l'adduction constituent un enjeu majeur de santé publique, étroitement lié aux OMD n° 4, 5 et 6, et qui a des implications opérationnelles significatives. En effet, certains pensent qu'il serait plus efficace pour prévenir le choléra de privilégier d'autres approches que celle consistant à engager des investissements lourds d'amélioration du système de distribution d'eau. Ils considèrent, par exemple, qu'il peut être moins coûteux et plus efficace de parier sur des campagnes massives de vaccination ou de fournir aux populations concernées des dispositifs de chloration ou de filtration permettant de traiter à domicile les quantités d'eau nécessaires à la boisson et à la cuisine.

Démontrer qu'investir dans des réseaux d'eau est un levier efficace pour lutter contre ce type de pathologie peut donc s'avérer crucial pour que ce type de projets continue de bénéficier des appuis nécessaires.

**Travaux et méthodes :** Une mission préparatoire a été effectuée en 2012, débouchant sur la remise d'un rapport proposant un diagnostic détaillé de l'état de l'adduction d'eau à Uvira et une analyse de maladies diarrhéiques à partir des données recueillies auprès du Centre de traitement du choléra (CTC) local. Une enquête a en outre été menée auprès de 500 ménages sur l'accès à l'eau, l'assainissement et l'hygiène, permettant d'affiner un protocole d'évaluation, actuellement en cours de finalisation. Elle s'appuie sur la combinaison de cinq méthodes : i) assignation aléatoire de l'ordre des travaux d'extension permettant une analyse contrefactuelle « en pipeline » (comparaison des premiers et des derniers quartiers recevant l'extension), ii) analyse de séries temporelles des quantités d'eau distribuées et des incidences de choléra et maladies diarrhéiques, iii) étude de cas-contrôle des incidences de choléra rapportées au CTC, iv) analyse en coupe d'enquêtes sur la scolarisation des enfants, v) étude qualitative des pratiques d'hygiène et des implications socio-économiques de l'adduction d'eau pour les ménages.

**Résultats préliminaires :** De premiers résultats ont d'ores et déjà été obtenus par l'analyse des séries temporelles (méthode ii) qui montrent que 25% des cas de choléra rapportés au CTC entre 2009 et 2013 sont statistiquement attribuables à une production de volumes d'eau insuffisants par la centrale de production Regideso d'Uvira. Ce taux d'incidence attribuable s'élève à 35% dans les zones les plus dépendantes du réseau Regideso. Ces résultats sont en cours de publication et montrent l'importance cruciale de soutenir la production et la distribution d'eau pour résorber cette infection devenue endémique dans plusieurs régions congolaises.

### **Impacts socio-économiques de l'aménagement de quartiers pauvres à Djibouti**

**Objet :** L'AFD soutient depuis 2008 un projet de développement urbain intégré (PDUI) dans la commune de Balbala, zone d'extension (d'abord d'origine spontanée) de Djibouti-ville, qui concentre actuellement 41% de la population totale et la moitié de la pauvreté extrême de la ville. Ce projet vise à améliorer les conditions de vie des habitants de la commune de Balbala, par la mise en œuvre de trois composantes complémentaires : le développement des infrastructures de base (telles que voiries, réseaux d'eau et d'électricité), la mise en place d'équipements de proximité (notamment un dispensaire et un marché) et des actions de formation professionnelle.

**Méthode :** Compte tenu de la mise en œuvre du projet (zone d'intervention choisie très ciblée et spécifique), deux stratégies « pragmatiques », qui appartiennent à la catégorie des méthodes quasi-expérimentales, ont été adoptées pour mesurer l'impact de ce programme : une approche en double-différence avec une zone témoin choisie selon deux critères (l'absence de projets d'urbanisation sur la zone, la similarité avec la zone PDUI en termes de conditions de logement et d'infrastructures) ; une approche basée sur l'hétérogénéité du programme, à l'intérieur de la zone du projet.

**Résultats préliminaires :** L'enquête de référence, conduite en 2010 au sein de ces deux zones auprès d'environ 1000 ménages, montre que le marché du travail présente de très forts déséquilibres, puisque seulement 24 % de la population exercent une activité professionnelle. L'inactivité et le chômage touchent principalement les jeunes et les femmes. En revanche, l'accès à la santé est, dans ces quartiers, meilleur que ce qui était envisagé au moment de la conception du projet.

