

Lignes directives de la JICA pour l'évaluation des projets

~ Méthode pratique d'évaluation des projets ~

Septembre 2004

Bureau des évaluations, Département de la planification et de la coordination

Agence japonaise de coopération internationale (JICA)

TABLE DES MATIÈRES

Première partie : Les activités d'évaluation de projets de la JICA	1
Chapitre 1 Présentation générale de l'évaluation de projets de la JICA	2
1. Les objectifs des activités d'évaluation de projets de la JICA	3
2. Les types d'évaluations de projets de la JICA	5
3. Le système d'évaluation de la JICA	9
4. Feedback des évaluations	11
5. Critères de bonne évaluation	13
Chapitre 2 Structure et étapes principales de l'évaluation des projets de la JICA	15
1. L'évaluation en tant qu'outil de gestion	16
2. Structure de l'évaluation	17
3. Principales étapes des évaluations de projets de la JICA	23
Deuxième partie : Les méthodes d'évaluation de la JICA	26
Chapitre 1 Confirmation des buts de l'évaluation et organisation de l'information pour un projet cible	27
1. Confirmation du but de l'évaluation	28
2. Appréhender globalement le projet concerné	30
3. Utilisation du cadre logique	33
4. Appréhender la situation de la mise en œuvre : informations sur la performance et le processus de mise en œuvre	46
Chapitre 2 Planification de l'évaluation de projets	48
1. Formulation des questions évaluatives	51
2. Bases de jugement	63
3. Détermination des données nécessaires et de leurs sources	69
4. Méthodes de collecte de données	75
5. Formulation d'une grille d'évaluation	86
Chapitre 3 Interpréter les données et rendre compte des résultats de l'évaluation	89
1. Interprétation des données	90
2. Faire des recommandations et proposer les enseignements tirés	92
3. Rendre compte des résultats de l'évaluation	93
Troisième partie : Gestion de l'évaluation de projets	99
Chapitre 1 Problématique de la gestion des évaluations	100
1. Le rôle des départements de la JICA chargés de la mise en œuvre des projets	101
2. Préparation de l'annonce d'un contrat	104
3. Préparation préliminaire à l'évaluation	111

4. Gestion des évaluations sur le terrain	113
5. Préparation du rapport d'évaluation	117
6. Feedback des résultats de l'évaluation	118
Chapitre 2 Problématique des évaluations ex ante et ex post	119
1. Questions essentielles des études d'évaluation ex ante	122
2. Questions de suivi et études d'évaluation à mi-parcours	145
3. Questions clés des études d'évaluation en fin de parcours	160
4. Questions clés des évaluations ex post	211
Foire aux questions sur l'évaluation de projets de la JICA	215
Annexes	239
1. Qu'est-ce que le cadre logique ?	240
2. Qu'est-ce qu'une évaluation participative ?	248
3. Qu'est-ce que la mesure de la performance ?	250
4. Liste des documents de référence	253

REMARQUE : Ce document est la traduction de larges extraits du document japonais d'origine : « *JICA Jigyo Hyoka Guideline ~ Project Hyoka no Jissenteki Shuho ~* », Bureau des évaluations et des contrôles postérieurs aux projets, Département de la planification et de l'évaluation, JICA, mars 2004.

1^{ère} partie

Les activités d'évaluation de projets de la JICA

Chapitre 1 Présentation générale de l'évaluation de projets de la JICA

Ce chapitre offre une vue d'ensemble de l'évaluation des projets de la JICA en présentant ses objectifs, ses types d'études, son système de mise en œuvre et son système de rétroaction des résultats. Il explique également les 'critères de bonne évaluation' permettant d'améliorer la qualité des évaluations. Il indique enfin quels doivent être les objectifs de l'évaluation des projets de la JICA.

En bref

- L'évaluation des projets de la JICA doit avoir les objectifs suivants : 1) gestion du cycle du projet, 2) optimisation de « l'effet d'apprentissage » pour une gestion des projets plus efficace et 3) responsabilité de rendre compte.
- Il existe deux catégories principales d'évaluations : les évaluations de programmes et les évaluations de projets.
- Les évaluations de projets se répartissent selon quatre types d'études menées à différentes étapes du cycle du projet : les évaluations ex ante, les évaluations à mi-parcours, les évaluations en fin de parcours et les évaluations ex post. Une évaluation de programmes est une évaluation complète s'appliquant principalement à l'évaluation ex post et dont la nature varie en fonction de sa cible et de l'évaluateur.
- Le système d'évaluation de la JICA s'appuie sur les organes suivants : 1) le Comité d'étude des évaluations, 2) le Comité consultatif des évaluations, 3) le Bureau des évaluations et des contrôles postérieurs aux projets et 4) les départements et bureaux de représentation à l'étranger participant à la mise en œuvre des projets.
- Pour la JICA, l'objectif de la rétroaction des résultats des évaluations est double : 1) retour de l'information pour la gestion et la mise en œuvre des projets et 2) information du public. La JICA s'efforce de mettre en œuvre des stratégies de feedback efficaces.
- Les critères de bonne évaluation sont les suivants : 1) utilité, 2) équité et impartialité, 3) crédibilité, 4) participation des pays partenaires, etc. La prise en compte systématique de ces critères permet d'améliorer la qualité des évaluations.

1. Les objectifs des activités d'évaluation de projets de la JICA

Il est important d'évaluer les réalisations d'un projet et de réinjecter les résultats de l'évaluation, les enseignements tirés et les recommandations afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre de l'aide au développement. Dans un contexte économique et budgétaire difficile, le Japon se doit de garantir un niveau élevé d'efficacité, d'efficience et de responsabilité de rendre compte dans ses actions d'aide publique au développement (APD). L'amélioration du processus d'évaluation a été identifiée comme étant l'une des mesures clés en ce sens. Par ailleurs, certaines évolutions du paysage politique, comme l'introduction d'évaluations du service public dans certains ministères et la réorganisation des agences en Institutions administratives indépendantes (IAI) nécessitent l'amélioration du système d'évaluation.

Les activités d'évaluation de la JICA sont un outil permettant de juger aussi objectivement que possible de la pertinence et de l'efficacité de ses activités de coopération durant quatre phases différentes du cycle du projet : ex ante, à mi-parcours, en fin de parcours et ex post. Le premier objectif de l'évaluation est d'augmenter l'efficacité et l'efficience des projets en exploitant les résultats de l'évaluation pour améliorer la planification et la mise en œuvre. La JICA a aussi l'intention d'utiliser ces résultats pour s'assurer du soutien et de la compréhension du public tout en respectant son obligation de rendre compte. La JICA s'efforce de perfectionner son système d'évaluation en l'articulant autour de trois axes.

(1) Utilisation du feedback des évaluations comme moyen d'exécution et de gestion des projets

La JICA exploite les résultats des évaluations dans le processus de prise de décisions et y fait référence dans la formulation de ses stratégies d'aide et de ses programmes pays. Elle les exploite également pour la prise de décisions concernant l'exécution des projets, la sélection des projets cibles, l'examen des plans et du choix de la poursuite ou de l'arrêt d'un projet.

(2) Optimisation de l' "effet d'apprentissage" pour le personnel et les organisations concernés afin de renforcer l'efficacité de la mise en œuvre des projets

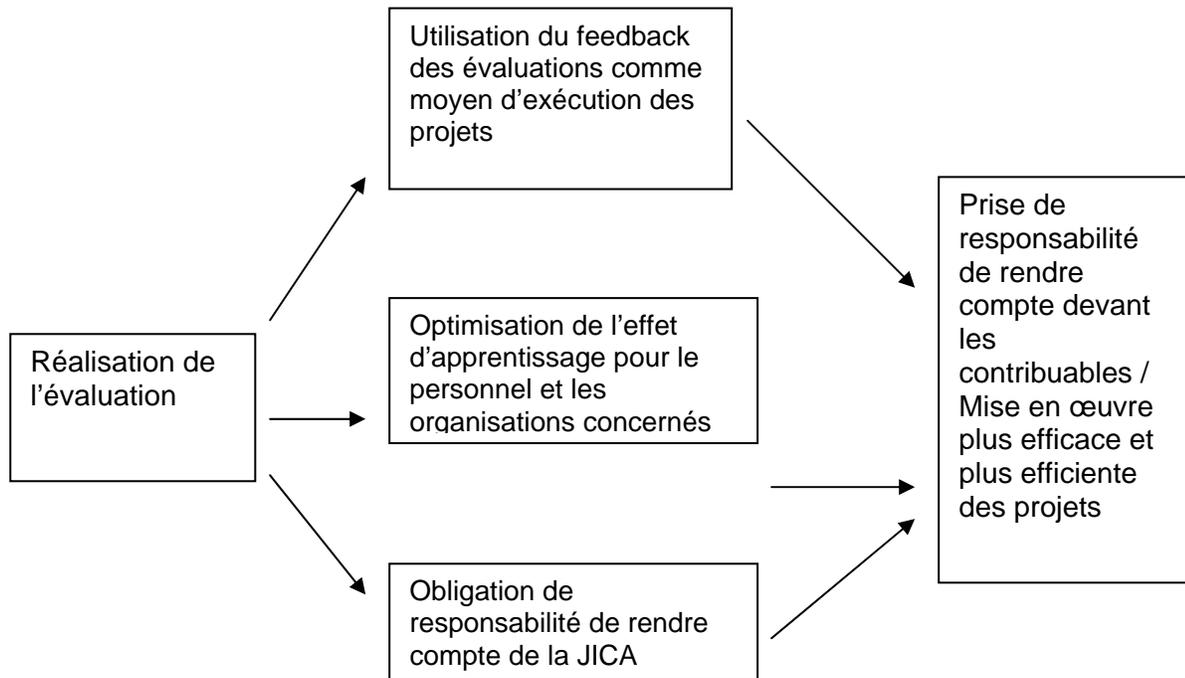
Le feedback des évaluations permet aux diverses personnes concernées de développer leurs connaissances et leurs compétences d'une manière plus efficace. L'expression 'effet d'apprentissage' désigne la manière dont les enseignements tirés des évaluations permettent au personnel de la JICA et aux parties prenantes d'améliorer la mise en œuvre des projets et des programmes. Ainsi, les enseignements tirés de projets antérieurs servent de référence au personnel de la JICA et aux représentants des pays partenaires pour la planification et la mise en œuvre de projets semblables. Par ailleurs, le processus d'évaluation lui-même contribue au développement des connaissances et des compétences des personnes concernées et joue le rôle de 'processus d'apprentissage'.

(3) Large diffusion des informations au nom de la responsabilité de rendre compte de la JICA

Il est indispensable que la JICA rende publics les résultats des évaluations et explique qu'elle assume la responsabilité de ses activités afin de s'assurer du soutien et de la compréhension du public. Au

nom de sa responsabilité de rendre compte devant les contribuables, la JICA doit s'assurer que les informations sont communiquées en toute transparence.

Figure 1-1-1 Exploitation des résultats des évaluations de la JICA



2. Les types d'évaluations de projets de la JICA

Le rapport sur l'amélioration du système d'évaluation de l'APD publié par le ministère des Affaires étrangères en mars 2000, distingue trois niveaux d'évaluation de l'APD : évaluation des politiques, des programmes et des projets, comme le montre la figure 1-1-2. Ce rapport prône l'amélioration de l'évaluation au niveau des politiques et au niveau des programmes. Le ministère des Affaires étrangères effectue des évaluations des politiques, comme le programme d'aide pays et les initiatives par secteur, ainsi que des évaluations de programmes par secteur et par plan. La JICA effectue des évaluations de programmes et des évaluations de projets. La figure 1-1-3 montre comment le cycle de gestion de la JICA est évalué. On distingue deux cycles : le 'petit cycle' (cycle du projet) et le 'grand cycle' (cycle du programme.)

Figure 1-1-2 Système de l'APD et de l'évaluation de la JICA

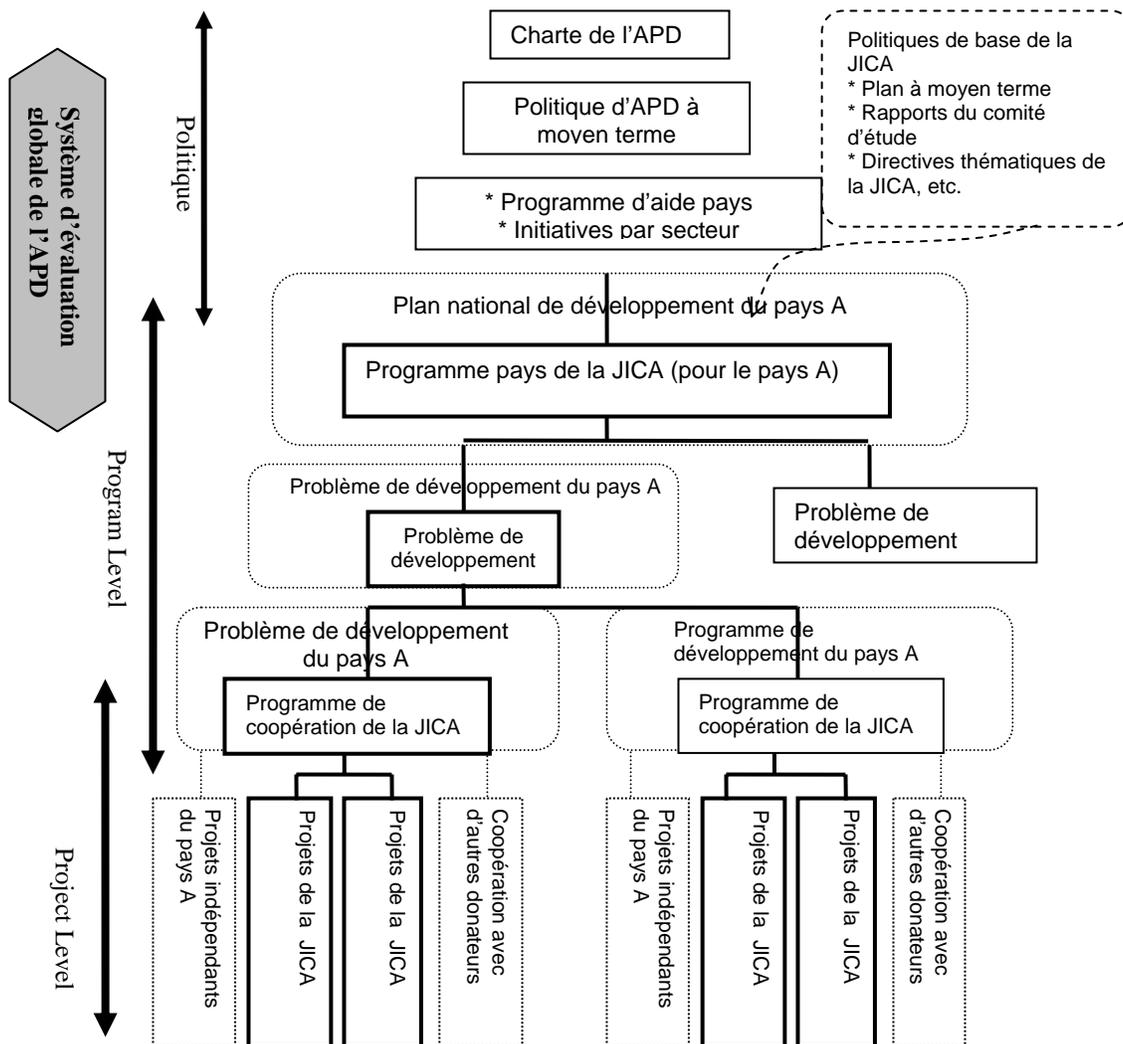
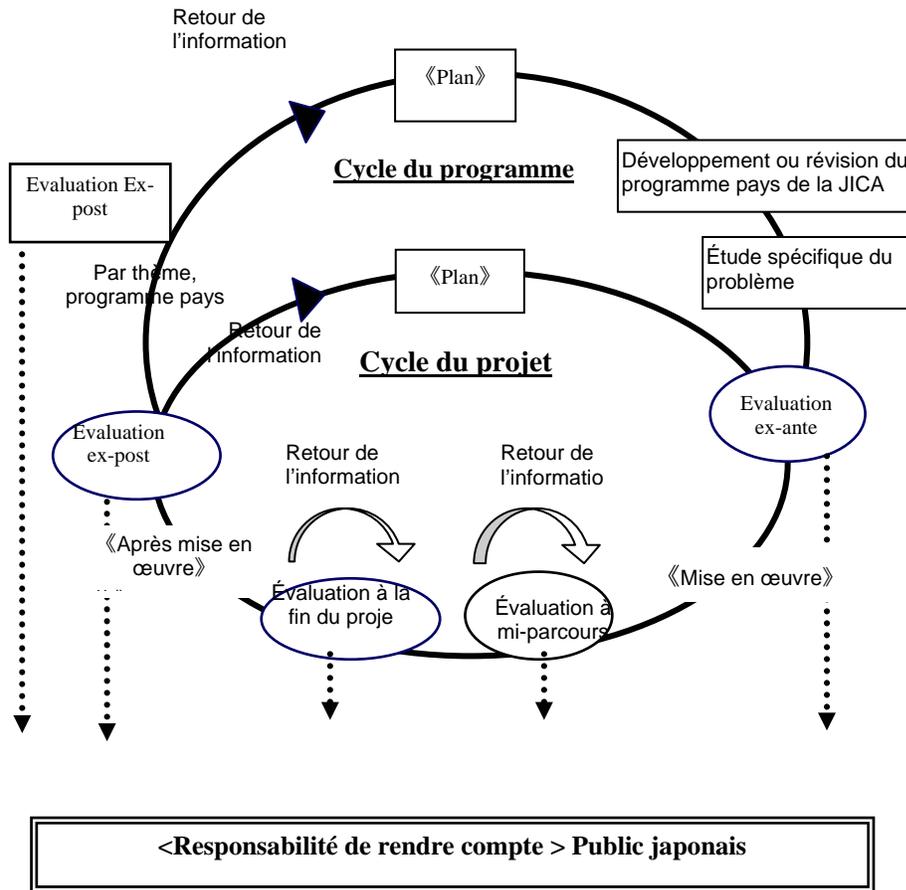


Figure 1-1-3 Types d'évaluations selon la phase du cycle du projet



(1) Types d'évaluations par projet/programme

Les évaluations de projets s'appliquent à chaque projet individuellement. Ces évaluations, effectuées à la fois par les départements de la JICA responsables de la mise en œuvre des projets («départements projets»), et par les bureaux de représentation à l'étranger, visent à influencer sur la planification et l'examen de chaque projet, sur la prise de décisions concernant la poursuite des projets et l'examen des plans des projets, sur la planification et l'exécution de projets semblables et sur l'obligation de rendre compte des activités.

Les évaluations de programmes sont des évaluations complètes de groupes de projets partageant une même finalité globale et traitant des mêmes problèmes de développement. Elles concernent également des ensembles de projets regroupés dans un même plan de coopération. Ces évaluations sont principalement effectuées par le Bureau des évaluations de la JICA à l'étape ex post, sous forme d'évaluations de programmes pays ou d'évaluations thématiques. Les résultats de ces évaluations servent principalement à l'amélioration des programmes pays de la JICA ainsi qu'à l'identification et à la formulation de nouveaux projets. Les évaluations de programmes relèvent des deux catégories suivantes :

i) Évaluation des programmes pays

Cette évaluation très complète examine l'impact global des projets de coopération de la JICA en faveur du développement d'un pays cible. Après clarification et analyse de l'ensemble des effets des actions de la JICA et des difficultés rencontrées, cette évaluation tire les enseignements et les recommandations nécessaires pour l'amélioration des futurs programmes pays de la JICA pour le pays concerné.

ii) Évaluation thématique

Ce type d'évaluation examine plusieurs projets concernant des secteurs, des questions (environnement, pauvreté, consolidation de la paix, etc.) ou des plans de coopération (programme des JOCV – volontaires japonais pour la coopération à l'étranger, etc.) particuliers. Après identification et analyse de l'impact global et des obstacles communs des projets de la JICA concernant la question étudiée, cette évaluation tire les enseignements et les recommandations nécessaires pour la mise en œuvre de futurs projets semblables. Elle propose également des approches et des méthodes efficaces de mise en œuvre de projets traitant de la question concernée.