### **Impacts sur la performance des entreprises d'un programme de mise à niveau des entreprises (PMNE) au Sénégal**

**Objet :** L'objectif de l'étude est évaluer de façon rigoureuse l'impact du PMNE sur les trajectoires de croissance et l'évolution des performances financières des entreprises bénéficiaires, par rapport à des entreprises non bénéficiaires et présentant des profils très proches. Les études d'impact menées jusqu'à présent sur les programmes de mise à niveau se sont limitées à de simples comparaisons d'entreprises bénéficiaires et non bénéficiaires sans corriger le biais à l'entrée de ces programmes, qui tendent à traiter en priorité les entreprises en meilleure santé financière et au plus fort potentiel. Le PMNE a été initié au Sénégal en 2005 ; une centaine d'entreprises en ont bénéficié à ce jour, en partie ou en totalité et environ 300 autres entreprises ont vu leur demande d'adhésion acceptée. Les parties prenantes de ce programme, publiques ou privées, ont manifesté à différentes reprises leur souhait de disposer d'une étude d'impact. Cependant, une telle étude apparaît pour plusieurs raisons complexe à réaliser :

- Les impacts d'un tel programme sur les entreprises bénéficiaires sont multiformes : ils peuvent être induits directement par les investissements matériels financés, mais également générés par des changements de stratégies, des démarches innovatrices, une amélioration de la fonction commerciale ou encore un renforcement des compétences des ressources humaines employées ;
- les impacts peuvent être de second rang. Ainsi, la plupart des entreprises interrogées mentionnent qu'elles auraient financé les investissements retenus dans le PMNE même en l'absence de ce dernier, mais sans doute plus tardivement, ou de façon un peu différente.
- les impacts microéconomiques ne concordent pas nécessairement avec les impacts macroéconomiques : dans certains secteurs, des entreprises bénéficiaires ont pu accroître leur activité au détriment d'autres entreprises, sans que la part de marché des entreprises locales ou l'activité globale du secteur n'ait progressé.

**Méthodes :** Afin de capter la diversité des effets, la démarche envisage de conjuguer d'une part des analyses aux niveaux micro-économique et macro-économique, et d'autre part des approches quantitatives (le suivi des trajectoires économiques comparées des entreprises bénéficiaires et non bénéficiaires) et qualitatives. Pour l'analyse quantitative, l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie du Sénégal (ANSD) appuiera sa base de données d'entreprises, issues des déclarations statistiques et fiscales annuelles, sur une période couvrant les exercices 2003 à 2012, avec un extrait du reporting du Bureau de mise à niveau (BMN). Le fichier constitué, présenté sous forme anonymisée, permettra de comparer les trajectoires des 100 entreprises bénéficiaires du programme avec celles qui se sont déjà inscrites dans le processus, et celles de quelques milliers d'entreprises qui n'ont pas cherché à adhérer au programme.

## Annexe 6 Présentation synthétique des autres travaux

### **L'évaluation des instruments financiers pour le secteur privé, des enjeux importants mais une méthodologie complexe**

L'AFD a engagé depuis de nombreuses années des évaluations de ses instruments financiers en faveur du secteur privé, notamment de ses lignes de crédit concessionnelles auprès de banques de pays en développement. Ces évaluations ex-post visent notamment à s'assurer que le recours à la concessionnalité, qui se traduit par la mobilisation de montants d'aide importants, était justifié et que ces instruments n'ont pas généré d'effets d'aubaine pour les banques bénéficiaires.

Ces évaluations se distinguent des évaluations courantes de projets ou de programmes sectoriels, en ce qu'elles s'intéressent non seulement aux résultats et impacts obtenus par les investissements financés, mais également à la modalité du financement et à ses effets, c'est-à-dire au recours à l'intermédiation financière plutôt qu'à un financement direct. Ce recours à l'intermédiation était-il pertinent, efficient, efficace ? A-t-il produit des effets additionnels à ce qui se serait passé en son absence ? Ainsi, dans le cas d'interventions visant à promouvoir l'investissement des PME, il ne s'agit pas seulement de s'intéresser aux effets de ces investissements financés sur la productivité des entreprises ou sur l'emploi, questions en soi déjà difficiles à traiter, mais également de comparer ces effets à ceux qui « se seraient produits » en l'absence des instruments financiers mis en place pour promouvoir ces investissements, que ce soit les lignes de crédit concessionnelles aux banques ou encore des fonds de garantie... : les entreprises auraient-elles trouvé tout de même un moyen de financer par le crédit leurs investissements, et ce à même hauteur, ou sinon auraient-elles été en mesure autrement de les autofinancer ?