(2) Types d'évaluations selon la phase du cycle du projet

Les évaluations de projets se répartissent en quatre catégories d'études, menées au cours des différentes phases du cycle du projet : les évaluations ex ante, les évaluations à mi-parcours, les évaluations en fin de parcours et les évaluations ex post.

i) Évaluation ex ante

L'évaluation ex ante est réalisée lorsqu'un pays bénéficiaire propose un projet. Elle comprend tout d'abord un examen du projet afin de déterminer sa nécessité ainsi que sa conformité au programme pays de la JICA. Les détails du projet et ses extrants attendus sont identifiés. La pertinence du projet est ensuite étudiée et évaluée de manière précise. C'est lors de l'évaluation ex ante que sont définis les indicateurs d'évaluation qui seront utilisés pour mesurer les effets du projet dans les évaluations suivantes, de l'évaluation à mi-parcours à l'évaluation ex post.

ii) Évaluation à mi-parcours

Cette évaluation est effectuée à mi-parcours du projet. Elle vise à étudier les résultats et l'avancement du projet en mettant l'accent, parmi les cinq critères d'évaluation, sur l'efficience et la pertinence. Sur la base des résultats de cette évaluation, le plan initial du projet peut être modifié ou la structure opérationnelle renforcée si nécessaire.

iii) Évaluation en fin de parcours

L'évaluation en fin de parcours est effectuée une fois le projet achevé, en mettant l'accent sur son efficacité, son efficience et sa viabilité. Sur la base des résultats de cette évaluation, la JICA décide s'il convient d'achever le projet ou, si nécessaire, de prolonger la coopération.

iv) Évaluation ex post

L'évaluation ex post est effectuée quelque temps après l'achèvement d'un projet cible, en mettant l'accent sur l'impact de ce dernier et sur sa viabilité. Cette évaluation vise à tirer des enseignements et des recommandations pour l'amélioration des programmes pays de la JICA et pour la planification et la mise en œuvre de projets plus efficaces et plus efficients.

(3) Types d'évaluations par évaluateur

Les évaluations de la JICA peuvent être classées par évaluateur de la manière suivante :

i) Évaluation par des tiers (évaluation externe)

Afin d'améliorer la qualité et l'objectivité de ses évaluations, la JICA confie une partie de ses activités d'évaluation à des tiers ne prenant pas part à la planification et à la mise en œuvre des projets devant être évalués. De même, la JICA collabore avec des individus ou organismes possédant un niveau d'expertise élevé dans les domaines liés à l'évaluation (universités, instituts de recherche, chercheurs, consultants, etc.).

ii) Évaluation par la JICA (évaluation interne)

Ce type d'évaluation est effectué quasi exclusivement par la JICA. Sa connaissance approfondie du projet ou du problème concerné lui permet de tirer des enseignements et des recommandations répondant à la situation ou aux besoins réels des pays bénéficiaires. La JICA encourage l'examen des résultats de ces évaluations internes par des tiers (universitaires, journalistes, organisations non gouvernementales (ONG), etc.) experts en aide au développement et connaissant bien les activités de la JICA, pour une transparence et une objectivité optimales.

iii) Évaluation conjointe

Cette évaluation est effectuée en collaboration avec des organisations dans les pays cibles ou avec des agences d'aide d'autres pays donateurs. Les évaluations effectuées conjointement avec des pays partenaires permettent de mettre en commun les informations concernant les effets des projets et les questions s'y rapportant. Elles permettent également d'apprendre de nouvelles méthodes d'évaluation et d'améliorer la capacité de ces pays à effectuer leurs propres évaluations. Ce type d'évaluation favorise l'apprentissage des méthodes d'évaluation et de la coordination de l'aide par toutes les parties prenantes.

3. Le système d'évaluation de la JICA

(1) Historique du système d'évaluation de la JICA

La JICA œuvre depuis longtemps à l'amélioration de son système d'évaluation. En juillet 1981, la JICA a créé le Comité d'étude des évaluations afin de faire face aux défis liés aux évaluations. Le Comité est à la tête des efforts de la JICA visant à développer de nouvelles approches et techniques pour de meilleures évaluations. En avril 1988, un service spécialisé dans les évaluations, le Bureau des évaluations, a été créé au sein du Département de la planification. En avril 1990, le Bureau a été réorganisé et renommé Division des évaluations et des contrôles postérieurs aux projets, puis placé sous la responsabilité directe du président en octobre 1996 pour une plus grande indépendance des évaluations.

En janvier 2000, le Bureau des évaluations et des contrôles postérieurs aux projets a de nouveau fusionné avec le Département de la planification et des évaluations afin d'améliorer le feedback des résultats des évaluations pour une meilleure planification des projets. Un Comité consultatif des évaluations composé d'experts externes a été créé en juin 2002 en tant qu'organisme consultatif auprès du Comité d'étude des évaluations, afin de garantir l'objectivité et la transparence des évaluations. Une nouvelle mesure d'optimisation du système d'évaluation a été prise en mai 2003, avec l'affectation d'un responsable des évaluations à chaque département et bureau de représentation à l'étranger, impliqués directement dans la gestion des projets. Cette mesure vise à contrôler et à améliorer la qualité des évaluations afin que celles-ci répondent aux véritables besoins et conditions des opérations d'aide. Les principales tâches des responsables des évaluations comprennent le contrôle qualité des évaluations de projets menées par les départements et bureaux auxquels ils sont affectés et la promotion du retour des résultats des évaluations vers les parties concernées.

En avril 2004, le Département de la planification et des évaluations est devenu le Département de la planification et de la coordination dans le cadre d'une réforme menée par le siège de la JICA après la réorganisation de l'Agence en Institution administrative indépendante (IAI).

(2) Le système d'évaluation actuel et son rôle

Les quatre principaux organes du système d'évaluation actuel de la JICA sont : le Comité d'étude des évaluations, le Comité consultatif des évaluations, le Bureau des évaluations et des contrôles postérieurs aux projets et les départements projets chargés de la mise en œuvre des projets (« départements projets » et bureaux de représentation à l'étranger responsables de l'exécution des projets). Leurs tâches principales respectives sont les suivantes :

i) Comité d'étude des évaluations

Le Comité est dirigé par le vice-président de la JICA chargé de la planification et des évaluations. Il réunit les directeurs des départements concernés. Le Comité examine et analyse les politiques d'évaluation de base de la JICA ainsi que les méthodes de rétroaction des résultats des évaluations. Au sein de ce Comité, un 'Groupe de travail sur les études d'évaluation' a été créé pour examiner et analyser les questions et problèmes afférents.

ii) Comité consultatif des évaluations

Ce Comité est composé d'experts externes (universitaires, membres d'ONG, journalistes, etc.) maîtrisant les questions d'aide au développement et d'évaluation. Ce Comité conseille le Comité d'étude des évaluations au sujet des systèmes et méthodes d'évaluation. Il examine également les résultats des évaluations internes afin d'améliorer leur objectivité.

iii) Bureau des évaluations, Département de la planification et de la coordination

Le Bureau est chargé de la planification et de la coordination des activités générales d'évaluation au sein de la JICA, y compris les mesures visant à améliorer les méthodes d'évaluation et à promouvoir le feedback des évaluations. Il mène également des évaluations ex post, notamment les évaluations de programmes pays et les évaluations thématiques. Le Bureau soutient et supervise les activités d'évaluation des « départements projets » et des bureaux de représentation à l'étranger.

iv) Départements et bureaux de représentation à l'étranger participant à la mise en œuvre des projets

Les 'départements projets' et les bureaux de représentation à l'étranger participant à la mise en œuvre des projets effectuent des évaluations ex ante, à mi-parcours et ex post de chaque projet sous leur responsabilité. Les résultats de ces évaluations sont utilisés dans la gestion des projets et l'identification de leurs effets. Comme indiqué plus haut, les responsables des évaluations affectés à ces départements et bureaux dirigent les efforts en faveur de l'amélioration du contrôle qualité des évaluations et du feedback.

(3) Efforts de développement de ressources humaines pour l'évaluation

Outre la mise en place d'un système d'évaluation efficace, le développement de ressources humaines ayant des capacités d'évaluation est également essentiel pour l'amélioration qualitative des évaluations de la JICA. La JICA propose des programmes de formation pour son personnel au siège et dans les bureaux de représentation à l'étranger, grâce à un programme de formation à distance développé en collaboration avec l'Institut de la Banque mondiale.

4. Feedback des évaluations

- Pour la JICA, l'objectif de la rétroaction des résultats des évaluations est double : 1) retour de l'information pour la gestion et la mise en œuvre des projets et 2) information du public.

(1) Feedback pour la gestion et l'exécution des projets

Le retour de l'information pour la gestion et l'exécution des projets est un processus utilisant les résultats des évaluations ainsi que les enseignements et les recommandations qui en sont tirés afin d'améliorer la planification et la mise en œuvre des projets. On peut par ailleurs distinguer le feedback pour l'amélioration du processus de prise de décisions du feedback pour le processus d'apprentissage des parties concernées.

i) Feedback pour l'amélioration du processus de prise de décisions

Le retour de l'information pour l'amélioration du processus de prise de décisions implique l'utilisation directe des résultats des évaluations dans la prise de décisions concernant le projet cible. Dans la plupart des cas, ce processus fait partie intégrante des procédures de gestion de projets du département responsable du projet. Par exemple, les résultats de l'évaluation ex ante sont étudiés attentivement avant de décider de la mise en œuvre du projet en question, tandis que ceux de l'évaluation à mi-parcours sont pris en compte pour décider de l'éventuelle modification du plan initial du projet. De même, les résultats de l'évaluation finale sont utilisés pour décider si le projet doit être achevé, prolongé ou complété par des actions de coopération supplémentaires.

ii) Feedback pour le processus d'apprentissage de l'organisation

Le retour de l'information pour le processus d'apprentissage de l'organisation implique l'accumulation de données se rapportant à l'évaluation et d'enseignements par les personnes participant aux opérations d'aide au développement, en vue de leur utilisation dans la formulation et la planification de projets semblables ainsi que dans l'examen de stratégies organisationnelles.

Plus précisément, le feedback pour le processus d'apprentissage est fourni grâce aux mesures suivantes : des réunions de compte-rendu de fin de mission avec la participation des parties prenantes chaque fois qu'une équipe d'évaluation rentre au Japon, le partage d'informations au sein du réseau d'évaluation présenté plus haut, la création d'une base de données d'enseignements dans les domaines de l'éducation et des télécommunications par des groupes de travail thématique et des études synthétiques des évaluations afin d'identifier des tendances communes. Depuis 2004, une nouvelle colonne a été ajoutée au « document d'évaluation ex ante » pour la rédaction de remarques concernant les enseignements tirés de projets antérieurs semblables. Il s'agit d'une étape supplémentaire pour l'amélioration du feedback des évaluations.

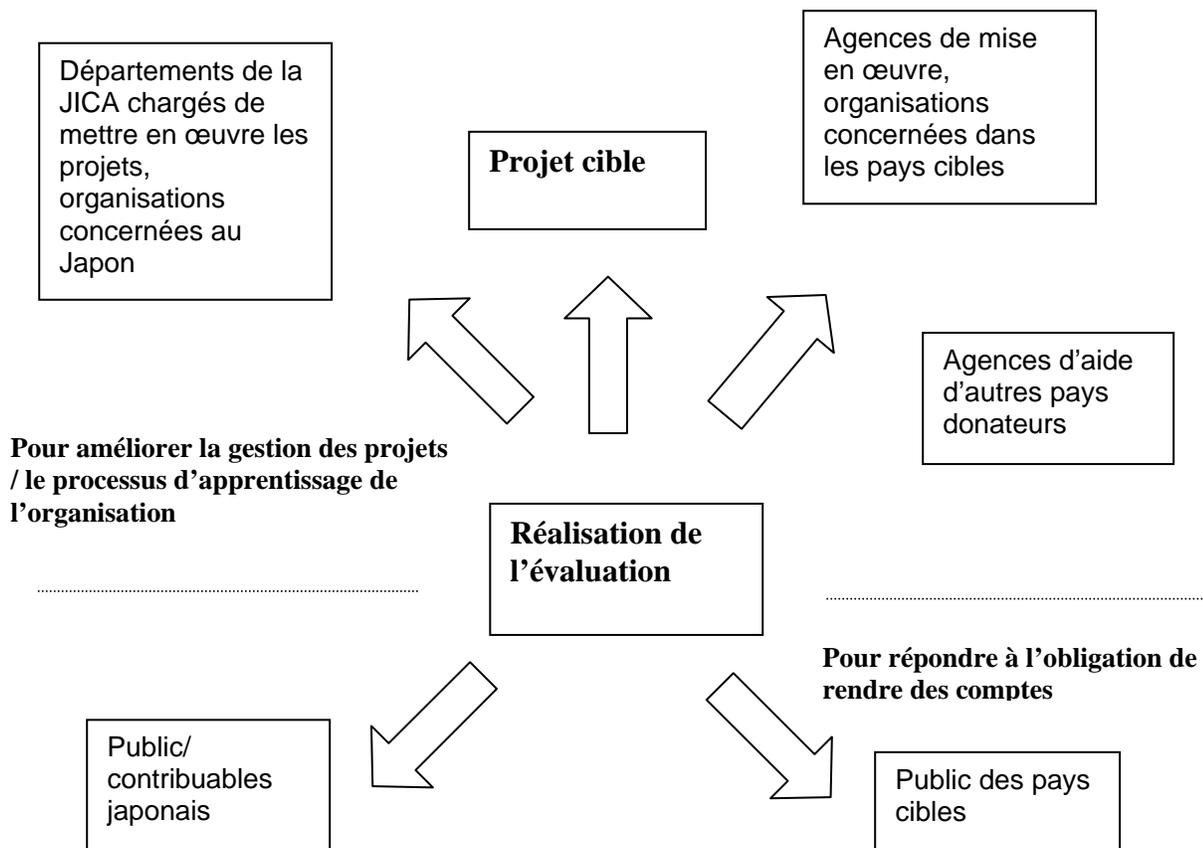
(2) Retour de l'information vers le public

Le retour de l'information vers le public est un processus de feedback permettant à la JICA de remplir son obligation de rendre compte de son action, conformément aux objectifs des évaluations qu'elle mène. La responsabilité de rendre compte implique plus qu'un engagement à publier les résultats des évaluations. Elle nécessite un système au sein duquel le 'mandataire' de ces activités (la JICA) présente aux 'mandants' (les contribuables) un compte-rendu complet de la manière dont il a mis en œuvre lesdites activités de manière responsable, afin que le mandant puisse juger des performances du mandataire. En outre, comme les projets de coopération doivent être réalisés conjointement avec les pays recevant l'aide, il est également important d'informer les personnes concernées et la population de ces pays.

La notion d'obligation de rendre des comptes intègre des objectifs de coopération clairs, la transparence du processus de prise de décisions de l'organisation, l'utilisation efficiente des intrants et la mesure précise des résultats du projet. Répondre à l'obligation de rendre des comptes implique que les informations liées à l'évaluation soient communiquées conformément à toutes ces exigences.

En termes concrets, les efforts réalisés par la JICA pour fournir un feedback au public comprennent la publication de rapports d'évaluation, l'organisation de séminaires sur l'évaluation afin de présenter aux citoyens japonais et aux personnes concernées dans les pays partenaires les résultats des principales évaluations ex post, comme les évaluations de programmes pays et les évaluations thématiques, et l'utilisation de son site Web pour la communication rapide des résultats des évaluations.

Figure 1-1-4 Le système de feedback



5. Critères de bonne évaluation

Les critères tels que 1) l'utilité, 2) l'impartialité et l'indépendance, 3) la crédibilité et 4) la participation des pays partenaires doivent être satisfaits afin de fournir des informations pertinentes et utiles. Ceci permet la réalisation d'une 'bonne évaluation'.

(1) Utilité

Les résultats des évaluations doivent être clairs et utiles afin d'être intégrés dans les prises de décisions de l'organisation. Les objectifs de chaque évaluation doivent être précisés et, pour que le feedback soit efficace, les évaluations doivent refléter les besoins des destinataires prévus. Les informations concernant les résultats des évaluations sont utilisées à plusieurs étapes du cycle du projet, ainsi que lors de la formulation de stratégies efficaces. Il est donc essentiel que ces informations soient facilement disponibles et que les évaluations soient effectuées dans les délais prévus.

(2) Impartialité et indépendance

Les évaluations doivent être menées en toute impartialité et dans un contexte neutre. Afin de préserver la crédibilité des informations se rapportant à l'évaluation, l'impartialité de la JICA doit être garantie au moyen d'analyses standardisées des résultats des évaluations. Il est également important de rassembler des informations variées auprès des diverses parties prenantes ainsi qu'auprès des personnes et des organisations concernées. En outre, la garantie d'impartialité doit permettre d'éviter les conflits entre parties prenantes.

L'impartialité et l'indépendance des évaluateurs ne doivent pas faire obstacle au partage des informations ou au feedback entre les parties prenantes. Le groupe de travail sur les études d'évaluation et les départements participant à la mise en œuvre des projets jouent chacun un rôle distinct, tout en partageant le même objectif d'amélioration de la gestion des projets.

(3) Crédibilité

Pour que les informations se rapportant à l'évaluation soient crédibles, il est indispensable que les évaluateurs possèdent une connaissance approfondie des domaines et des plans (types de projets) cibles et maîtrisent également les méthodes de recherche scientifiques. De tels évaluateurs doivent être en mesure de produire des informations crédibles résultant d'une analyse objective des facteurs de réussite ou d'échec. En outre, il est important de répartir le processus d'évaluation lui-même entre les parties prenantes au projet, afin de favoriser la transparence. Ainsi, il est essentiel d'inclure dans le rapport différentes propositions d'enseignements à tirer et de recommandations et de laisser le public en juger. La transparence la plus totale est indispensable pour augmenter la crédibilité de la JICA auprès du public et permettre une utilisation maximale des informations se rapportant à l'évaluation.

(4) Participation des pays partenaires

Les projets de coopération de la JICA sont conduits en collaboration avec des pays partenaires. La JICA réalise avec eux ses évaluations, de l'étape ex ante à l'étape en fin de parcours. Ceci permet à la fois aux donateurs et aux partenaires de mettre à profit les informations disponibles. Les enseignements et les recommandations tirés de la gestion de projets antérieurs sont réinjectés dans les stratégies de développement des pays partenaires et permettent de réexaminer le projet. Les évaluateurs doivent donc communiquer avec les parties prenantes dans les pays donateurs et les pays bénéficiaires à chaque étape de l'évaluation.

Chapitre 2 Structure et étapes principales de l'évaluation des projets de la JICA

Ce chapitre comprend deux sections : 1) La structure de l'évaluation et 2) Les principales étapes de l'étude d'évaluation. Les méthodologies de l'évaluation sont présentées de manière détaillée dans la deuxième partie.

En bref

- L'évaluation est un outil pratique permettant de gérer un projet de manière efficace.

- L'évaluation comporte trois étapes : 1) appréciation de la performance du projet, 2) jugement de valeur sur la base des cinq critères d'évaluation et 3) recommandations, enseignements tirés et feedback.

- L'étude d'évaluation comprend six étapes principales :
 - 1) Confirmation du but de l'évaluation
 - 2) Organisation des informations relatives à un projet cible
 - 3) Planification de la mise en œuvre de l'évaluation
 - 4) Collecte et analyse des données
 - 5) Interprétation des données et formulation des résultats
 - 6) Compte-rendu des résultats de l'évaluation

1. L'évaluation en tant qu'outil de gestion

L'évaluation est un outil pratique permettant de gérer un projet de manière efficace. Les évaluations fournissent des informations concernant le processus à toutes les parties prenantes, à tous les niveaux et à toutes les étapes de la gestion du projet. Ces informations comprennent la nature des besoins de la population cible, si le projet avance comme prévu, les effets du projet sur la société cible ou les facteurs ayant une incidence sur la gestion du projet. La JICA effectue des évaluations ex ante, de suivi, à mi-parcours, en fin de parcours et ex post tout au long du cycle du projet, avec pour objectif la mise en œuvre efficace et efficiente du projet.

Lors de l'évaluation ex ante, l'opportunité et la pertinence de la stratégie du projet ainsi que son efficacité et son efficacité sont examinées. En outre, les indicateurs, valeurs cibles et moyens de mesure (moyens de vérification) appropriés sont développés. Une fois le projet lancé, un suivi est effectué à l'aide de ces indicateurs et mesures, et les activités ou la stratégie sont modifiées le cas échéant. L'évaluation ex ante fournit ainsi des informations indispensables à la mise en place d'un système de suivi au cours de la mise en œuvre du projet. Lors de l'examen de ces indicateurs et mesures, le coût de la collecte des données et leur accessibilité doivent être étudiés avec soin en effectuant une étude de base.

L'évaluation à mi-parcours fournit les informations nécessaires à l'ajustement des plans de départ en évaluant le projet dans son ensemble. Les résultats de l'évaluation à mi-parcours doivent être mis à profit pour reconsidérer un projet en cours. Certains projets peuvent rencontrer des situations imprévues ou être influencés par des facteurs imprévus alors que les activités ont déjà commencé. La modification des plans ou stratégies d'origine doit être effectuée le plus tôt possible afin d'éviter que le projet ne produise finalement aucun effet.

Les évaluations en fin de parcours et ex post sont effectuées afin de fournir des informations utiles concernant la gestion du projet cible ainsi que sur la planification d'un projet ou programme semblable. Ces évaluations examinent les effets, les impacts et la viabilité du projet.

Comme indiqué plus haut, les évaluations de la JICA permettent de présenter des informations concernant les résultats ou la bonne gestion du projet du point de vue de l'obligation de rendre des comptes et de fournir aux départements concernés de la JICA et à sa direction des informations utiles pour une mise en œuvre plus efficace des projets et programmes. Les départements participant à l'exécution du projet doivent rechercher des informations essentielles pour la prise de décisions au moyen d'évaluations et transmettre les résultats aux gestionnaires du projet.

2. Structure de l'évaluation

L'évaluation est l'acte de porter un jugement de valeur appuyé par des faits. En outre, comme indiqué dans la section précédente, un feedback adéquat des recommandations et des enseignements tirés pour les projets à venir est indispensable. Il ne suffit pas de conclure que « les objectifs ont été atteints » ou de noter un projet en fonction d'un barème quelconque en fin d'évaluation.

Les évaluations de la JICA comportent trois étapes : 1) appréciation de la performance du projet, 2) jugement de valeur sur la base des cinq critères d'évaluation et 3) recommandations, enseignements tirés et feedback. Cette section explique les principes de base de chaque phase.

(1) Appréciation de la performance d'un projet : résultats, processus de mise en œuvre et relations causales

Trois types d'appréciations sont nécessaires pour analyser l'état réel et la performance du projet. *La mesure des résultats* permet d'identifier les réalisations du projet ainsi que leur étendue (ou de vérifier la validité des plans et des valeurs cibles dans le cas d'une évaluation ex ante). *L'examen du processus de mise en œuvre* permet d'analyser le déroulement du processus en vue de l'achèvement du projet et de voir les effets sur la performance (ou de vérifier si le processus a été bien planifié dans le cas d'une évaluation ex ante.) Enfin, *l'examen des relations causales* permet de vérifier si la performance du projet est le résultat des actions menées dans le cadre du projet, en examinant les relations causales entre le projet et ses éventuels effets (ou de vérifier la validité de la conception du projet dans le cas d'une évaluation ex ante.)

i) Mesure des résultats (ou appréciation des indicateurs et valeurs cibles dans le cas d'une évaluation ex ante)

La mesure des résultats vise à identifier les réalisations du projet et à vérifier si celles-ci ont été menées à bien dans les délais prévus lors d'une évaluation à mi-parcours, en fin de parcours ou ex post. Le niveau de réalisation des objectifs (par exemple, but du projet et finalité globale), les extrants et les intrants sont mesurés au moment de l'évaluation et ces résultats sont comparés aux prévisions.

Lors d'une évaluation ex ante, l'évaluateur juge de la justesse du contenu des plans. Il est également nécessaire de vérifier la validité des valeurs cibles par rapport aux données de l'étude de base.

ii) Examen du processus de mise en œuvre

L'examen du processus de mise en œuvre vise à étudier l'ensemble des activités et du déroulement du projet. Lors d'une évaluation effectuée après la mi-parcours, l'évaluateur examine la dynamique du projet en prêtant une attention particulière à certains points, comme l'avancement des activités dans les délais prévus, la qualité de la gestion du projet, l'ambiance de travail ou la manière dont les bénéficiaires perçoivent la situation. En outre, tous les facteurs du processus de mise en œuvre qui pourraient avoir influencé la réalisation des objectifs doivent être étudiés.

Lors d'une évaluation ex ante, le contenu des plans du projet est examiné, et plus particulièrement le processus de mise en œuvre. La pertinence des activités en fonction des extrants et des objectifs prévus, l'opportunité du système de gestion et les relations avec les bénéficiaires et les organisations concernées doivent être précisées.

Les informations concernant le processus de mise en œuvre servent souvent à évaluer l'efficacité et l'efficacé du projet et peuvent ainsi être utiles pour l'analyse des facteurs favorisant la réussite du projet ou y faisant obstacle. Ces informations peuvent servir à éviter les éventuels obstacles et à revoir les plans de départ dans le cas d'une évaluation ex ante ou à modifier la planification d'un projet semblable dans le cas d'une évaluation à mi-parcours, en fin de parcours et ex post.

iii) Examen des relations causales

L'examen des relations causales vise à vérifier si le but et la finalité globale du projet ont été ou seront atteints suite à la mise en œuvre du projet. Un projet n'est qu'une intervention unique au sein d'une société et il existe toujours divers autres facteurs d'influence. Même si certains effets sont observés comme prévu, il se peut que d'autres facteurs non liés à la mise en œuvre du projet aient joué un rôle. L'évaluateur doit éliminer les autres explications possibles pour déterminer si le projet, et non des éléments extérieurs, ont entraîné les effets observés.

Des approches différentes de celles utilisées pour l'appréciation des performances doivent être adoptées pour vérifier les relations causales entre le projet et ses effets. Ces approches comprennent la méthode fondée sur la comparaison entre un groupe cible (impliqué dans un projet) et un groupe témoin (sans projet) et l'observation des changements intervenant suite au projet.

Il est indispensable d'étudier la performance du projet de ces trois manières. Pour améliorer l'exécution du projet, certains facteurs faisant obstacle à sa réussite doivent être identifiés, en particulier à travers l'examen du processus de mise en œuvre et des relations causales. Si un tel facteur est identifié dans le processus de mise en œuvre, il se peut que l'origine du problème se situe au niveau de la gestion. Or, si les relations causales ont été mal identifiées, la responsabilité du problème peut être attribuée à la planification du projet elle-même.

De même, le 'suivi' joue un rôle important dans les évaluations. Le suivi est un travail de routine qui fournit des informations permettant de revoir le plan d'un projet si nécessaire. Les informations liées au suivi comprennent des données relatives aux « résultats » et au « processus de mise en œuvre » et sont par conséquent une source importante de données pour l'étude d'évaluation. Si le suivi n'est pas effectué de manière appropriée, les données et informations nécessaires à l'évaluation peuvent faire défaut.

<Encadré 1 : Défaut théorique et défaut de mise en œuvre>

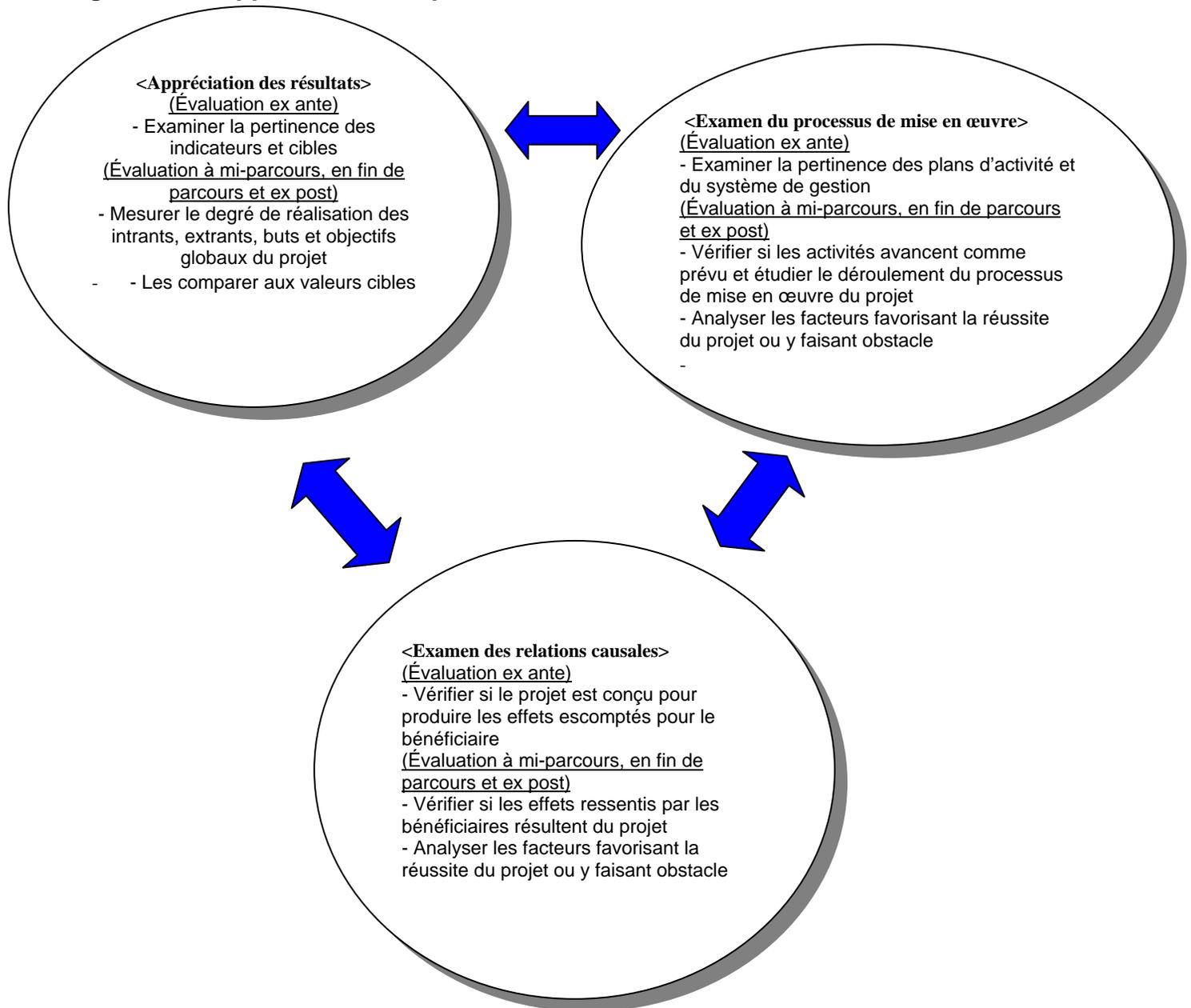
Un 'défaut théorique' se rapporte à l'identification d'un problème dans les relations causales, lié à la phase de planification, tandis qu'un 'défaut de mise en œuvre' se rapporte à un problème au niveau du processus de mise en œuvre du projet.

Un défaut théorique signifie qu'il est théoriquement impossible d'obtenir les effets voulus et d'atteindre les objectifs du projet, même après sa mise en œuvre. Dans ce cas, il se peut qu'aucun résultat ne soit observé, même si les extrants sont produits comme prévu. Un défaut théorique peut indiquer la présence d'un problème dans les plans de départ du projet.

Un défaut de mise en œuvre, par contre, indique que la cause de l'échec se trouve dans la mise en œuvre du projet (intrants, activités, extrants, conditions internes, etc.) ou dans les systèmes de gestion.

Il est important de distinguer les deux types de défauts et de les analyser séparément. Cette distinction est basée sur une définition du projet selon laquelle les intrants, les activités et les extrants peuvent être contrôlés par les gestionnaires (intérêts de gestion) et doivent par conséquent être gérés de bout en bout, tandis que les évolutions du groupe cible au niveau des objectifs du projet ne sont pas contrôlables car elles sont nécessairement soumises à des influences externes.

Figure 1-2-1 Appréciation des performances – trois volets



(2) Jugement de valeur sur la base des cinq critères d'évaluation

Les évaluations sont effectuées dans le but de porter un jugement de valeur sur la base de l'obtention de résultats. La JICA a adopté cinq critères d'évaluation pour la réalisation d'évaluations (principalement les évaluations de projets), tels que proposés par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE) en 1991. Ces cinq critères, présentés ci-dessous, doivent être utilisés pour l'évaluation des activités d'aide au développement de manière globale. (Voir chapitre 2-2-1 pour une présentation détaillée)

i) Pertinence

Critère permettant de vérifier la validité et la nécessité d'un projet, c'est-à-dire si les effets escomptés du projet (ou le but du projet et sa finalité globale) répondent aux besoins des bénéficiaires cibles, si le projet est une solution appropriée aux problèmes concernés, si le contenu du projet est cohérent avec les politiques existantes, si les stratégies et les approches du projet sont pertinentes et si le financement de la mise en œuvre du projet au moyen de fonds publics d'APD est justifié.

ii) Efficacité

Critère permettant de vérifier si la mise en œuvre du projet a profité (ou profitera) aux bénéficiaires prévus ou à la population cible.

iii) Efficience

Critère permettant d'examiner comment les ressources (ou intrants) sont converties en résultats. L'accent est mis sur la relation entre coût et effets du projet.

iv) Impact

Critère permettant d'examiner les effets du projet, en particulier à long terme, qu'ils soient directs ou indirects, positifs ou négatifs, intentionnels ou non.

v) Viabilité

Critère permettant de vérifier si les effets produits perdurent après l'arrêt de l'aide.

Les cinq critères d'évaluation sont utilisés pour mesurer la valeur de l'exécution d'un projet de manière globale. L'évaluateur examine les effets du projet ainsi que la pertinence des ressources nécessaires à la production de ces effets (c'est-à-dire son efficience). La valeur de la mise en œuvre d'un projet peut diminuer si son coût est trop important, malgré des effets considérables ou si ses effets sont limités malgré l'ampleur des intrants utilisés. Par ailleurs, afin de juger de la validité d'une action d'aide, la *pertinence* des stratégies est étudiée ainsi que la *viabilité* des effets après l'arrêt de l'aide. Ainsi, l'évaluation d'un projet à l'aide de ces cinq critères permet de connaître la valeur d'un projet sur plusieurs plans, mais également d'identifier les différents facteurs pouvant favoriser la réussite ou l'échec du projet.

Lors de l'évaluation des projets, que ce soit pour mesurer la performance ou prévoir l'avenir, le point de vue adopté sera différent en fonction du moment de l'étude d'évaluation dans le cycle du projet. L'accent mis sur chaque critère variera selon le projet. Cependant, la JICA a décidé de prendre en compte l'ensemble des cinq critères dans toutes ses études d'évaluation.

(3) Recommandations, enseignements tirés et feedback

Les résultats d'une évaluation n'ont d'intérêt que s'ils sont mis à profit. La JICA considère l'évaluation comme un outil de gestion pratique, dont les résultats doivent permettre de formuler des recommandations précises et de tirer des enseignements. Les recommandations et les enseignements tirés doivent être transmis aux départements concernés de la JICA ainsi qu'aux organisations impliquées afin de servir à l'amélioration du projet cible ou d'actions futures.

Il est essentiel de préciser les facteurs favorisant la réussite du projet ou y faisant obstacle dans ces recommandations afin de comprendre les résultats de l'évaluation. Par exemple, si un projet n'est pas efficace, les facteurs faisant obstacle à sa réussite doivent être identifiés en examinant le processus de mise en œuvre et les relations causales, puis, sur la base de ces facteurs, des recommandations et des enseignements à tirer doivent être proposés. De même, s'il s'avère que l'organisation du personnel au sein de l'agence de mise en œuvre était inadéquate, des recommandations concernant les changements à apporter doivent être proposées. Si les résultats de l'évaluation indiquent que des extraits supplémentaires doivent être produits pour atteindre les objectifs, des recommandations concernant la redéfinition des extraits sont nécessaires.

En résumé, les trois phases d'une évaluation sont les suivantes : 1) appréciation des performances ; 2) jugement de valeur concernant le projet ; et 3) formulation de recommandations et d'enseignements grâce à l'analyse des facteurs favorisant la réussite du projet ou y faisant obstacle et réinjection de ces informations. Il est impossible de réaliser une évaluation utile en omettant l'une de ces phases.

3. Principales étapes des évaluations de projets de la JICA

Comme expliqué dans la section précédente, les évaluations de projets de la JICA comprennent des activités comme l'appréciation de la performance, les jugements de valeur sur la base de cinq critères d'évaluation et la réinjection de recommandations et d'enseignements vers les décideurs potentiels. Afin de mettre en œuvre ces activités d'une manière efficace, les étapes suivantes sont nécessaires. Une étude d'évaluation comprend trois étapes principales : planification, réalisation et compte-rendu des résultats.

Le tableau 1-2-1 résume les principales actions de chaque étape ainsi que les points à prendre en compte. Une explication détaillée est fournie aux pages indiquées dans le tableau.

Étapes de l'étude d'évaluation :

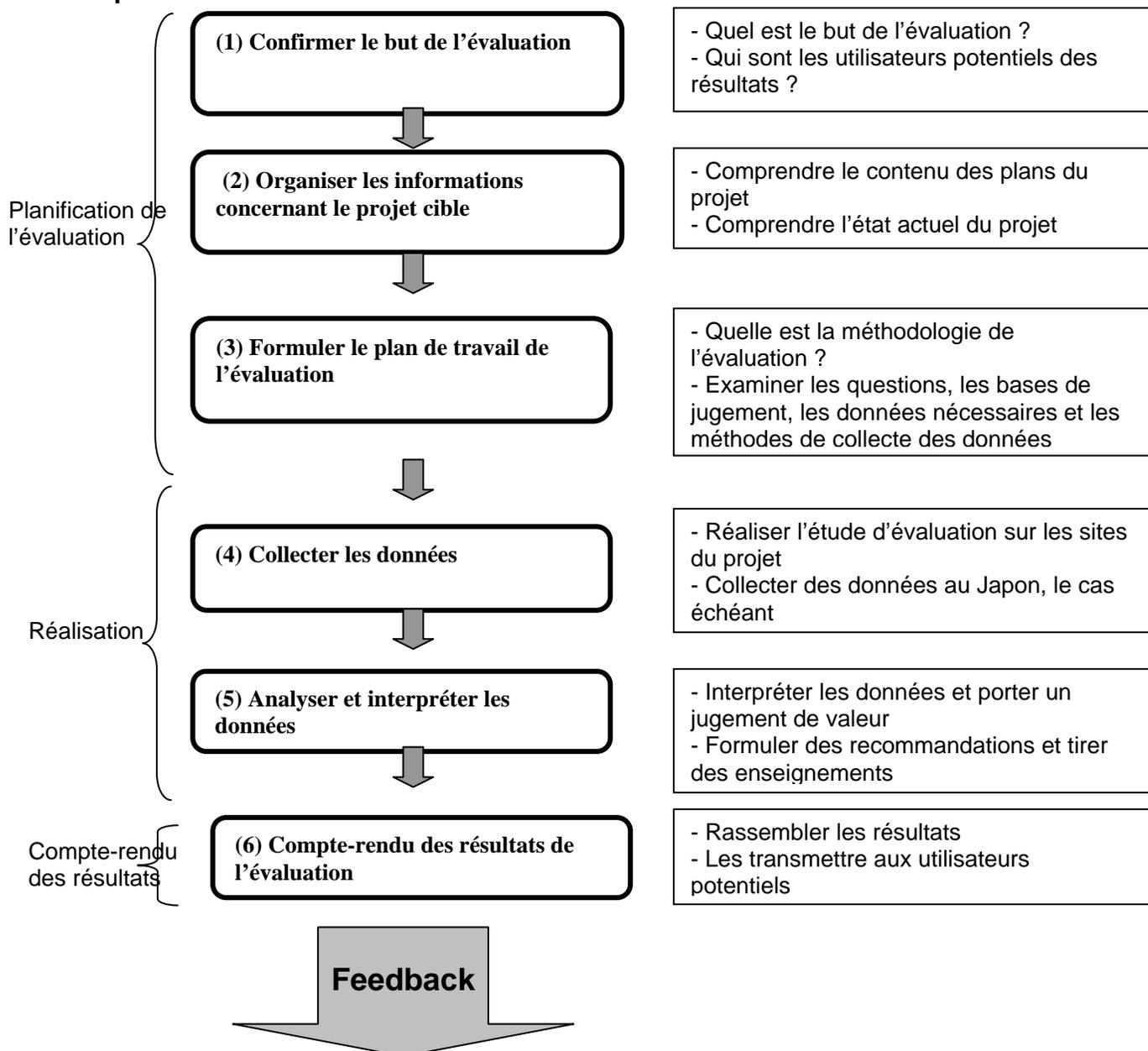


Tableau 1-2-1 Principales actions des étapes de l'évaluation

	Étapes de l'évaluation	Actions à effectuer	Points à prendre en compte
Planification de l'évaluation	1. Confirmation du but de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmer le but de l'évaluation. • Confirmer les utilisateurs potentiels. 	- Noter que le centre d'intérêt de l'évaluation dépend du type d'évaluation.
	2. Organisation des informations relatives à un projet cible	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmer le contenu des plans et l'état actuel. - S'assurer que l'état actuel est mentionné dans le cadre logique/SPP. - Organiser les informations liées au suivi, y compris les performances et le processus de mise en œuvre. - Par ailleurs, organiser les informations relatives au projet en étudiant les documents s'y rapportant et en interrogeant les personnes concernées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne pas créer un nouveau cadre logique/SPP simplement pour faciliter l'évaluation. - Si les informations liées au suivi ne sont pas disponibles, effectuer les vérifications nécessaires lors de l'évaluation.
	3. Formulation du plan de travail de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des questions évaluatives en prenant en compte les éléments à étudier au cours de l'étude d'évaluation. • Les questions évaluatives doivent être formulées en fonction des cinq critères. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formuler des questions évaluatives se rapportant aux préoccupations des parties prenantes et offrant des informations utiles pour l'amélioration du projet cible. - Les points de vue et les centres d'intérêt de l'évaluation dépendent des buts de l'évaluation ainsi que du type et des thèmes du projet cible.
		<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer la base du jugement : critères de comparaison ou valeurs cibles/conception de l'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si les valeurs cibles ou les moyens de vérification indiqués dans le cadre logique/SPP ne conviennent pas, étudier la possibilité d'utiliser des critères ou moyens différents. - Lors de l'examen de l'efficacité ou impact, utiliser une évaluation de type « avant-après » ou une approche quasi-expérimentale.
		<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les données nécessaires et leurs sources. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des données quantitatives et qualitatives doivent être prises en compte dans l'identification des données nécessaires. - Lors de l'identification des sources de données, prêter attention aux différences de sexe, d'origine ethnique et de classe sociale.
		<ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner les méthodes de collecte de données : étude par questionnaire, entretiens, analyse documentaire, etc. • Créer une grille d'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Essayer d'augmenter la crédibilité des données en combinant plusieurs méthodes de collecte. - Utiliser la grille d'évaluation de manière souple en ajoutant des éléments/questions si nécessaire ; il s'agit d'un outil pratique pour discuter du plan de travail de l'évaluation entre parties prenantes.