La réalisation de ces évaluations pose toutefois des problèmes spécifiques et complexes à résoudre, de sorte qu'il est difficile jusqu'à présent de juger de l'impact de ces instruments. Ce constat, mis en avant lors d'une synthèse de huit évaluations de lignes de crédit de l'AFD (Naudet, 2012), a été confirmé par une revue de littérature des études d'impact menées sur ces instruments, engagée l'an passé par l'AFD (Cadot et al, 2014). Si certaines études d'impact proposent une mesure de l'additionnalité financière (l'accès au crédit et l'amélioration de ses conditions générés par ces instruments), rares sont celles qui se risquent à mesurer l'additionnalité économique (les gains de performance des entreprises qui peuvent être attribués aux instruments financiers mobilisés).

On peut noter par ailleurs que la logique d'intervention de ces instruments s'organise autour d'une double finalité, à la fois thématique (l'accès au financement des PME, l'essor de nouvelles pratiques dans le secteur privé, etc. ) et financière. Les instruments financiers visent en effet à renforcer les structures d'intermédiation financière bénéficiaires, par le biais d'un apport de ressources longues et à faible charge d'intérêt, et de diverses mesures d'accompagnement (renforcement de capacités des effectifs, études, assistance technique, .... ). Dans des relations partenariales de long terme, telles que celles nouées entre l'AFD et la Banque Ouest Africaine de Développement, cette seconde finalité peut s'avérer en définitive au moins aussi importante que la finalité thématique visée dans tel ou tel concours (C2G, 2014). L'analyse évaluative doit dès lors être orientée de façon à tenir compte de cette finalité latente.

Naudet JD (2012), Méta évaluation des lignes de crédit de l'AFD, série Evaluation et capitalisation n°46, AFD.

Cadot O et al. (2014), Evaluer l'impact des instruments financiers en faveur des entreprises, Document de travail n°137, AFD, mars 2014..

AFD- C2G (2014), Evaluation des lignes de crédit de l'AFD octroyées à la BOAD, Série Evaluation et capitalisation n°53, AFD, janvier 2014.

**Annexe 5**  
**Budgets et effectifs consacrés à l'évaluation à l'AFD**

Dépenses consacrées par l'AFD à l'évaluation au cours des trois derniers exercices

En K€	2011	2012	2013
dépenses gérées par la division évaluation et capitalisation (1)	493	701	632
dépenses consacrées aux évaluations décentralisées (2)	570	670	897
total	1 063	1 371	1 529

(1) Y compris les cofinancements d'autres unités de l'AFD

(2) Financées sur une subvention du MAE (programme 209 « Solidarité avec les pays en développement »).

Effectifs de la division Evaluation et Capitalisation

En poste en fin d'année	2011	2012	2013
effectifs totaux	10	10	10
Evaluateurs	8	8	8

## **Annexe 6**

### **Principaux évènements de l'année**

#### **Journée d'étude de la Société française d'évaluation, Paris (28 février 2013)**

A l'initiative de l'unité d'évaluation des activités de développement (UEAD) de la DG Trésor, la Société Française de l'Evaluation (SFE) a organisé le 28 février 2013 une journée d'étude sur le thème « Evaluation de développement : Quelles perspectives ? ».

Cette journée avait pour objectif de réfléchir aux implications des engagements pris dans le cadre de l'agenda sur l'efficacité de l'aide, sur la « redevabilité mutuelle », sur la conduite et le contenu des évaluations de projets, de programmes d'aide au développement, ainsi que sur les moyens de contribuer au renforcement des capacités d'évaluation dans les pays bénéficiaires. Elle a rassemblé de nombreux responsables des pays africains qui avaient été impliqués dans l'évaluation de la Déclaration de Paris. L'AFD a présenté au cours de cette journée son expérience en matière d'évaluation partenariale en s'appuyant sur le cas de l'évaluation des projets d'appui à la gestion des parcs nationaux du Maroc mené avec le Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification du Maroc.

#### **Séminaire sur le financement de la santé dans les pays en développement, Paris (27 et 28 mai 2013)**

Face aux problèmes d'accès aux soins liés aux politiques de recouvrement des coûts, de nombreux pays en développement ont mis en place des politiques d'exemption du paiement des soins ciblées sur les catégories les plus vulnérables, parfois couplées avec la mise en place de systèmes d'assurance santé communautaires. Ces expériences permettant de réduire les barrières financières sont encouragées par la communauté internationale qui s'est fixée la couverture universelle pour horizon commun. Comment ces politiques ont-elles émergé ? Comment ont-elles été mises en œuvre ? Quels effets économiques et sanitaires ont-elles eus sur les populations ? Quels effets ont-elles entraînés pour le système de soins ? Quelles sont les possibilités d'extension et les perspectives de pérennisation ? Telles sont les questions qui ont été débattues lors d'un séminaire d'un jour et demi organisé les 27 et 28 mai par les divisions évaluation et santé de l'agence.