Mise en œuvre	4. Collecte des données	<ul style="list-style-type: none"> • Collecter les données nécessaires pour l'évaluation en réalisant des études dans le pays partenaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'évaluateur doit maîtriser les méthodes d'enquête : par exemple, entretiens, création et collecte d'un questionnaire, etc.
	5. Analyse et interprétation des données	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les données collectées en utilisant des méthodes d'analyse quantitatives et qualitatives. • Évaluer le projet (ou porter des jugements de valeur) à l'aide des cinq critères d'évaluation sur la base de l'analyse des données et identifier les facteurs favorisant la réussite du projet ou y faisant obstacle. • Tirer une conclusion des résultats de l'évaluation sur la base des cinq critères d'évaluation. • Formuler des recommandations et tirer des enseignements. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser les facteurs ayant influencé le projet, ainsi que les facteurs favorisant sa réussite ou y faisant obstacle. - Justifier de manière précise les résultats de l'évaluation. - Les recommandations et les enseignements tirés doivent être précis, pratiques et argumentés.
Compte-rendu	6. Compte-rendu des résultats de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Formuler les résultats de l'évaluation sous forme de « Tableau d'évaluation ex ante » ou de « Tableau récapitulatif des résultats de l'évaluation ». • Rédiger un « Rapport d'évaluation » lors de l'évaluation à mi-parcours et après celle-ci. 	<ul style="list-style-type: none"> - Essayer de présenter les résultats de l'évaluation aux utilisateurs potentiels de la manière la plus simple et la plus claire possible. - Ne pas oublier de rédiger un résumé en anglais.



2^e partie
Les méthodes d'évaluation
de la JICA

Chapitre 1 - Confirmation des buts de l'évaluation et organisation de l'information pour un projet cible

Ce chapitre détaille la première étape de l'organisation d'une évaluation, à savoir la confirmation des objectifs de l'évaluation et la manière d'appréhender globalement le projet concerné.

En bref

- Les buts de l'évaluation diffèrent selon qu'il s'agit d'une évaluation ex ante, à mi-parcours, en fin de parcours ou ex post. Lors de la première étape de l'évaluation, il est important de confirmer les buts de cette dernière, et d'assurer le partage de l'information entre les parties prenantes sur la manière dont les résultats seront utilisés et par qui.
- Préalablement, il faut obtenir des informations sur le contenu du projet et le degré de réalisation de celui-ci.
- Essayer de comprendre le contenu du projet et sa structure (enchaînement des relations causales) en utilisant un cadre logique ou le modèle appelé « Project Design Matrix » (ou PDM, matrice de conception du projet). Le concept de modèle logique composant la base théorique du cadre logique ou du PDM peut se révéler utile.
- Dans le cas où le cadre logique ou le PDM ne refléterait pas la situation réelle du projet, des ajustements seraient nécessaires. Cependant, cela ne signifie pas que l'on doit changer de cadre logique ou de PDM pour faciliter l'étude d'évaluation.
- Examiner si les indicateurs et les moyens de vérification sont adaptés au cadre logique ou au PDM, et le cas échéant envisager le recours à de nouveaux indicateurs ou moyens.
- Plusieurs cadres logiques ou PDM de projets peuvent se référer à un même programme ou objectif sectoriel, et c'est pourquoi les plans de développement ou les questions de développement des pays partenaires devraient être pris en considération lorsqu'une étude d'évaluation est menée.
- Lors de l'examen de la performance et du processus de mise en œuvre, l'intégralité des informations se rapportant au suivi doit être utilisée. Mener des enquêtes complémentaires si la documentation existant en matière de suivi est insuffisante.

1. Confirmation du but de l'évaluation

Lorsqu'une évaluation est programmée, l'évaluateur et les parties prenantes doivent d'abord en confirmer le but. Diverses méthodes d'évaluation existent en fonction des objectifs assignés. Si les buts et l'utilisation des données ne sont pas communs à tous, les résultats de l'évaluation peuvent se révéler inutiles ou inappropriés. Par conséquent, il est très important de confirmer à quelle fin et par qui ces résultats seront utilisés, et de planifier l'évaluation en conséquence.

Les buts de l'évaluation diffèrent en fonction de la place de celle-ci dans le cycle du projet, comme montré ci-dessous.

Existe quatre types d'évaluations en fonction du niveau d'avancement du projet :	
Évaluation ex ante	il s'agit d'évaluer la validité du contenu des plans du projet. Les résultats de cette évaluation ex ante sont utilisés pour obtenir l'accord final en vue de la mise en œuvre du projet.
Évaluation à mi-parcours	il s'agit d'étudier si, à mi-parcours, un projet produit correctement les effets escomptés. Les résultats de l'évaluation à mi-parcours sont utilisés pour améliorer la stratégie du projet, et pour tirer des enseignements pour des projets de type similaire.
Évaluation en fin de parcours	il s'agit d'examiner si un projet produit les effets attendus à la fin de sa période de réalisation. Les résultats de l'évaluation en fin de parcours sont utilisés pour décider de la fin d'un projet ou de sa poursuite. Les enseignements tirés de ces résultats servent également à alimenter une base d' « enseignements tirés » pour des projets de types similaires.
Évaluation ex post	il s'agit d'étudier si le projet produit les effets et l'impact attendus dans un délai déterminé après son achèvement. Les résultats de l'évaluation ex post sont utilisés pour faire des recommandations à l'agence responsable de la mise en œuvre dans le pays partenaire, pour proposer des enseignements afin de mettre en œuvre d'une manière efficace et efficiente des projets similaires à l'avenir, et pour établir des plans à grande échelle (par exemple, les programmes pays de la JICA).

Un autre point important dans le processus de confirmation des objectifs de l'évaluation est le partage des mêmes objectifs par les parties concernées. Dans ce contexte, « parties concernées » désigne les parties prenantes, y compris les départements de la JICA en charge du projet, les ministères de référence et les agences responsables de la mise en œuvre dans le pays partenaire, ainsi que le bénéficiaire. Les intervenants locaux ont généralement tendance à se montrer hostiles à l'évaluation car ils ont l'impression d'être contrôlés par l'extérieur. Il est donc indispensable de s'assurer qu'ils comprennent le

but de l'évaluation afin qu'ils y adhèrent et coopèrent activement en vue de mener à bien cette évaluation.

Il est également nécessaire de spécifier quels seront les utilisateurs des résultats de l'évaluation. Dans la mesure où l'évaluation est interne, les départements de la JICA concernés et les agences d'exécution dans le pays partenaire sont généralement les premiers utilisateurs des résultats de l'étude d'évaluation. Dans certains projets, les résidents locaux — en tant que bénéficiaires ou homologues des agences d'exécution — sont la cible directe du retour de l'information. Il peut être intéressant de créer des opportunités de discussion entre les personnes concernées au sujet du type d'évaluation nécessaire afin d'améliorer la gestion du projet.

2. Appréhender globalement le projet concerné

Après confirmation des buts de l'évaluation, l'étape suivante consiste à appréhender le projet dans sa globalité en tant que cible d'évaluation. L'évaluateur connaît la situation actuelle du projet, de ce fait il lui est plus facile de déterminer quels seront les points importants à prendre en compte dans les questions d'évaluation, ainsi que la nature des données qu'il sera nécessaire de recueillir durant l'étude d'évaluation. Le type et la quantité des informations que l'évaluateur peut obtenir au moment de l'évaluation diffèrent en fonction du calendrier d'étude et de la disponibilité des documents qui y sont liés, notamment les résultats du suivi. En règle générale, les réponses aux questions ci-dessous devraient permettre de clarifier la situation du projet dans son ensemble

Type d'informations relatives au projet cible

Sur le contenu de la planification :

- Quels sont les antécédents de la mise en œuvre du projet ?
- À quels enjeux de développement le projet participe-t-il ?
- Les stratégies du projet répondent-elles efficacement aux questions de développement ?
- Quel est l'élément principal du projet ?
- Quel est le principal groupe cible ?
- Quels effets le projet s'efforce-t-il d'atteindre ?
- Comment sont structurées les relations causales entre la mise en œuvre du projet et ses effets ?
- Quels sont les critères d'achèvement du projet ou les bases sur lesquelles ce jugement est fondé ?
- Quels sont les facteurs et les risques externes ?
- Quels sont les intrants et à combien s'élèvent les coûts, etc. ?

Sur la performance du projet

- Que se passe-t-il dans le processus de mise en œuvre du projet ?
- Quels sont les résultats produits par le projet, etc. ?

i) Contenu de la planification

L'évaluation compare la situation actuelle d'un projet avec le plan de départ. C'est pourquoi il est tout d'abord nécessaire de collecter des informations sur le contenu des plans. Elles s'organisent essentiellement en deux catégories : 1) les éléments du projet : but du projet, activités et intrants, et 2) la manière dont le projet est structuré (la logique des relations causales). Les plans du projet ont pour hypothèse de base que les effets escomptés seront produits par la mise en œuvre du projet. Nous pouvons confirmer à quel point les plans ont été faits en prenant en compte les antécédents du projet, la relation avec les questions de développement, et la pertinence des stratégies du projet.

Un cadre logique ou un PDM peuvent être utilisés pour appréhender le contenu des plans. Dans la section suivante, "**Le modèle logique**", la base théorique du cadre logique et du PDM sera expliquée avec une mise en exergue de l'organisation de l'information sur un projet concerné dans la perspective d'une évaluation.

ii) Sur la performance du projet

La performance du projet au moment de l'évaluation est un autre type d'information à obtenir. Lors d'une évaluation à mi-parcours, il se révèle important de connaître les niveaux réels d'intrants et d'extrants, ainsi que la situation du processus de mise en œuvre à ce moment donné. Pour l'évaluation en fin de parcours, en plus des informations précitées, il faudrait se procurer le niveau de réalisation du projet. Généralement, ces informations peuvent être obtenues à partir des résultats du suivi. Cependant, si nécessaire, des enquêtes complémentaires peuvent être menées au cours de l'évaluation.

iii) Principales sources d'information

Les principales sources d'information permettant d'avoir une vue globale du projet sont présentées ci-dessous.

Principales sources d'information pour appréhender l'ensemble du projet

Dans le cas d'une évaluation ex ante :

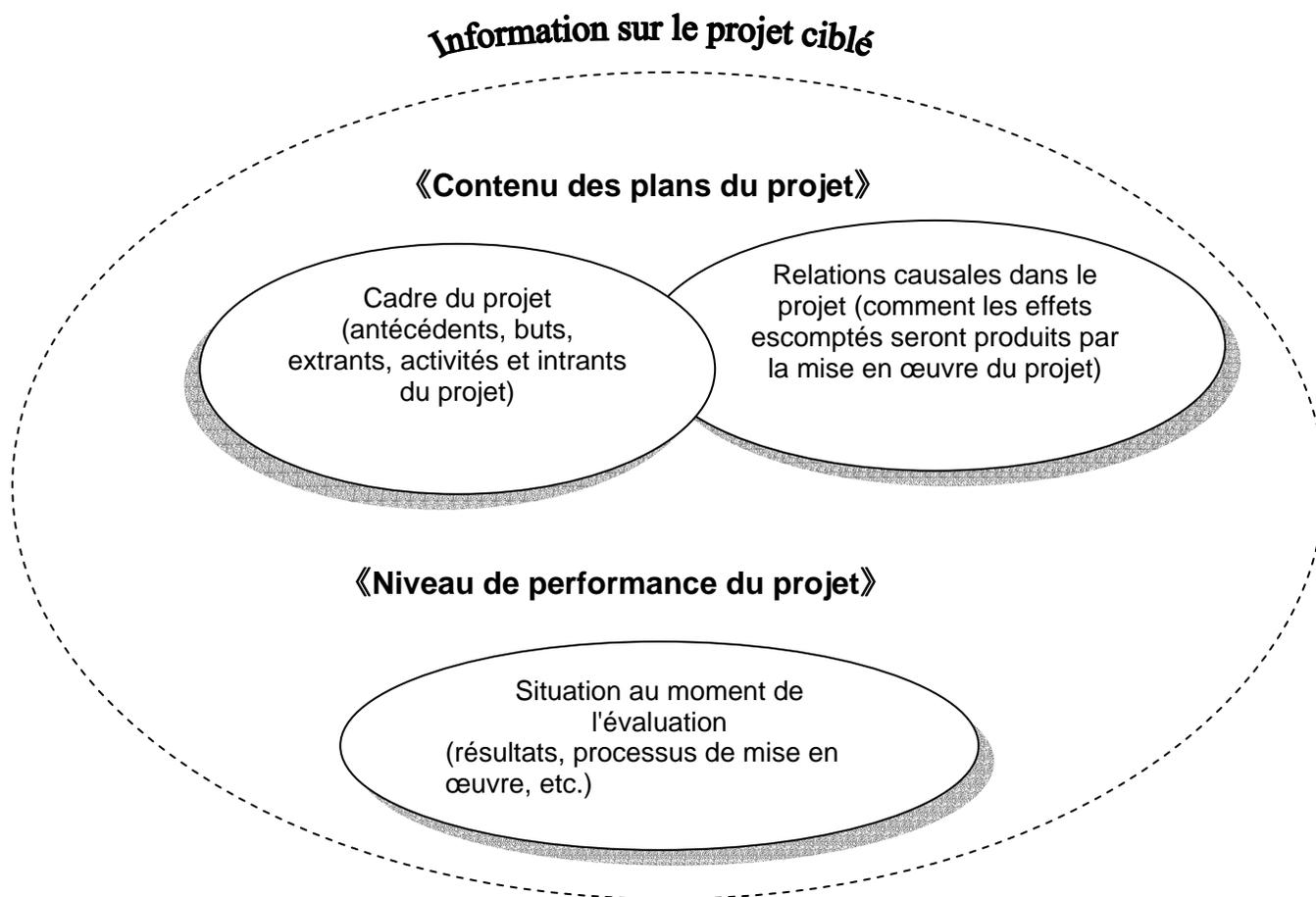
- plans de développement du pays partenaire dans le secteur ou le sous-secteur concerné
- programmes pays du Japon
- documentation sur le secteur ou le sous-secteur concerné
- information sur les projets en cours dans le secteur ou le sous-secteur (concernant aussi bien d'autres donateurs)
- données de base
- rapports d'évaluation de projets similaires (cadres logiques ou PDM, enseignements tirés des expériences, etc.)
- projet de cadre logique ou de PDM, etc.

Dans le cas d'une évaluation à mi-parcours, en fin de parcours ou ex post :

- tableaux récapitulatifs des évaluations préliminaires, documents liés au projet
- différentes versions du cadre logique ou du PDM
- rapports de suivi
- rapports et notes divers sur le projet
- membres de la JICA en charge du projet, ex-experts et membres du comité de soutien au Japon

- ministères concernés dans le pays partenaire, agences d'exécution (si le bureau local conduit l'évaluation), etc.

Figure 2-1-1 Schéma conceptuel de l'information sur le projet concerné



3. Utilisation du cadre logique

(1) Situation réelle du projet et du cadre logique

Le cadre logique est un outil utile pour comprendre les buts, les activités et les intrants du projet, la manière dont sont sélectionnés les valeurs cibles et les critères de mesure, et les risques potentiels du projet. Ce cadre logique est couramment utilisé pour la planification et la gestion des projets. Il permet de fournir à l'évaluateur des informations sur la situation réelle et les logiques ou les théories du projet. Le cadre logique permet d'obtenir les informations suivantes :

Informations à obtenir à partir du cadre logique

- effets et extrants attendus du projet
- valeurs cibles des objectifs comme base de jugement
- moyens de vérification (ce qui est utile pour réfléchir aux méthodes d'enquête)
- facteurs et risques extérieurs pouvant exercer une influence sur les performances du projet
- intrants / ressources
- disponibilité des informations liés au suivi, etc.

Cependant, dans la réalité, les contenus du cadre logique peuvent manquer de clarté ou de logique, ou, dans certains cas, les valeurs cibles peuvent ne pas être nettement définies. L'évaluateur doit alors appréhender la situation réelle du projet à partir de documents pertinents ou par des entretiens avec les personnes concernées. En complément de cela, une discussion avec les parties prenantes peut aider l'évaluateur à envisager les points à étudier pour mesurer les effets du projet, et à partir de quels critères il convient de juger du niveau de réalisation des objectifs.

(2) La théorie du modèle logique

i) Qu'est-ce qu'un « modèle logique » ?

Le 'modèle logique' est l'une des théories de l'évaluation des projets ; il compose la base théorique du cadre logique.

Le modèle logique est ...

Le modèle logique présente la théorie de l'évaluation de la « théorie du programme ». Il est parfois décrit dans certaines terminologies, et selon les chercheurs, comme « la logique de réalisation du programme » ou « la théorie des activités ». L'évaluation de la théorie d'un programme est effectuée en confirmant ou en supposant une échelle de causes et d'effets appliqués à des programmes et des projets.

Les relations causales du projet concerné sont mises en évidence par le recours à un modèle logique, et cela aide les évaluateurs à examiner si les intrants affectés aux projets produisent réellement

les effets supposés, ou si les impacts escomptés sont observés, et / ou si un quelconque échec de la théorie existe dans le projet.

Le modèle logique est une théorie permettant de spécifier les relations causales dans un projet. Tous les projets partent de l'hypothèse que 'si les activités A sont mises en œuvre, alors les effets B se produiront.' Un projet d'irrigation, par exemple, part de l'hypothèse que 'si des installations d'irrigation sont construites, alors la productivité du riz sera accrue.' Une autre assertion disant que 'si la productivité du riz augmente, alors le niveau de revenus des agriculteurs sera amélioré' est supposée dans le projet comme une relation causale. Si ces relations causales ne fonctionnent pas correctement, le projet peut échouer. Dans les évaluations, nous avons besoin d'identifier quelles hypothèses sous-tendent le projet et avec quelles relations causales le projet est structuré, ainsi que d'examiner si elles fonctionnent, si les hypothèses sont correctes et si les effets attendus sont produits. Le modèle qui applique la théorie de la spécification du rapport de causalité dans un projet est appelé '**le modèle logique**'. La figure 2-1-2 en montre le schéma conceptuel.

ii) Résultats et gestion du projet

Comme le montre la figure 2-1-2, un autre aspect important de l'évaluation basée sur le modèle logique est la description du projet sur deux niveaux, à savoir le niveau des réalisations et celui de la gestion du projet. Ce concept est utile lorsqu'on examine où se situent les problèmes du projet et qui en est responsable. Par exemple, si les effets escomptés ne se produisent pas, nous pouvons examiner s'il y a des problèmes à l'échelle de la gestion ou dans la spécification des relations causales '**si ... alors**'. Ce type d'analyse est très important pour faire des recommandations et tirer des enseignements, dans la mesure où nous pouvons déterminer quelle responsabilité peut être mise en cause. Une telle approche de l'évaluation, utilisant un cadre logique, est compatible avec le cadre des évaluations de la JICA pour évaluer la performance sous trois angles : résultats, processus de mise en œuvre, relations causales.

Définition des réalisations et des extrants

Réalisations :

Les effets, vraisemblables ou réalisés, à court, moyen ou long terme des extrants d'une action de développement. Les effets directs à long terme sont souvent appelés « impact ».

Extrants :

Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action et pouvant conduire à l'obtention de réalisations.

Source principale : '*Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*', OECD, 2002

iii) Le modèle logique et le cadre logique

À l'étape de la planification, la JICA introduit un cadre logique consistant en la théorie du modèle logique. Ainsi, il n'est pas nécessaire de construire un nouveau modèle logique au moment de l'évaluation. Ce qui compte cependant est l'utilisation de manière adéquate du cadre logique dans l'évaluation, tout en comprenant pleinement la théorie du modèle logique.

Il existe en général plusieurs niveaux différents de réalisations attendus de l'action du projet (voir figure 2-1-3). Mais le cadre logique possède seulement deux niveaux : 1) la finalité globale, et 2) le but du projet (voir. figure 2-1-4). Le but du projet est décrit sous la forme de bénéfices directs ou à court terme pour le groupe ou la société cible, alors que la finalité globale représente les effets ou les changements à plus long terme. En se basant sur le cadre logique existant, nous sommes capables de comprendre la théorie du projet en identifiant les relations causales ainsi que les réalisations directes escomptées et l'impact du projet. Si des questions relatives au contenu du projet ou aux relations causales émergent au cours de ce processus, il faut veiller à les prendre en compte dans le plan de travail de l'évaluation en vue d'un examen ultérieur.

Figure 2-1-2 Le modèle logique

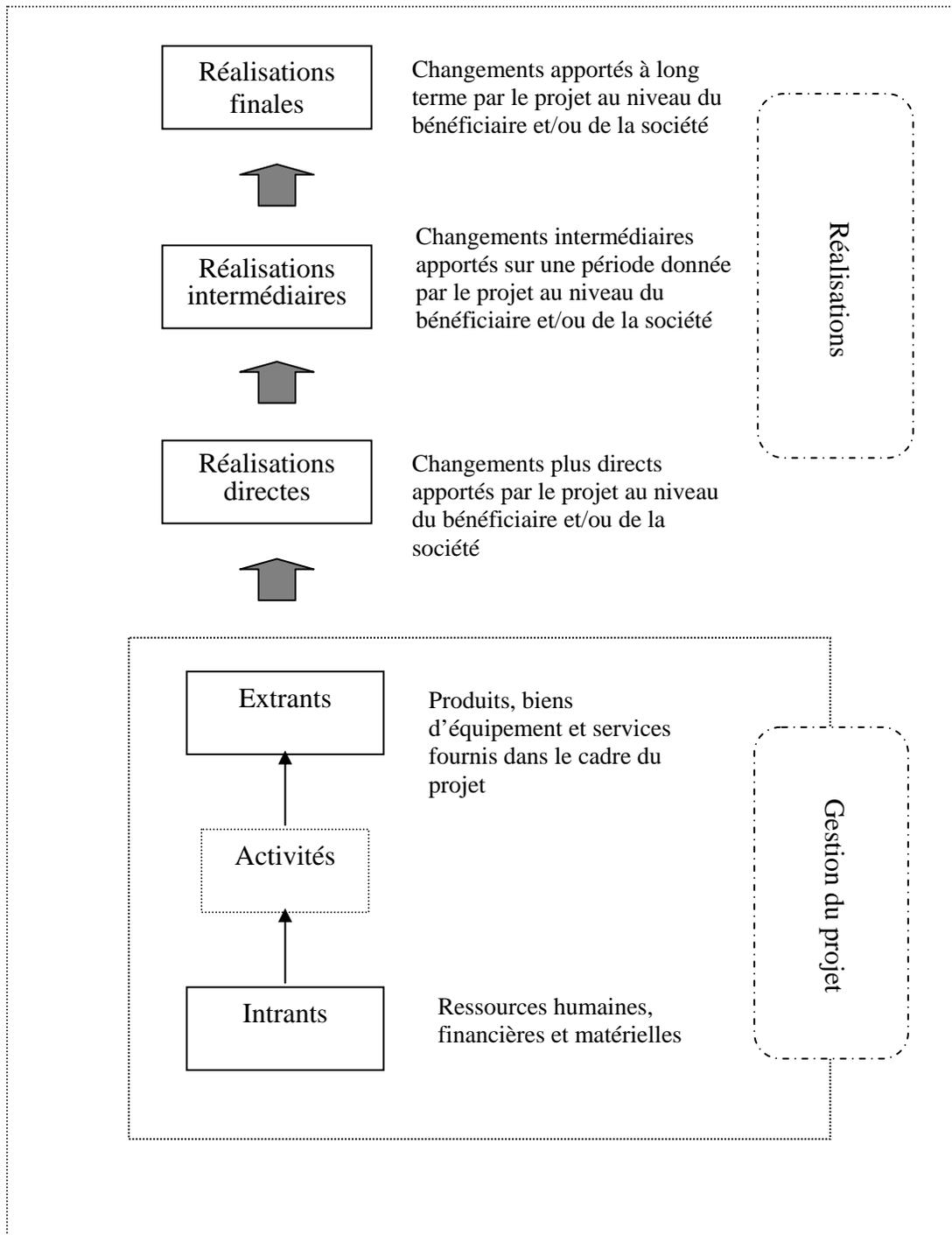
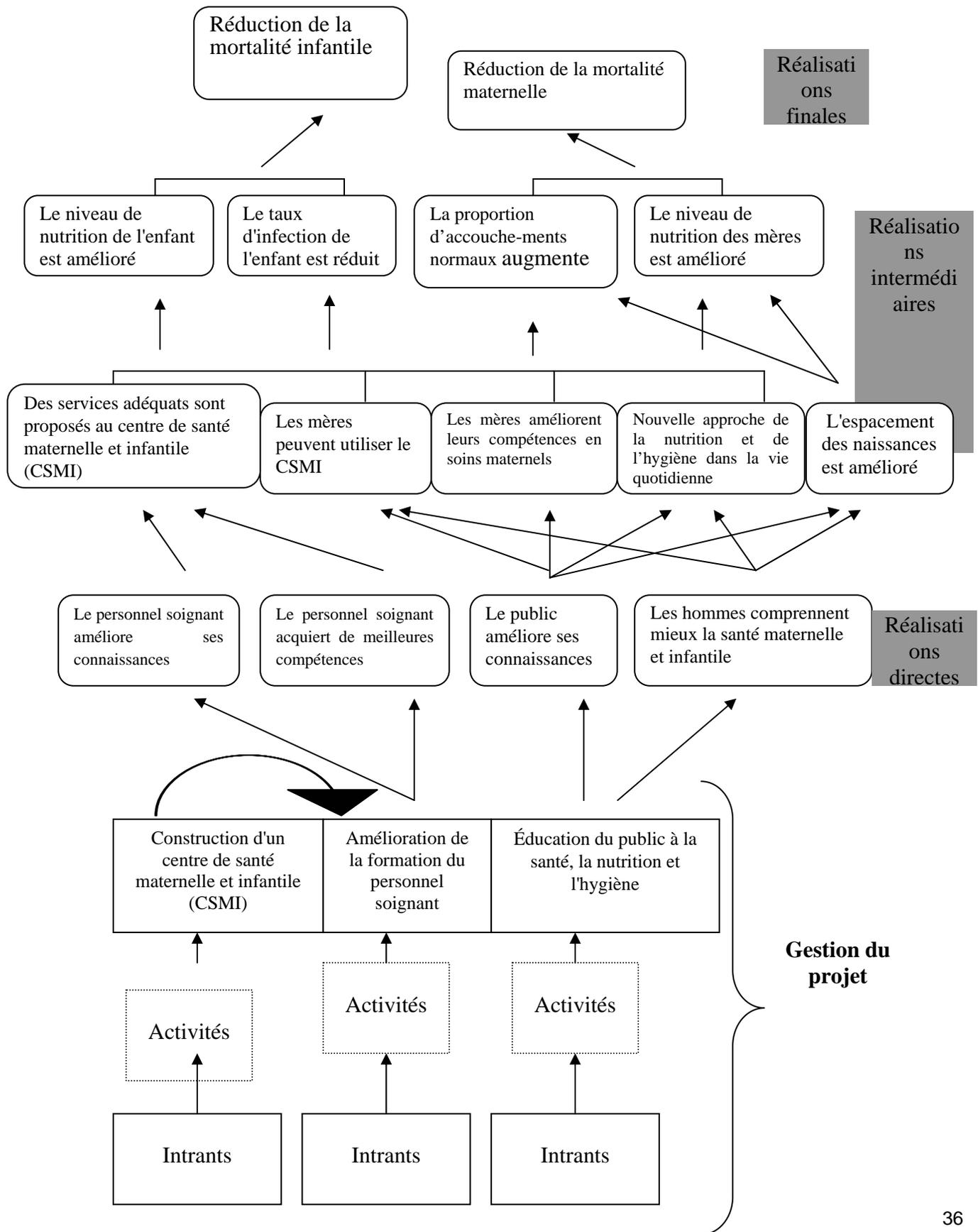
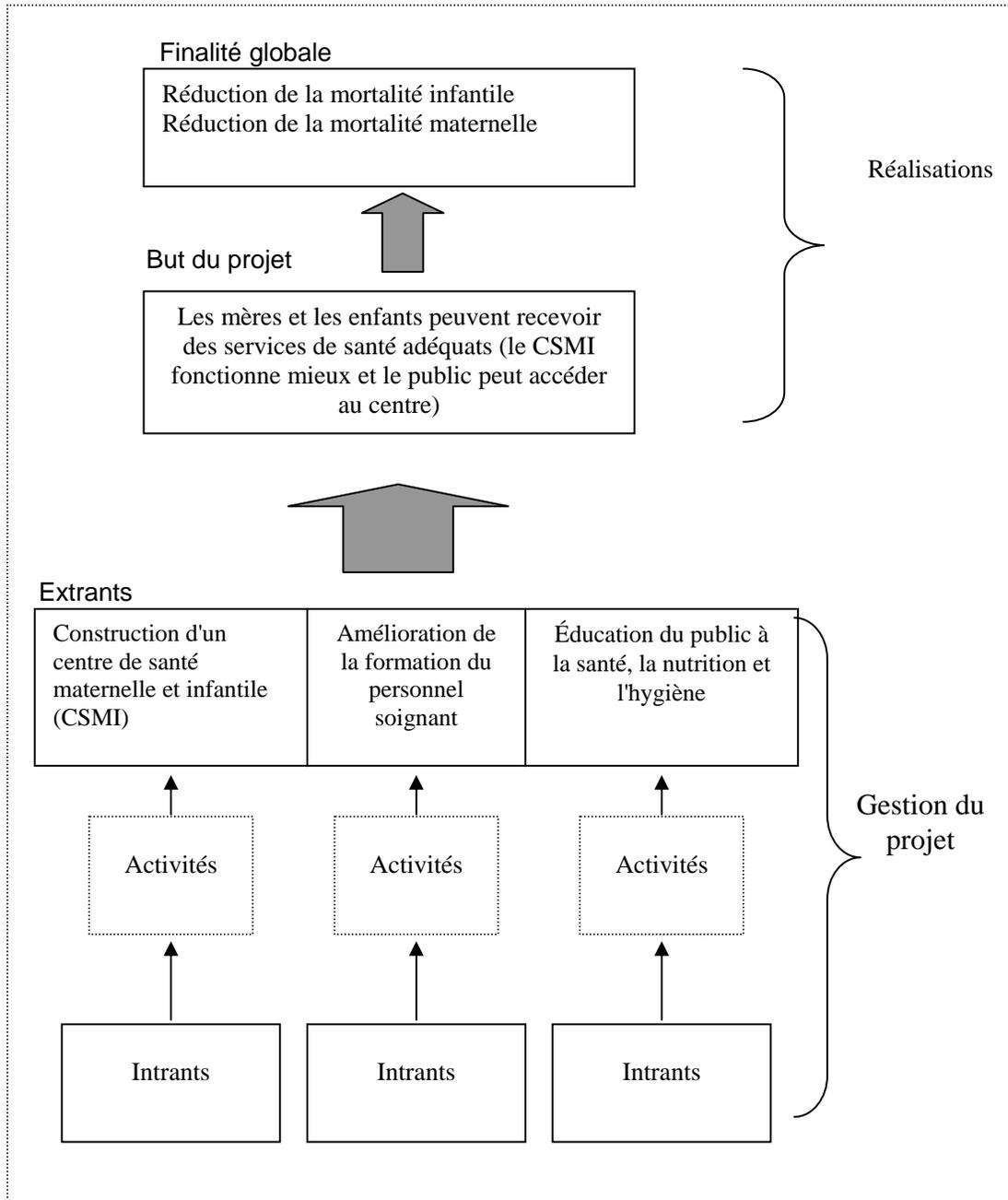


Figure 2-1-3 Un exemple de modèle logique :
'Programme d'amélioration de la santé maternelle et infantile'



**Figure 2-1-4 Un exemple de cadre logique de la JICA (résumé) :
 'Programme d'amélioration de la santé maternelle et infantile'**



(3) Révision du cadre logique : reflète-t-il la situation réelle du projet ?

À la JICA, un cadre logique est élaboré au moment de la planification du projet, appliquant les relations causales du modèle logique. Pendant et après l'évaluation à mi-parcours, il est possible de corrélérer le contenu du cadre logique aux plans de travail de l'évaluation dans la mesure où la situation réelle du projet est précisément décrite par le cadre logique (dans le cas où plusieurs versions du cadre logique existeraient, la plus récente est prise en compte). Toutefois, dans la réalité, il est des cas où le cadre logique n'est formulé ni clairement ni théoriquement, et par conséquent, ne reflète pas la situation réelle du projet. Il peut aussi arriver que les relations causales, ainsi que les indicateurs, les objectifs, les moyens de vérification et d'importantes hypothèses ne soient pas correctement identifiés. Dans ce cas, l'évaluateur doit ajuster le cadre logique afin qu'il reflète aussi précisément que possible ce qui se passe sur le terrain en utilisant d'autres informations relatives au projet. Par exemple, dans le cas où ce qui est écrit comme étant le but du projet peut difficilement être considéré comme n'étant rien de plus qu'un extrant, l'évaluateur — travaillant en consensus avec les parties prenantes — peut réinitialiser le but du projet en étudiant les documents pertinents ou en interrogeant des personnes impliquées pour trouver quels effets étaient à l'origine escomptés. En se basant sur les résultats du suivi, l'évaluateur peut aussi procéder à un ajustement des indicateurs dans une direction plus appropriée.

Ce travail d'ajustement du cadre logique ne signifie pas que l'évaluateur peut élaborer un '*cadre logique supposé*' ni mettre en place des '*valeurs cibles pouvant facilement être évaluées*'. La cible de l'évaluation se compose du contenu planifié et de la performance du projet. Par conséquent, l'objectif d'une révision du cadre logique au moment de la planification de l'évaluation est d'ajuster son contenu en fonction de ce qui se passe réellement sur le terrain.

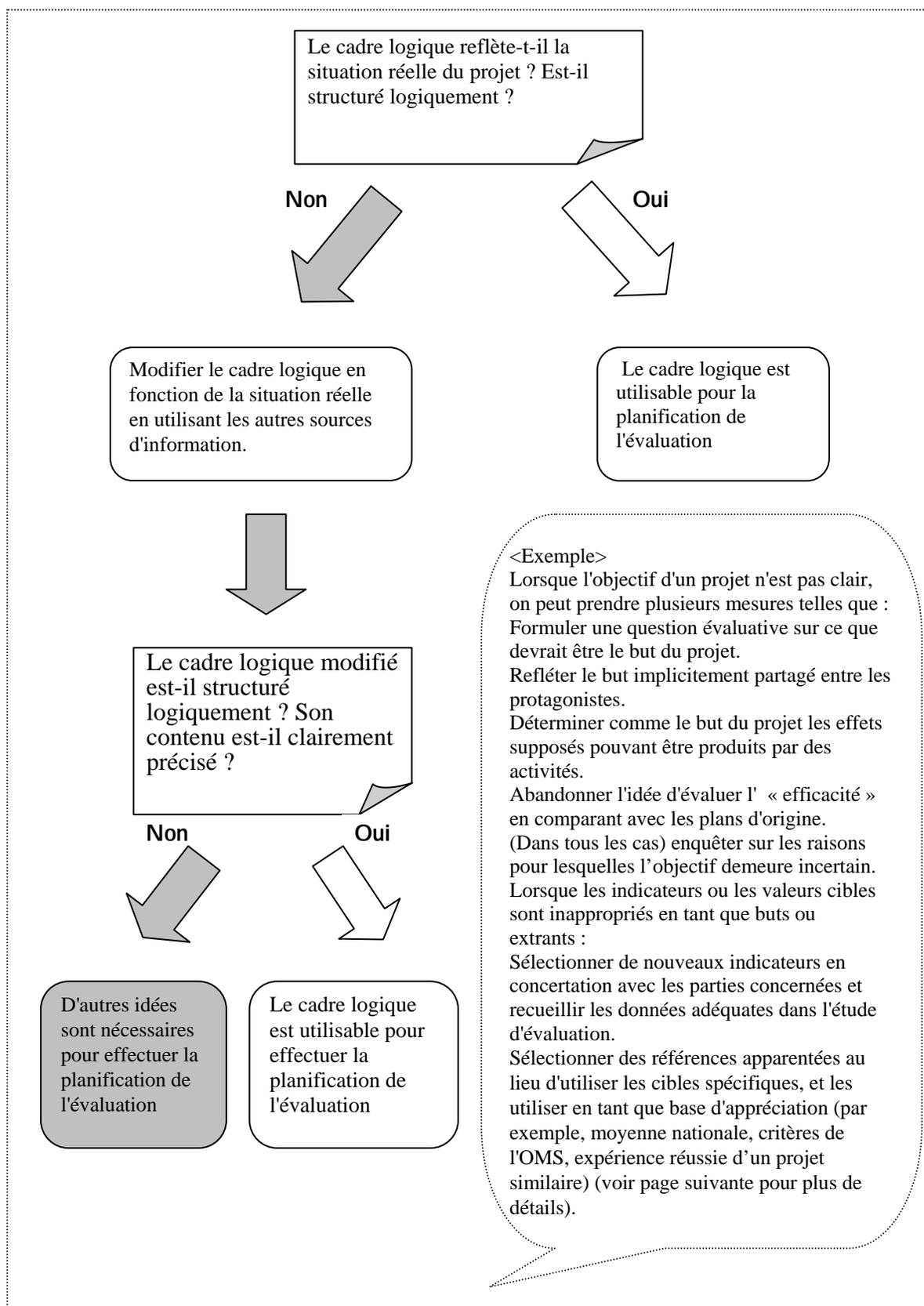
Lorsque le contenu ou les objectifs planifiés ne sont pas clairs, même après avoir passé en revue les informations complémentaires, il est souvent difficile de construire des relations causales dans le cadre logique. En conséquence, on peut ne pas être à même de véritablement évaluer le projet de manière significative¹. Dans un tel cas, nous pouvons formuler la question de l'évaluation de ce qui était supposé être le but du projet, puis mesurer le degré d'accomplissement après identification du but.

Dans le cas d'une évaluation ex ante, les résultats de l'évaluation sont pris en compte dans la création et/ou la révision du cadre logique et dans la mise en place d'une base pour assurer ultérieurement un suivi et une évaluation faciles.

La figure 2-1-5 présente les étapes de la révision du cadre logique au moment de la planification de l'évaluation.

¹ Un tel cas ne devrait pas se produire dans les projets de la JICA où l'évaluation ex ante est aujourd'hui toujours pratiquée, cependant, s'il se présentait malgré tout lors d'une évaluation à mi-parcours en fin de parcours, la qualité de l'évaluation ex ante ou du suivi en serait la cause.

Figure 2-1-5 Utilisation du cadre logique au cours de l'évaluation



(4) Validation des indicateurs et des moyens de vérification dans le cadre logique

Dans le cadre logique se trouve une colonne « Indicateurs » pour la mesure des objectifs. Dans cette colonne, la mesure des extrants, du but du projet et de la finalité globale est mise spécifiquement en corrélation avec les cibles. La colonne « Moyens de vérification », jouxtant la précédente sur la droite, présente les méthodes de collecte de données relatives aux indicateurs. Cette information est indispensable pour suivre le projet. Elle peut également être utilisée pour confirmer la performance du projet ainsi que pour définir les données nécessaires et les méthodes de collecte de données pour l'étude d'évaluation.

L'évaluateur doit s'assurer que le but du projet est décrit par des indicateurs et des méthodes de mesure appropriés. Si les indicateurs ne sont pas correctement formulés, les informations sur la performance du projet soumises par l'agence d'exécution pourraient ne pas être fiables. Dans ce cas, les évaluateurs peuvent mener des enquêtes complémentaires pour obtenir des données sur la performance.

i) Indicateurs et méthodes de mesure

Un indicateur est un concept utilisé pour comprendre un phénomène. Par exemple, le phénomène 'les gens s'enrichissent' peut être compris par l'indicateur 'revenu'. Il peut également être plus finement mesuré en comptant le 'nombre de têtes de bétail' dans les régions rurales. Autre exemple, le phénomène selon lequel 'les résultats scolaires des enfants se sont améliorés' peut être prouvé en utilisant l'indicateur 'augmentation des connaissances'.

Généralement, un phénomène spécifique peut être mesuré de plusieurs façons. Les revenus, par exemple, peuvent être mesurés en observant soit l'évolution du revenu annuel moyen de la population, soit du total de ses revenus. L'augmentation des connaissances des enfants peut être mesurée aussi bien par les moyennes obtenues aux examens nationaux que par la note moyenne à l'examen de composition, ou encore par la note moyenne des tests de connaissance dans chaque classe.

Cela va sans dire, mais nous devons définir précisément, dans la phase de planification, quelles méthodes de mesure sont les plus adéquates. Au cours de l'évaluation, il est nécessaire d'examiner si les indicateurs et les méthodes de mesure décrites dans le cadre logique sont appropriés au vu du contenu du projet ou de la situation dans la société cible. Il faut aussi examiner si le suivi et l'évaluation sont applicables. Par exemple, la mesure des effets d'une formation peut être réalisée de différentes manières, notamment par le nombre de personnes ayant suivi la formation, leur degré de satisfaction, l'augmentation de leurs connaissances, le niveau des compétences acquises, leur degré d'utilisation (apports dans le cadre du travail, taux d'emploi, etc.), et ainsi de suite. Afin de mesurer ces effets, il peut également s'avérer nécessaire d'introduire un test avant et après la formation, ce qui permet d'observer l'évolution des connaissances.

Les principaux critères permettant de passer en revue le bien-fondé des indicateurs et des méthodes de mesure sont décrits ci-dessous.