Ce séminaire, bâti autour de projets innovants d'ONG cofinancés par l'AFD et de deux programmes de recherche-évaluation (l'évaluation des politiques d'exemption de paiement des soins au Niger, au Burkina Faso et au Mali conduite par JP. Oliver de Sardan du LASDEL et V. Ridde de l'Université de Montréal et l'évaluation expérimentale de la micro-assurance de santé SKY au Cambodge conduite par D. Levine de l'Université de Californie, Berkeley et I. Ramage de DOMREI) a également été l'occasion d'échanger sur les méthodes et sur l'utilisation de la recherche pour l'amélioration des politiques publiques et des stratégies des bailleurs de fonds. Il a réuni une centaine de participants : chercheurs, décideurs politiques, représentants d'ONG, d'organisations internationales et de bailleurs. L'évènement a été relayé en direct via le réseau de la communauté de pratiques « accès financier aux services de santé » (CoP AFSS).

#### **Conférence Idées pour le Développement (ID4D) du 24 octobre 2013 : Comment favoriser le développement et la sécurité des espaces saharo-sahéliens ?**

En préambule à la conférence-débat sur le développement et la sécurité des espaces saharo-sahéliens organisée par l'AFD dans le cadre de son cycle de conférence ID4D, l'IIED et la division de l'évaluation ont présenté les résultats de l'évaluation de 20 ans d'intervention de l'AFD dans le secteur de l'hydraulique pastorale au Tchad.

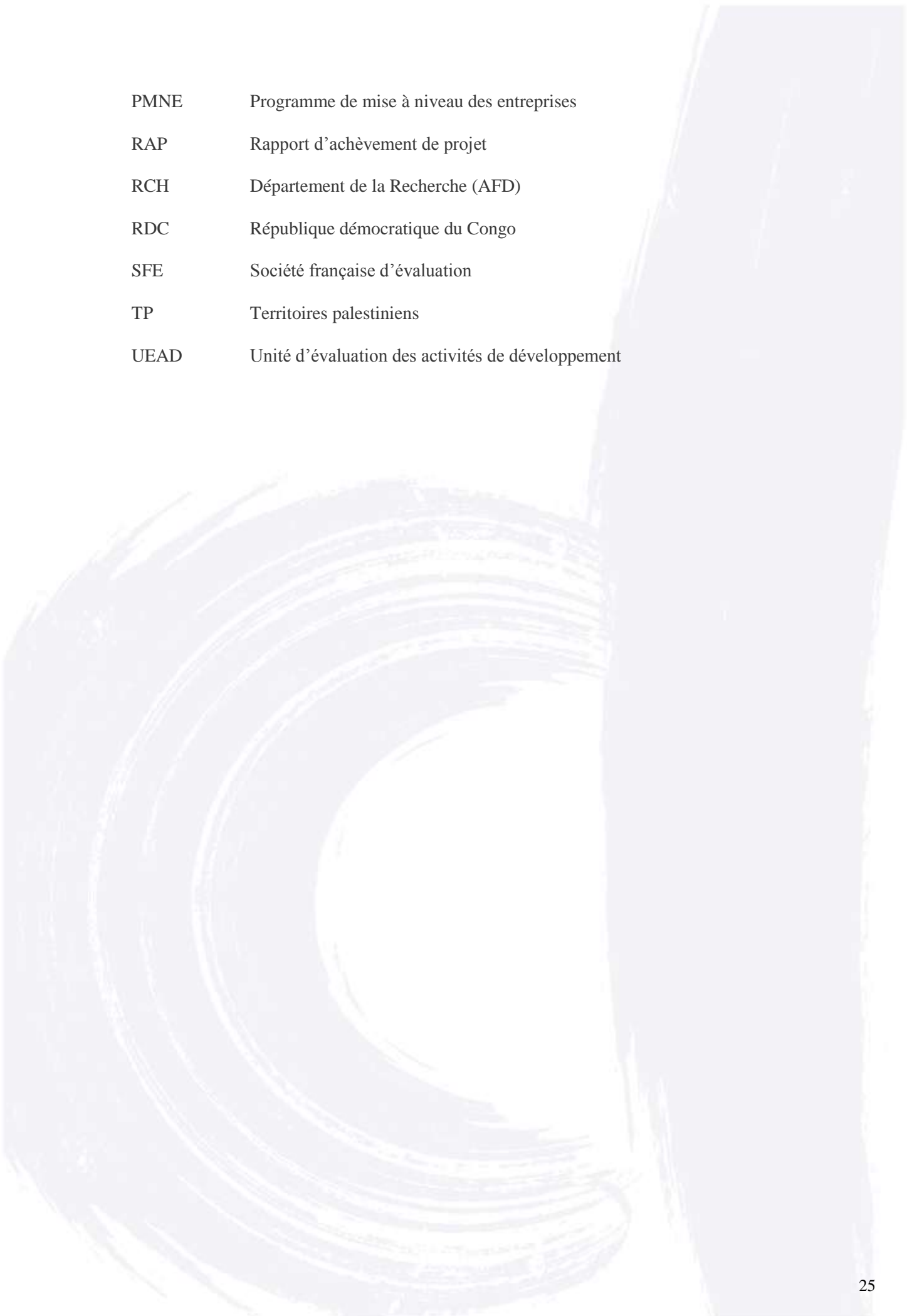
Cette conférence s'est tenue entre deux colloques régionaux consacrés à l'élevage pastoral : celui de N'Djamena « Elevage pastoral, une contribution durable au développement et à la sécurité des espaces saharo-sahéliens », organisé en mai 2013 à l'initiative du Tchad et de l'AFD, et celui de Nouakchott qui s'est tenu en novembre 2013.