Critères de validité des indicateurs et des méthodes de mesure

« Indicateurs »

- **Direct / valide** : les indicateurs expliquent-ils ou non directement un phénomène. Des indicateurs plus directs expliquent plus nettement les objectifs et facilitent la mesure du niveau de réalisation.
- **Opérationnel** : les indicateurs sont-ils suffisamment définis pour être opérationnels. Par exemple, l'indicateur du « nombre de techniciens de niveau intermédiaire ayant réussi » ne peut pas être mesuré tant que le sens de la « réussite » n'est pas totalement clair (c'est-à-dire qu'elle peut être définie par « ceux ayant trouvé un emploi dans l'année suivant la formation professionnelle » ou par « ceux dont le salaire a augmenté »).
- **Approprié** : les indicateurs représentent-ils de manière appropriée les objectifs. Nous devons éviter la trop grande multiplication d'indicateurs pour un seul but. Cela pourrait signifier que les objectifs sont trop compliqués ou que leur contenu n'est pas pleinement compris par les personnes concernées. Dans ce cas, il serait nécessaire de revoir les objectifs et d'en rétablir de plus concrets et spécifiques.

'Méthodes de mesure'

- **Pratique** : les méthodes de mesure sont-elles ou non pratiques. Le coût d'une mesure dépend des stratégies de mesure et de la crédibilité des données secondaires. Si des données secondaires hautement fiables sont disponibles, alors un simple indicateur pratique peut être mis en place pour un coût minime. Les indicateurs qui ne sont mesurables qu'après des études à grande échelle peuvent ne pas être pratiques du point de vue des coûts et du temps. Les méthodes de mesure font partie des instruments de gestion utilisés pour le suivi et l'évaluation. L'accessibilité et le temps nécessaire pour obtenir des données constituent un autre critère important dans la sélection des méthodes de mesure.
- **Fiable** : les données recueillies sont-elles ou non fiables. Si le même résultat peut être obtenu à chaque mesure, les données seront peut être plus fiables. La source des données doit également être fiable et la partialité de l'enquêteur être autant que possible éliminée.

ii) Valeurs cibles

Les valeurs cibles fournissent la base permettant de juger de la performance, et de ce fait constituent une partie importante du cadre logique. Il est indispensable que les parties prenantes parviennent à un accord sur les valeurs cibles dès la phase de planification du projet. S'il s'avère

qu'aucune cible définie n'avait été établie lors de la planification du projet, l'évaluateur et les autres parties prenantes doivent se réunir afin de décider d'une base de jugement en utilisant des critères appropriés ou des données statistiques (voir encadré 2).

(5) Situer le cadre logique dans un programme

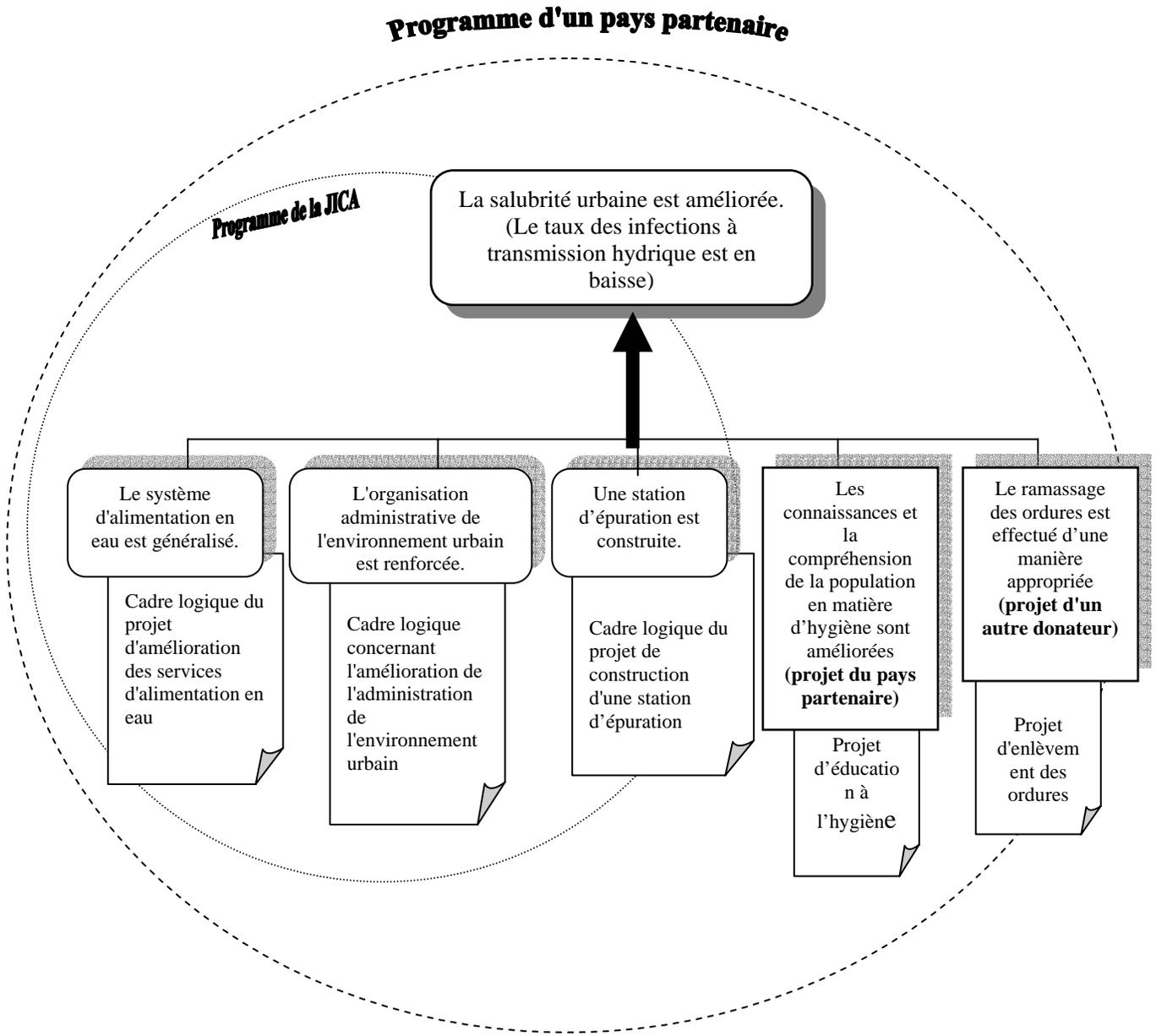
Comprendre un projet à travers un cadre logique exige de poser des questions sur le positionnement de la réalisation finale (ou de la finalité globale) d'un projet particulier dans un programme sous-jacent ou dans un problème de développement. Un projet particulier est une manière de résoudre un problème de développement à l'intérieur du cadre d'un programme plus large. La JICA définit un projet et un programme comme ci-après. La figure 2-1-6 présente un schéma de leur positionnement.

Comme le montre la figure 2-1-6, un programme est un assemblage de projets particuliers qui partagent la même finalité globale pour le même problème de développement. Au cours de l'évaluation, il devient nécessaire d'examiner comment un projet particulier se positionne dans un programme ou vis-à-vis d'un problème de développement, et également quels liens existent avec les projets d'autres donateurs ou de pays partenaires. C'est ce dont traite spécifiquement la « pertinence » dans l'évaluation ex ante et l'« impact » dans l'évaluation ex post.

Définitions données par la JICA d'un programme et d'un projet :

- **Un programme** est un assemblage de projets distincts liés à un même enjeu de développement.
 - **Un projet (particulier)** a pour but de produire des résultats précis dans un laps de temps donné. Il est possible de mesurer quantitativement les résultats et de présumer directement les relations causales avec les intrants.
-

Figure 2-1-6 Positionnement du programme et des projets
'Cas du programme d'amélioration de la salubrité urbaine'

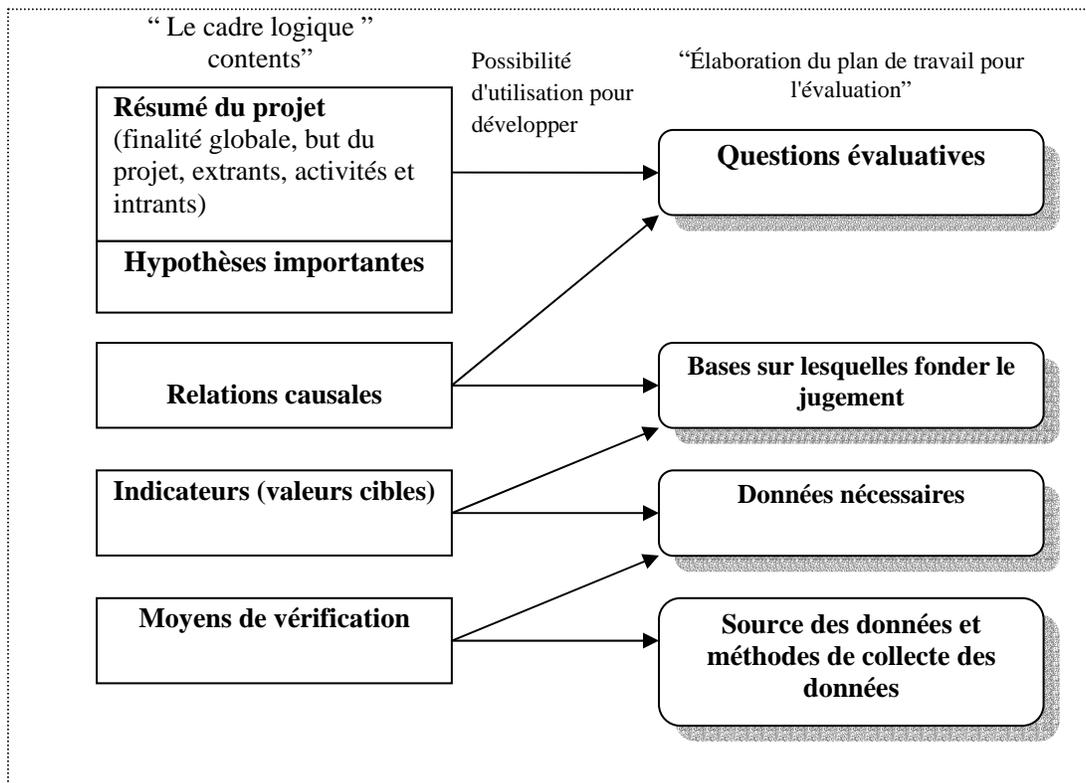


(6) Relation entre le cadre logique et les plans de travail de l'évaluation

Le cadre logique contient des informations utiles pour préparer un plan de travail pour l'évaluation. Par exemple, les questions évaluatives portant sur l'efficacité et l'impact peuvent refléter le modèle du cadre logique sur les relations causales. D'autre part, les valeurs cibles des indicateurs et les moyens de vérification peuvent constituer une base pour identifier les données nécessaires et les méthodes de collecte des données. L'utilisation des informations d'un cadre logique dans l'élaboration du plan de travail pour l'évaluation est présentée dans la figure 2-1-7.

Les plans de travail pour l'évaluation sont expliqués en détail dans le chapitre 2 de la deuxième partie.

Figure 2-1-7 Utilisation du cadre logique dans l'élaboration du plan de travail pour l'évaluation



4. Appréhender la situation de la mise en œuvre : informations sur la performance et le processus de mise en œuvre

L'évaluateur a besoin de comprendre comment le projet a été mis en œuvre au moment de l'évaluation (en particulier pendant et après l'évaluation à mi-parcours). Cela comprend des questions qui portent sur la performance aussi bien que sur le déroulement du processus de mise en œuvre. De telles informations peuvent être obtenues à partir des comptes-rendus de suivi. L'évaluation des projets de la JICA se fait en interne, et ainsi les informations sur la performance d'un projet et le processus de mise en œuvre sont généralement issues des travaux de suivi. Si l'évaluateur estime que le suivi n'est pas suffisamment bien mené ou que des informations plus détaillées sont nécessaires, des enquêtes complémentaires seront menées au cours des activités d'évaluation.

i) Information sur la performance

L'information sur la performance inclut les résultats des intrants, des extrants, et le degré d'accomplissement du but du projet et de la finalité globale, ceci bien que l'objet varie en fonction du moment de l'évaluation. L'évaluateur est principalement attentif au fait de savoir si les objectifs sont atteints comme prévu et comment les valeurs cibles ou les indicateurs ont été modifiés au cours de la mise en œuvre. Les rapports de suivi peuvent aider l'évaluateur à clarifier les objectifs et les indicateurs dans le cas où ceux-ci ne seraient pas précisés dans le cadre logique.

ii) Information sur le processus de mise en œuvre

L'information sur le processus de mise en œuvre permet de connaître le stade d'avancement du projet et la situation en cours sur le terrain. Le champ de l'étude doit également intégrer les relations entre l'équipe du projet, les départements concernés et les bureaux de la JICA à l'étranger. L'examen du processus de mise en œuvre permet d'exploiter au mieux les points forts du projet et de prévenir les incidents. Le processus de mise en œuvre nous permet d'obtenir les facteurs et situations suivants.

L'information sur le processus de mise en œuvre fait ressortir les facteurs qui ont influencé la réalisation des objectifs. Dans le cas où ces facteurs ne sont pas suffisamment examinés dans le suivi du projet, des enquêtes complémentaires doivent être incluses durant l'évaluation.

Informations à obtenir par l'examen du processus de mise en œuvre

Examen des activités

- Les activités sont-elles réalisées comme prévu ? Si oui, quels sont les facteurs contribuant à leur bon déroulement ?
- Existe-t-il des activités dont la réalisation est incomplète ? Si oui, quelles en sont les raisons ?

- Les intrants du projet sont-ils suffisants pour poursuivre les activités ?

Relations avec le groupe cible

- Les objectifs du projet sont-ils compatibles avec les besoins du groupe cible ?
- Y a-t-il un changement positif d'attitude et de comportement du groupe cible pour soutenir les activités du projet ?
- Quel est le niveau de participation et de perception vis-à-vis des activités du projet de la part du groupe cible, des organisations et des communautés concernées ?
- Quel est le niveau de satisfaction du groupe cible vis-à-vis des services fournis par le projet et quel est le niveau de leur utilisation ?

Gestion du projet

- L'attitude au travail de l'équipe du projet est-elle suffisamment positive pour mettre en œuvre efficacement les opérations du projet ?
- Quel est le niveau d'engagement de l'équipe du projet vis-à-vis des activités du projet ?
- Une bonne communication est-elle établie entre les experts japonais et l'équipe du projet ?
- Le suivi est-il convenablement mené ? La stratégie du projet est-elle modifiée en conséquence ?
- Les départements chargés des projets et les bureaux à l'étranger sont-ils d'un soutien et d'un conseil efficaces dans le suivi du projet ?

Généralités

Quels sont les facteurs importants ou les questions essentielles qui participent à la production des effets du projet ? (par exemple, les méthodes de transfert technique, les équipements et les installations fournis, le plan d'opération, les services fournis dans le cadre du projet, la sélection d'une région cible, la taille du groupe cible, etc.)

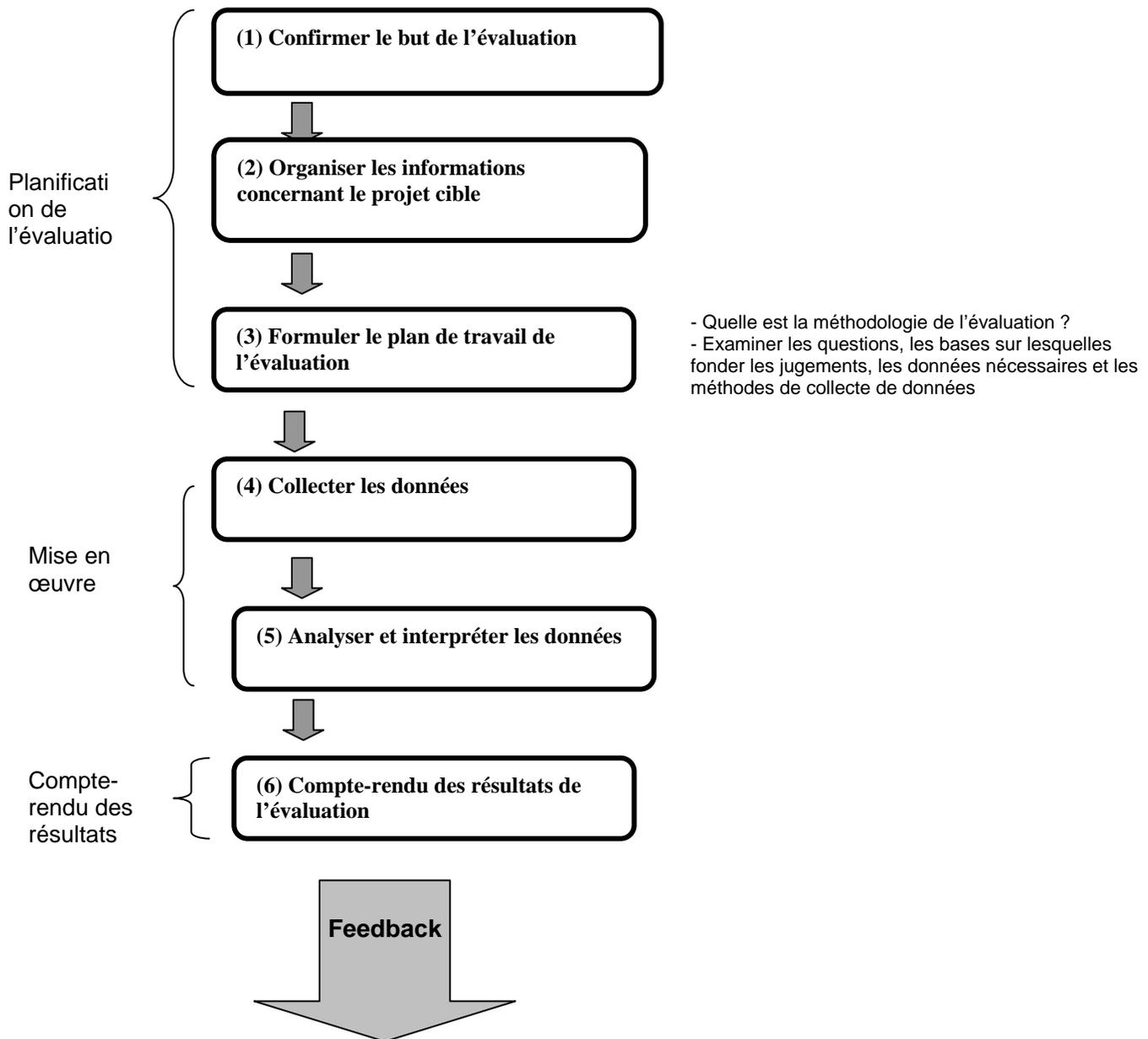
Chapitre 2 Planification de l'évaluation de projets

Ce chapitre présente les points clés de la planification de l'évaluation. Tout d'abord, la notion de 'question évaluative', première étape de l'élaboration d'un plan de travail, sera expliquée, suivie des 'bases de jugement', des 'données nécessaires et sources de données' et des 'méthodes de collecte de données'.

En bref

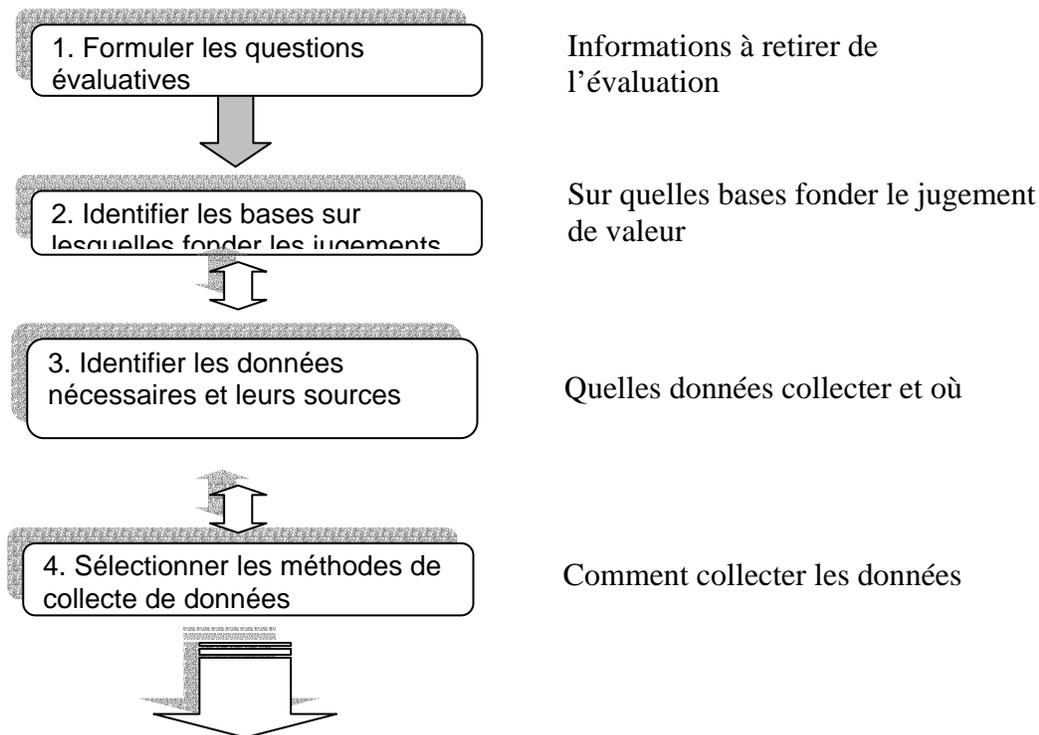
- Premièrement, identifier ce que l'évaluation doit nous apprendre (*questions évaluatives*). Les cinq critères d'évaluation doivent nous aider à formuler les questions évaluatives aussi précisément que possible.
- Ensuite, déterminer ce à quoi nous devrions comparer le projet ou programme afin de porter un jugement de valeur (*bases de jugement*).
- Puis, déterminer qui contacter, quelles données collecter et comment procéder afin de répondre aux questions évaluatives (*sources de données, données nécessaires et méthodes de collecte de données*).
- Il existe plusieurs méthodes différentes de collecte et d'analyse de données. Il est intéressant d'utiliser plusieurs approches différentes afin de compenser les faiblesses des unes par les avantages des autres.
- Enfin, rassembler les éléments de planification dans une grille d'évaluation, outil permettant de développer les plans de travail de l'évaluation. La grille d'évaluation doit être appliquée de manière souple afin de répondre aux objectifs de chaque étude d'évaluation.

Étapes de l'étude d'évaluation



La préparation d'un plan d'évaluation est un processus permettant de déterminer les éléments à mettre en œuvre et la manière de procéder pour que l'évaluation parvienne au but assigné. Les moyens financiers et le temps disponibles pour mener à bien une étude d'évaluation sont généralement limités. Un moyen efficace et efficient de réaliser l'étude doit donc être mis au point. Les principales étapes de la planification d'une évaluation sont décrites ci-dessous. Ces étapes sont interdépendantes et sont donc souvent préparées simultanément.

'Étapes de l'élaboration d'un plan d'évaluation'



Grille d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions évaluatives		Bases de jugement	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte de données
	Questions principales	Sous questions				
Pertinence						
Efficacité						
Effcience						
Impact						
Viabilité						
Autres						

1. Formulation des questions évaluatives

(1) Niveaux des questions évaluatives et cinq critères d'évaluation

i) Qu'est-ce qu'une « question évaluative » ?

Les questions évaluatives représentent « ce que l'on veut apprendre à travers l'évaluation ». Par exemple, la question « le projet était-il (ou sera-t-il) utile » est un exemple de question évaluative typique des évaluations de projets. Des questions plus précises permettent de vérifier la valeur d'un projet : « Le projet a-t-il produit des effets ? » ou « Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace ? » Il est possible de formuler des questions plus précises en s'attachant à l'efficacité du projet. Pour un projet d'irrigation, par exemple, les évaluateurs pourraient poser les questions suivantes : « Le volume de production des cultures a-t-il augmenté ? » ou « Les revenus des agriculteurs ont-ils augmenté ? » À partir d'une question générale, des questions plus spécifiques doivent être posées pour que l'étude d'évaluation soit exploitable. Des méthodes d'enquête plus concrètes et les données nécessaires peuvent ainsi être facilement identifiées.

Les départements chargés de la mise en œuvre des projets au sein de la JICA formulent des questions évaluatives prenant en compte l'état réel d'un projet et les points d'intérêt principaux afin que l'évaluation produise des résultats pertinents dans des délais restreints. Le personnel de la JICA est responsable de la définition de questions évaluatives appropriées car il est en mesure de comprendre les questions principales liées au projet cible ainsi qu'au secteur concerné. Il doit garder ces sujets à l'esprit lors de la formulation des questions évaluatives afin que les résultats de l'évaluation puissent être réellement mis à profit pour l'amélioration de projets à venir.

ii) Relation entre les questions évaluatives et les cinq critères d'évaluation

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, la JICA a adopté les cinq critères d'évaluation du CAD (pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité) afin de porter des jugements de valeur concernant les résultats de ses projets. Les questions évaluatives peuvent être formulées en fonction de ces cinq critères. Par exemple, dans le cas de l'évaluation en fin de parcours d'un « Projet de formation de professeurs de mathématiques et de sciences », les questions **évaluatives** servant à déterminer l'efficacité du projet pourraient être les suivantes : « Les méthodes d'enseignement des professeurs se sont-elles améliorées grâce au projet ? » ou « Les attitudes des enseignants ont-elles évolué ? » Les questions plus précises suivantes pourraient être posées : « Comment les élèves évaluent-ils l'évolution des attitudes de leurs enseignants ? » et « Le niveau de réussite des enseignants a-t-il atteint les objectifs fixés (uniquement si un système de notation des méthodes d'enseignement a été mis en place dans le cadre du projet comme moyen de suivi) ? » Plus les questions sont précises, plus il est facile d'établir par la suite un plan de travail de l'évaluation. Ainsi, la qualité de l'évaluation elle-même sera améliorée.

Il n'est pas nécessaire de traiter tous les critères à l'aide d'une série complète de questions évaluatives. Il faut s'efforcer de *ne pas formuler les questions évaluatives automatiquement en fonction des*

cinq critères, mais de trouver les questions principales qui donneront des réponses utiles à l'amélioration du projet. Ainsi, l'accent mis sur chaque critère peut varier. Pour une évaluation interne visant l'amélioration des projets, les résultats seront sans importance si les préoccupations majeures du personnel de la JICA et des autres parties prenantes ne sont pas reflétées dans les questions évaluatives. Ce sont ces préoccupations et centres d'intérêt qui doivent servir de point de départ à l'évaluation. Au cours du processus, il est nécessaire de hiérarchiser les questions essentielles à traiter. Le budget et la durée d'une évaluation sont souvent restreints et il devient alors difficile de répondre à toutes les questions. Avec l'aide des autres parties prenantes, le personnel de la JICA doit fixer les points à étudier avec précision, puis sélectionner les questions évaluatives fondamentales.

Les liens entre les cinq critères d'évaluation et les questions évaluatives sont expliqués ci-après. De bonnes questions évaluatives facilitent l'identification des données et indicateurs nécessaires dans le cadre d'une étude d'évaluation.

Figure 2-2-1 Modèle conceptuel de développement d'une question principale

(Cas de l'évaluation finale d'un « Projet de formation de professeurs de mathématiques et de sciences »)

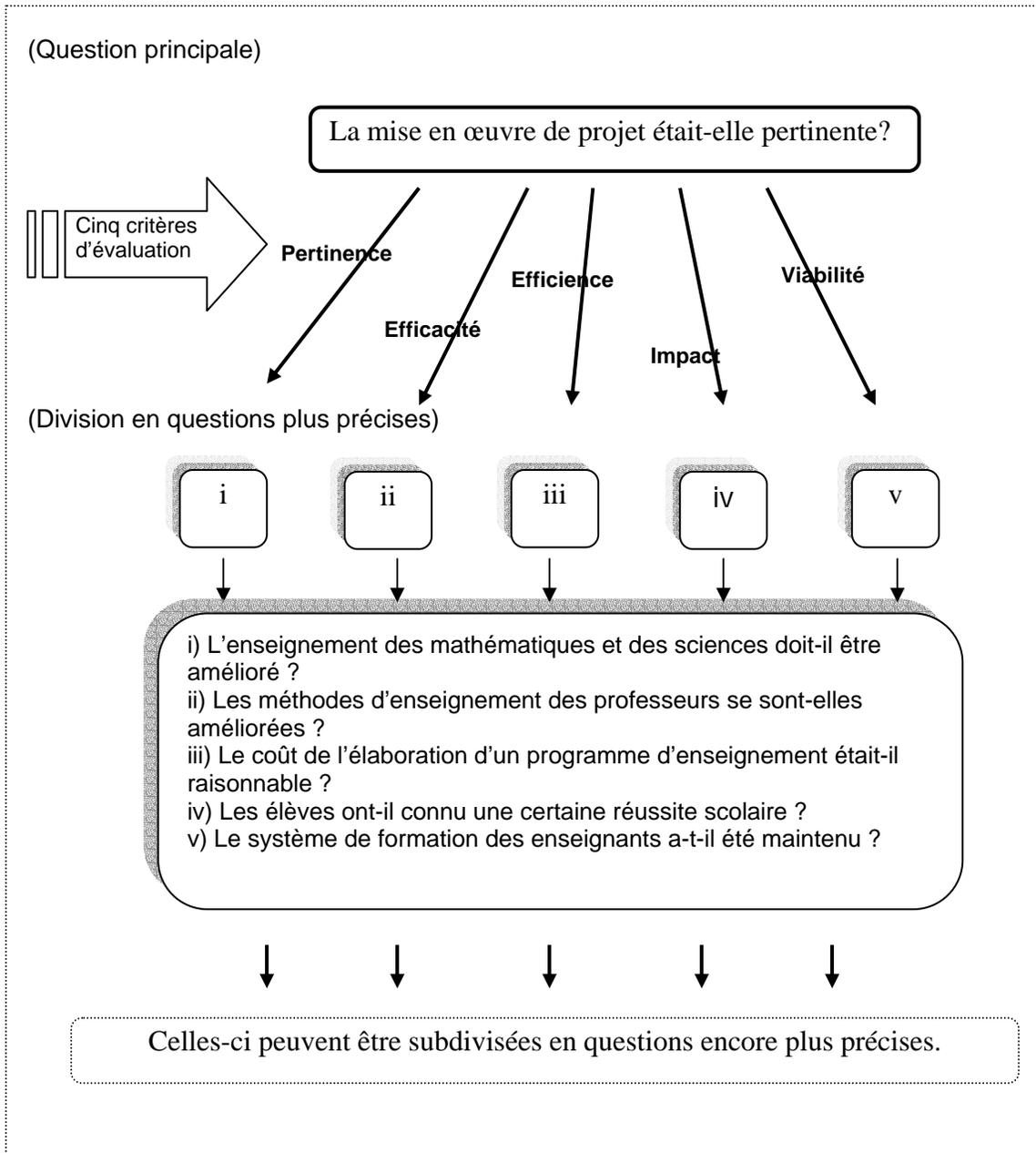
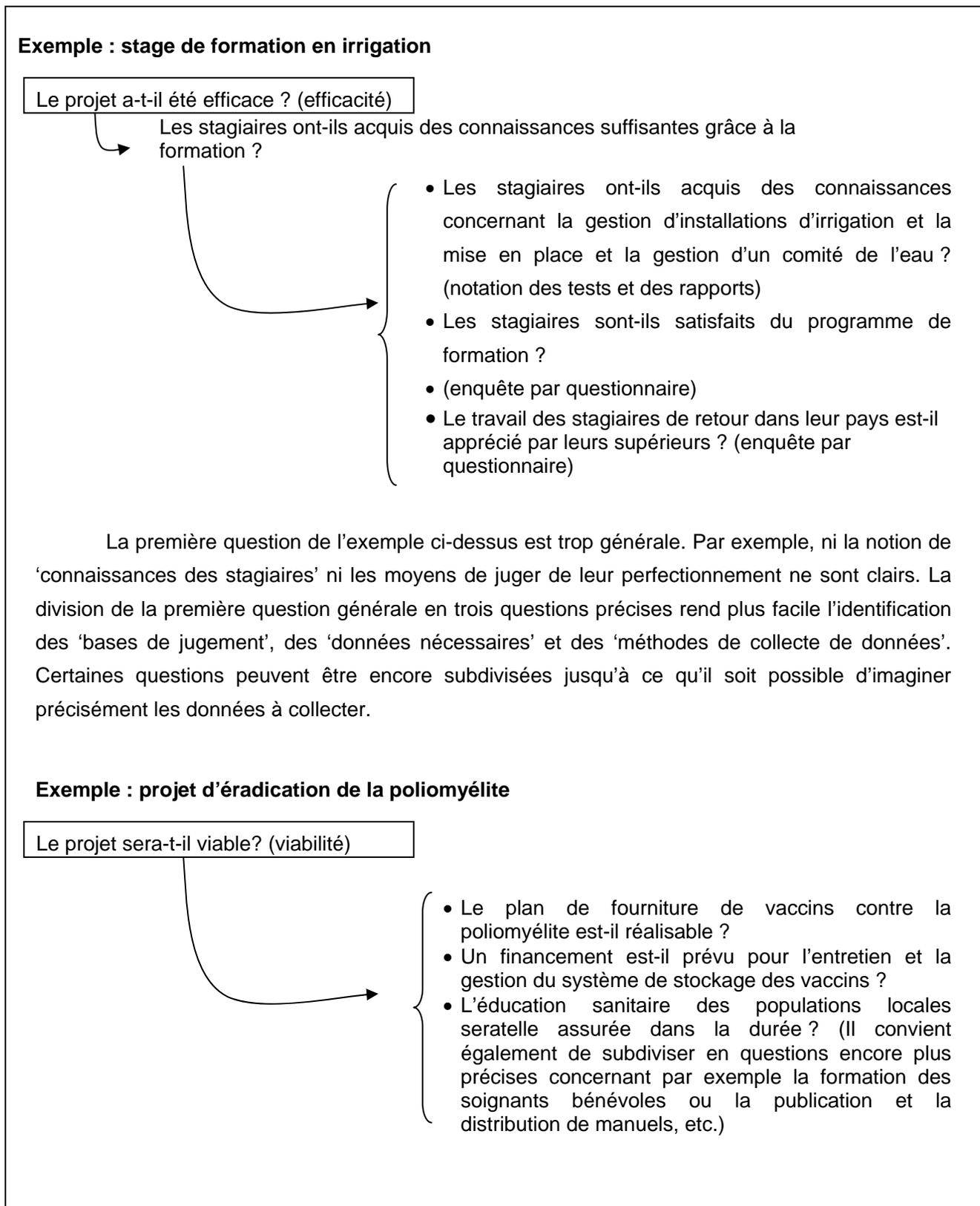


Figure 2-2-2 Exemple de questions évaluatives : questions principales et sous questions



(2) Aspects des cinq critères d'évaluation

Comme expliqué dans la section précédente, les cinq critères d'évaluation servent à évaluer un projet cible sous différents angles et, par la même occasion, à identifier les facteurs favorisant sa réussite ou y faisant obstacle. Sur la base de ces facteurs, des enseignements utiles peuvent être tirés et des recommandations formulées. Le tableau 2-2-1 indique les principaux aspects de chaque critère. Ils peuvent servir de référence lors de la rédaction des questions évaluatives. La figure 2-2-3 montre les liens conceptuels existant entre les cinq critères d'évaluation et le cadre logique. Comme il est expliqué, les informations du cadre logique peuvent ne pas être suffisantes pour effectuer une évaluation exhaustive conformément aux cinq critères d'évaluation.

Des questions évaluatives appropriées correspondant à chaque critère doivent être formulées, en faisant référence aux documents et au cadre logique du projet. Le cadre logique fournit des informations permettant de préciser et de hiérarchiser les questions évaluatives d'une manière systématique, en soulignant les relations causales entre les éléments du projet (extrants, activités et intrants) et ses réalisations (finalités globales et but du projet), ainsi que les hypothèses sous-jacentes du projet. Si le cadre logique est cohérent, l'évaluateur peut utiliser directement sa description du projet pour formuler des questions concernant son niveau de réussite. Par contre, si le cadre logique est mal structuré, l'évaluateur devra formuler des questions évaluatives pertinentes avec l'aide des parties prenantes.

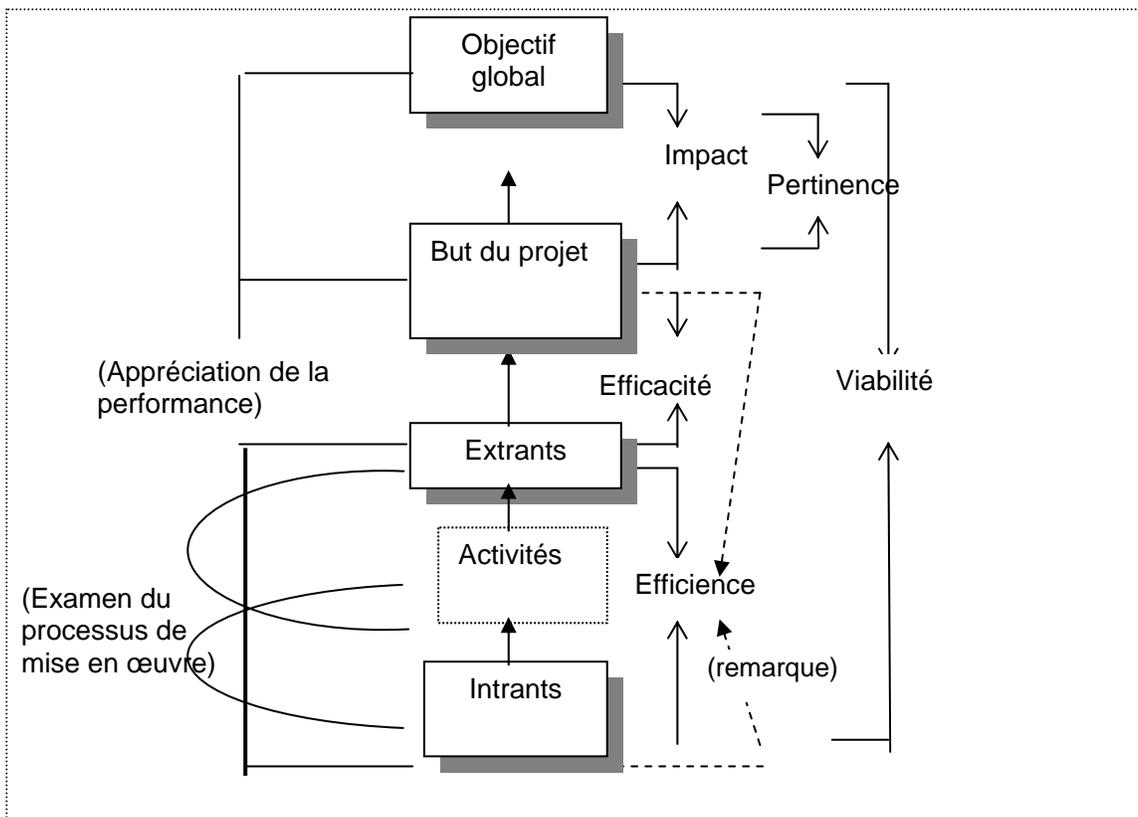
Tableau 2-2-1 Aspects des cinq critères d'évaluation

<p>Pertinence</p> <p>Pour examiner la légitimité ou la nécessité de la mise en œuvre du projet</p>	<p>Nécessité</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Le projet correspond-il aux besoins de la région ou population cible ? ● Le projet correspond-il aux besoins des groupes cibles ? <p>Priorité</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Le projet est-il cohérent avec la politique d'aide internationale du Japon et avec les programmes pays de la JICA ? ● Le projet est-il cohérent avec les programmes de développement du pays partenaire ? <p>Pertinence en tant que moyen</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La stratégie du projet a-t-elle un impact sur les questions de développement dans le secteur concerné du pays partenaire ? (Les approches, régions cibles ou groupes cibles sélectionnés sont-ils appropriés ? Existe-t-il des effets de synergie avec des projets d'autres donateurs dans le même secteur ? etc.) ● Les groupes cibles sélectionnés sont-ils appropriés (en tant que cible ou de par leur taille) ? ● Le projet est-il pertinent du point de vue de l'équité ? (Les effets et les coûts du projet sont-ils répartis équitablement ? Le projet a-t-il des effets en cascade au-delà des groupes cibles ? etc.) ● Le Japon a-t-il intérêt à accorder une assistance technique dans le secteur ou sous-secteur concerné ? (Le Japon possède-t-il un savoir-faire ou une expérience considérable en matière de technologies cibles ? etc.)
<p>Efficacité</p> <p>Pour examiner les effets du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Le but du projet est-il suffisamment précis ? (Les indicateurs et moyens de vérification sont-ils adaptés ?) ● Le but du projet a-t-il été atteint (ou va-t-il être atteint) ? ● La réussite a-t-elle découlé (ou découle-t-elle) d'extrants ? ● Des hypothèses importantes ont-elles eu une influence sur l'atteinte du but du projet ? ● Quels sont les facteurs favorisant l'efficacité ou y faisant obstacle ?
<p>Efficience</p> <p>Pour examiner l'efficience du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Le coût des intrants a-t-il été (ou est-il) justifié par le niveau de réussite des extrants ? (Cet aspect peut être comparé aux projets semblables d'autres donateurs ou du pays partenaire.) Existait-il (ou existe-t-il) d'autres solutions qui auraient permis (ou permettront) d'atteindre un niveau équivalent de réussite à moindre coût ? Un niveau de réussite supérieur pouvait-il (ou peut-il) être attendu pour un coût identique ?