Les intervenants de ces trois événements se sont appuyés sur cette évaluation pour souligner le rôle crucial que peut jouer l'élevage pastoral dans le développement et la sécurité des espaces saharo-sahéliens.

## Sigles et abréviations

AFD	Agence Française de Développement
BEI	Banque européenne d'investissement
BOAD	Banque ouest africaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement
CC	Changement climatique
CCPL	<i>Climate Change Programme loans</i>
CEFEB	Centre d'Etudes Financières Economiques et Bancaires
CICID	Comité interministériel de la coopération internationale et du développement
CNDSI	Conseil national du développement et de la solidarité internationale
CSUD	Coordination Sud
C2D	Contrats de Désendettement et de Développement
EVA	Division Evaluation (AFD)
F3E	Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations
FRIO	Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel
FSP	Fonds de solidarité prioritaire
ID4D	Idées pour le Développement (conférences AFD)
IIED	Institut international pour l'environnement et le développement
JICA	Agence japonaise de coopération internationale
KfW	Banque de développement allemande
MAE	Ministère des Affaires étrangères
MRI	<i>Mutual Reliance initiative</i>
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
OSI	Organisation de solidarité internationale
PDUI	Projet de développement urbain intégré





PMNE	Programme de mise à niveau des entreprises
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RCH	Département de la Recherche (AFD)
RDC	République démocratique du Congo
SFE	Société française d'évaluation
TP	Territoires palestiniens
UEAD	Unité d'évaluation des activités de développement

## **Annexe 7 Publications 2013**

Les évaluations qui ont été publiées en 2013 sont les suivantes :

Etude sur la facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (FISONG)

<http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Evaluations/Evaluation-capitalisation/48-Evaluation-capitalisation.pdf>

Réhabilitation des marchés centraux. Les leçons tirées des projets de Ouagadougou, Mahajanga et Phnom Penh

<http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Evaluations/Evaluation-capitalisation/50-Evaluation-capitalisation.pdf>

Secteur de l'hydraulique pastorale au Tchad. Evaluation et capitalisation de 20 ans d'interventions de l'AFD.

<http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Evaluations/Evaluation-capitalisation/51-evaluation-capitalisation.pdf>

Projets ONG dans le domaine de la santé (Mali, Burkina Faso et Cambodge)

<http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Evaluations/Evaluation-capitalisation/52-evaluation-capitalisation.pdf>

Evaluation des lignes de crédit de l'AFD octroyées à la Banque Ouest africaine de développement (2000-2010).

<http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Evaluations/Evaluation-capitalisation/53-evaluation-capitalisation.pdf>

Refining AFD's interventions in the Palestinian Territories. Increasing resilience in Area C

<http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Evaluations/Evaluation-capitalisation/54-evaluation-capitalisation-VA.pdf.pdf>