	<ul style="list-style-type: none"> ● Le coût des intrants a-t-il été (ou est-il) justifié par le niveau d'atteinte du but du projet ? (Cet aspect peut être comparé aux projets semblables d'autres donateurs ou du pays partenaire.) Existait-il (ou existe-t-il) d'autres solutions qui auraient permis (ou permettront) d'atteindre un niveau équivalent de réussite à moindre coût ? Un niveau de réussite supérieur pouvait-il (ou peut-il) être attendu pour un coût identique ? ● Quels sont les facteurs favorisant l'efficacité du processus de mise en œuvre du projet ou y faisant obstacle ? <p>(exemples)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les intrants ont-ils été fournis dans les délais prévus ? - La quantité et la qualité des intrants étaient-elles adéquates ? - Des hypothèses importantes ont-elles eu une influence sur la transformation des intrants en extrants ? - Les conditions préalables ont-elles eu une influence ? etc. - Quels sont les facteurs favorisant l'efficacité ou y faisant obstacle ?
<p>Impact</p> <p>Pour examiner les effets du projet, y compris les effets en cascade à long terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● L'objectif global du projet a-t-il été atteint (ou va-t-il être atteint) ? ● La réalisation de la finalité globale a-t-elle découlé (ou découle-t-elle) du but du projet ? ● Des hypothèses importantes ont-elles eu une influence sur la réalisation de la finalité globale ? ● Le projet a-t-il des effets positifs ou négatifs inattendus, y compris des effets en cascade ? ● Réaliser l'étude de plusieurs points de vue : politiques, économie et finance, organisations et institutions, technologies, société et culture, environnement. Les questions suivantes peuvent être utilisées : <ul style="list-style-type: none"> - Le projet a-t-il une influence sur les politiques ? - Le projet a-t-il une influence sur la population cible, les agences de mise en œuvre du projet et le bénéficiaire ? - Le projet a-t-il une influence sur l'organisation, la réglementation concernée et le cadre juridique ? - Le projet a-t-il une influence sur les innovations technologiques ? - Le projet a-t-il une influence sur des questions comme l'égalité entre les sexes, les droits de l'homme, les inégalités sociales, la paix et les conflits ? - Le projet a-t-il une influence sur les questions de protection de l'environnement ? <p>etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Le projet a-t-il un impact particulier, positif ou négatif, dû aux différences de sexe, d'origine ethnique ou d'origine sociale ? ● Quels sont les facteurs favorisant l'impact du projet ou y faisant obstacle ? ● Quels facteurs inattendus ont eu une influence positive ou négative ?

<p>Viabilité</p> <p>Pour examiner la viabilité du projet après l'arrêt de la coopération de la JICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Les effets prévus décrits à la fois dans le but du projet et dans la finalité globale vont-ils durer après l'arrêt de l'aide ? ● Quels facteurs peuvent contribuer à l'apparition de ces effets durables ou y faire obstacle ? <p>Réaliser l'étude de plusieurs points de vue : politiques, économie et finance, organisations et institutions, technologies, société et culture, environnement. Les questions suivantes peuvent être utilisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le soutien politique se poursuit-il ? - L'organisation a-t-elle les capacités de mener des activités ? _ Le personnel est-il affecté de manière adéquate ? _ Le budget, y compris les dépenses ordinaires, a-t-il été obtenu ? _ Le processus de prise de décisions fonctionne-t-il correctement ? etc. - La réglementation et le cadre juridique correspondant ont-ils été établis ? - L'organisation est-elle indépendante financièrement ou bénéficie-t-elle d'un financement stable ? - Les technologies nécessaires sont-elles en place et disponibles ? L'équipement est-il correctement entretenu ? - Une influence négative sur le plan social et culturel pourrait-elle, le cas échéant, faire obstacle au maintien des activités ? _ La viabilité du projet est-elle menacée par la mise à l'écart des femmes, des pauvres et des groupes socialement vulnérables ? _ Une influence négative sur l'environnement menacerait-elle le maintien des activités ? <p>* L'appropriation du projet par les agences d'exécution et les ministères concernés était-elle (ou est-elle) assurée ?</p>
--	---

Figure 2-2-3 Liens existant entre les cinq critères d'évaluation et le cadre logique (figure conceptuelle)



Remarque : Par le passé, l'efficacité était analysée principalement sur la base des liens entre intrants et extrants. Cependant, la rentabilité doit également être vérifiée en étudiant les liens entre intrants et but du projet.

Cette figure montre principalement les liens existant entre les cinq critères d'évaluation et le cadre logique. Le cadre logique n'est qu'une des sources d'information dans une évaluation et d'autres sources doivent également être utilisées. Par exemple :

- pour la 'pertinence', des informations comme les plans de développement d'un pays partenaire, le contexte d'un projet, les besoins du bénéficiaire, les stratégies du projet et la formulation des plans sont nécessaires ;
- 'l'efficacité' doit être analysée de trois points de vue : 1) productivité, 2) coût-bénéfice et 3) rentabilité ;
- pour 'l'impact', il faut étudier non seulement l'objectif global décrit comme effet attendu dans le cadre logique, mais également les influences positives et négatives inattendues ; la pertinence des stratégies du projet dans le cadre d'un programme est également examinée ;
- pour la 'viabilité', diverses questions doivent être soulevées comme indiqué dans le tableau 2-2-1 ; enfin,

- pour 'l'efficacité' et 'l'impact', lors de l'examen des relations causales entre la mise en œuvre du projet et ses effets, divers aspects comme les conditions internes, le processus de mise en œuvre et les conditions externes inattendues doivent être pris en compte.

(3) Comment formuler les questions évaluatives dans une grille d'évaluation

Tous les composants de la planification de l'évaluation sont finalement regroupés dans la grille d'évaluation. Les exemples de questions évaluatives ci-dessous concernent un « projet de formation de professeurs de mathématiques et de sciences ».

(Exemple de format de grille d'évaluation)

Cinq critères	Questions évaluatives		Bases de jugement	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte de données
	Questions principales	Sous questions				
Efficacité		Subdivision en questions plus précises				



(Exemple : projet de formation de professeurs de mathématiques et de sciences)

Cinq critères	Questions évaluatives	
	Questions principales	Sous questions
Efficacité	La qualité de l'enseignement dans l'école pilote a-t-elle été améliorée par le projet ?	Les méthodes d'enseignement des professeurs se sont-elles améliorées ?*
		Les performances des enseignants en classe se sont-elles améliorées ?**
		La compréhension des contenus par les enseignants s'est-elle améliorée ?***
	Les enseignants formés sont-ils toujours impliqués dans des activités éducatives ?****	
Impact	Les capacités d'apprentissage des élèves ont-elles été améliorées par le projet ?	Les résultats au test national annuel sont-ils meilleurs ?
		Le niveau de satisfaction des élèves concernant leurs cours s'est-il amélioré ?

Remarque : Il est inutile de définir des questions évaluatives si les données nécessaires ne peuvent pas être collectées. Les données suivantes doivent être collectées pour répondre aux questions ci-dessus.

* Comparaison avec les données obtenues au moyen d'une enquête par questionnaire devant être effectuée après la fin du projet.

** Utilisation de données obtenues par observation directe, corrélées avec les listes de contrôle des activités de suivi.

*** Mesure à l'aide des résultats des tests.

**** Mesure de la proportion d'enseignants travaillant toujours dans la même école lors de l'évaluation.

2. Bases de jugement

(1) Confirmation des valeurs cibles ou définition de nouveaux critères

L'appréciation de la performance d'un projet lors d'une évaluation à mi-parcours ou ultérieure nécessite des critères de réalisation (ou valeurs cibles) afin de juger si les objectifs ont été réalisés comme prévu. Les valeurs cibles indiquées dans la colonne des indicateurs peuvent servir de critères. Si aucune valeur cible n'a été spécifiée, l'évaluateur doit définir les critères permettant de vérifier à la fois le niveau de réalisation et ce à quoi ces réalisations doivent être comparées. Par exemple, pour évaluer le niveau de salubrité de l'eau, l'évaluateur peut utiliser les critères de qualité de l'eau définis par l'OMS. Autre exemple, le taux de maladies infectieuses au plan national peut être comparé à celui de la région cible afin de vérifier l'évolution suite à un projet de santé. L'évaluateur et les parties prenantes doivent débattre des critères à utiliser comme bases sur lesquelles fonder leur jugement. (Voir < Encadré 2 : Méthodes de définition des valeurs cibles >)

Il est également nécessaire de déterminer les critères à utiliser pour apprécier l'efficacité. Par exemple, pour évaluer la rentabilité de la construction d'une école primaire, des critères comme le coût total de projets semblables, le coût moyen de construction d'une école primaire dans le pays cible ou le coût moyen des écoles construites par d'autres donateurs peuvent être utilisés. (Actuellement, l'efficacité n'est pas analysée du point de vue du coût car les critères de comparaison ne sont pas disponibles. Ainsi, dans la plupart des cas, l'efficacité du processus de mise en œuvre a été analysée du point de vue qualitatif. Il est nécessaire d'accumuler des données en vue d'effectuer des comparaisons.)

<Encadré 2 : Méthodes de définition des valeurs cibles>

- **Faire référence aux besoins du groupe cible** : pour définir des valeurs cibles basées sur les attentes du groupe cible.
- **Faire référence à la moyenne de la zone à laquelle appartient la région cible** : pour définir des valeurs cibles basées sur la moyenne de la zone à laquelle appartient la région cible. (par exemple, pays, préfecture)
- **Faire référence à des projets semblables réussis** : pour tirer des enseignements de projets semblables menés à bien avec succès dans des conditions similaires. Cette méthode est basée sur le principe selon lequel un projet cible doit connaître un succès équivalent aux projets semblables antérieurs.
- **Faire référence aux valeurs cibles définies par les agences spécialisées** : pour utiliser des valeurs standard définies par des agences spécialisées (par exemple, critères de qualité de l'eau définis par l'OMS.)

(2) L'examen des relations causales

Lors de l'évaluation de l'efficacité ou de l'impact d'un projet, les évaluateurs doivent vérifier si les effets observés sont le résultat du projet mis en œuvre. Une telle question sur les relations causales est différente de la mesure des réalisations du projet à l'aide de questions normatives. Comme un projet n'est qu'une intervention unique auprès de la population cible, nous ne pouvons pas exclure l'influence de facteurs extérieurs au projet. Par exemple, une augmentation du revenu des agriculteurs peut être induite par une augmentation du rendement des cultures de rente suite à un projet d'irrigation, mais peut également être le résultat de facteurs complètement différents comme le travail des agriculteurs dans des villes voisines, d'autres sources de revenus, etc. En d'autres termes, les effets d'un projet ne peuvent pas être mesurés uniquement en examinant l'évolution de la situation des bénéficiaires. Deux types de méthodes sont généralement utilisés pour établir des relations causales : 1) méthodes quantitatives par 'comparaison' et 2) méthodes qualitatives de construction des informations visant à démontrer l'interrelation entre les extrants du projet et ses réalisations.

i) Méthodes quantitatives : méthode expérimentale, etc.

La méthodologie de base des méthodes quantitatives d'examen des relations causales est la 'comparaison'. On distingue deux moyens de comparaison : 1) comparer une population /un bénéficiaire cible *avant* et *après* la réalisation d'un projet pour voir l'évolution et 2) comparer une population /un bénéficiaire cible *avec* un projet avec une autre population *sans* projet.

La méthode la plus scientifique est celle dite 'expérimentale', qui combine les méthodes *avant/après* et *avec/sans*. L'étude se déroule en deux étapes : 1) choisir au hasard une population comme groupe cible et une autre comme groupe témoin avant la mise en œuvre du projet et 2) comparer leur évolution *avant* et *après* le projet. Cependant, ces méthodes posent des problèmes d'éthique et ont un coût relativement élevé. Elles sont par conséquent difficilement applicables à l'évaluation concrète de projets particuliers. Il est néanmoins possible d'effectuer une étude comparative simple entre une population ayant pris part à un projet et une autre n'y ayant pas participé, même si ces groupes ne sont pas choisis au hasard. (Par exemple, pour comparer la perception qu'a une population des soins de santé dans la région cible d'un projet de santé publique avec celle d'une autre région présentant un environnement semblable ; cette méthode est dite 'quasi-expérimentale'.)

Lors de l'évaluation de projets particuliers de la JICA, une comparaison *avant/après* du groupe cible est souvent utilisée. Les données de l'état des lieux obtenues dans le cadre de l'évaluation *ex ante* sont alors comparées aux résultats en fin de projets. Les relations causales peuvent également être étudiées en collectant des données régulièrement et en examinant leur évolution dans le temps et les tendances qui se dessinent.

ii) Méthodes qualitatives

L'analyse qualitative des relations causales tente d'expliquer la relation entre la mise en œuvre du projet et l'évolution de la situation de ses bénéficiaires. Ce type d'analyse rassemble (ou *construit*) diverses

sources d'information concernant le projet afin de vérifier le type de relations causales existant entre le projet et les effets sur la population cible.

Il existe plusieurs moyens d'analyser de manière qualitative les relations causales, comme décrit ci-dessous.

Approche qualitative de l'analyse des relations causales

- Construire les informations concernant le processus de mise en œuvre, des intrants aux extrants en passant par les activités et des extrants aux buts.
- Tenter d'expliquer le lien logique existant entre la mise en œuvre du projet et ses effets.
- Analyser le processus de transfert et de diffusion des technologies dans les activités.
- Clarifier le lien existant entre la mise en œuvre du projet et ses effets en effectuant une étude détaillée et approfondie d'une région cible ou d'un groupe cible de petite taille (par exemple, étude de cas).

Lors de la construction des informations concernant le processus de mise en œuvre et de l'appréciation des relations causales, des données qualitatives, comme le mode de réalisation des activités, le degré de réalisation des extrants, l'évolution de l'opinion du groupe cible vis-à-vis du projet ou le moment de production des effets, peuvent être collectées et interprétées à l'aide de méthodes d'analyse qualitatives. (Voir tableau 2-2-4 pour la méthodologie)

Les méthodes quantitatives et qualitatives peuvent être combinées et utilisées de manière complémentaire. Par exemple, après l'appréciation des performances avant et après mesure, des méthodes qualitatives peuvent être utilisées pour appuyer les explications. Les évaluations de projets individuels de la JICA sont souvent menées de cette manière.

(3) Comment formuler les bases de jugement dans une grille d'évaluation

Dans la grille d'évaluation, la colonne « Bases de jugement » n'est pas forcément complétée. Tout dépend des questions évaluatives. Les questions de pertinence et de viabilité peuvent ne pas nécessiter de telles bases si les données collectées sont principalement de nature qualitative. Un exemple d'utilisation de la grille d'évaluation incluant des bases de jugement est présenté ci-après.

(Exemple de format d'une grille d'évaluation)

Cinq critères	Questions évaluatives		Bases de jugement	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte de données
	Questions principales	Sous questions				
Efficacité		Subdivision en questions plus précises				

Exemple : projet de formation de professeurs de sciences)

Cinq critères	Questions évaluatives		Bases de jugement
	Éléments principaux	Éléments secondaires	
Efficacité	La qualité de l'enseignement dans l'école pilote a-t-elle été améliorée par le projet ?	Les méthodes d'enseignement des professeurs se sont-elles améliorées ?	- Comparaison avec la valeur cible (valeur moyenne supérieure ou égale à 3,0) - Comparaison avant/après la mise en œuvre
		La compréhension des contenus par les enseignants s'est-elle améliorée ?	- Comparaison avec la valeur cible (résultat moyen supérieur ou égal à 80 questions) - Comparaison avant/après la mise en œuvre

Impact	Les capacités d'apprentissage des élèves ont-elles été améliorées par le projet ?	Les résultats au test national annuel sont-ils meilleurs ?	- Comparaison des résultats après mise en œuvre avec ceux d'élèves sans projet
		Le niveau de satisfaction des élèves concernant leurs cours s'est-il amélioré ?	(Données qualitatives)

<Encadré 3 : Méthode expérimentale et méthode quasi-expérimentale>

La méthode expérimentale étudie les relations causales entre la mise en œuvre du projet et ses effets en comparant un groupe concerné par le projet (groupe de mise en œuvre) avec un groupe sans projet (groupe de comparaison ou groupe témoin). Il est difficile d'examiner les relations causales entre les modifications observées et un projet particulier uniquement en comparant la situation avant et après la mise en œuvre du projet, à cause de l'influence de facteurs extérieurs. Cette méthode vise à estimer les « effets nets » d'un projet en soustrayant les évolutions d'un groupe témoin aux évolutions d'un groupe de mise en œuvre avant et après la mise en œuvre du projet.

Il existe deux cas d'évaluation à l'aide d'un groupe témoin : 1) lorsqu'un groupe témoin existe déjà et 2) lorsque les évaluateurs définissent un groupe témoin au moment de l'évaluation. Le moyen le plus scientifique (ou le plus théoriquement efficace) d'utiliser un groupe témoin est de sélectionner au hasard les deux groupes dans une région cible avant le lancement du projet.

Dans la pratique, lors de la réalisation d'un projet d'aide au développement, il peut être difficile d'identifier un groupe de mise en œuvre et un groupe témoin à l'avance. Le fait de suivre et d'observer un groupe exclu des bénéficiaires du développement pendant les trois à cinq années que dure un projet soulève des questions d'éthique. La question du coût se pose également.

La méthode la plus simple consiste à choisir un groupe témoin dont la situation est semblable à celle du groupe de mise en œuvre et à comparer les effets. Cette méthode est appelée quasi-expérimentale et compare deux groupes témoins dont la taille et les caractéristiques sont quasi identiques. (Cette méthode est également appelée modèle de comparaison.)

Par exemple, il est possible de comparer la situation avant la mise en œuvre du projet dans le village A où des activités régionales de santé sont en place avec celle du village B qui en est dépourvu. Le village B doit présenter des conditions similaires à celles du village A en termes de proportion des sexes, nombre de foyers, types de maladies infectieuses, d'état des services de santé, de précipitations annuelles ou situation géographique. Il est également possible de comparer certaines caractéristiques précises des groupes sélectionnés (en fonction de l'âge, du sexe, de la catégorie professionnelle, etc.).

(Sources : Ryu Yoshiaki, Ryo Sasaki (2000), '*Seisakuhyoka' no riron to giho (Théories et techniques d'évaluation des politiques)*', Tagashuppan, p. 50-71 ; Lipsey RF (1999), *Evaluation : A Systematic Approach (Évaluation : une approche systématique)*, 6^{ème} éd., SAGE, p. 279-306.

3. Détermination des données nécessaires et de leurs sources

L'étape suivante consiste à identifier les données à collecter et leurs sources, afin de répondre aux questions évaluatives. L'identification des données nécessaires fait partie du processus de recherche des indicateurs spécifiques permettant de mesurer un phénomène. Par exemple, un évaluateur peut choisir une méthode de mesure : par exemple, la « richesse » peut se mesurer en revenu annuel ou en têtes de bétail selon les circonstances du projet. Il existe en général plusieurs moyens de mesurer un phénomène et le plus approprié d'entre eux doit être choisi.

(1) Types de données

Il existe deux types d'informations ou de données permettant de répondre aux questions évaluatives : 1) les données quantitatives et 2) les données qualitatives. La nature de chaque type de données doit être identifiée car cela influence les méthodes de collecte et d'analyse de ces données dans le cadre d'une étude d'évaluation. (Voir tableau 2-2-4 pour une présentation des méthodes d'analyse quantitatives et qualitatives)

i) Données quantitatives

Les données quantitatives sont des données exprimées à l'aide de valeurs numériques (par exemple, le volume de récolte des produits agricoles, le taux d'alphabétisation, le taux de mortalité infantile, la surface de terres irriguées, le nombre de bâtiments construits et la moyenne des résultats d'un test). Les données quantitatives sont utilisées pour apprécier les performances d'un projet ou son degré de réussite sous forme de valeurs numériques : par exemple, calculer le revenu moyen d'un certain groupe par analyse statistique et étudier la corrélation entre niveau d'études et de revenu. Les données quantitatives sont également adaptées à l'analyse de la situation d'un groupe de taille relativement importante au moyen d'enquêtes par sondage.

Il est possible de quantifier certains 'aspects qualitatifs' (difficiles à mesurer directement en valeurs numériques) au moyen d'un questionnaire à choix multiples ou à travers une observation avec liste de contrôle. Par exemple, pour vérifier le niveau de satisfaction d'une population, un évaluateur peut calculer le pourcentage de personnes satisfaites en préparant cinq réponses possibles : 1) totalement satisfait ; 2) moyennement satisfait ; 3) ni satisfait, ni insatisfait ; 4) légèrement insatisfait et 5) totalement insatisfait. Il est alors possible de calculer un degré de satisfaction moyen en attribuant à ces choix une valeur allant de un à cinq. Lors de la mesure de l'évolution des attitudes ou des perceptions d'une population, il est possible de quantifier ces évolutions en définissant 'l'attitude' ou 'la perception' en termes concrets. Par exemple, pour analyser l'évolution des attitudes et des méthodes d'enseignement des professeurs ayant reçu une formation, ces changements peuvent être définis comme étant 'l'adoption d'une méthode participative en classe', 'l'attitude envers les élèves incapables de se maintenir au niveau de progression de la classe', 'la manière d'enseigner avec un matériel expérimental restreint' ou 'les moyens d'encourager

la créativité des élèves'. Ces notions peuvent être mesurées grâce à l'observation d'un tiers ou au moyen d'une enquête par questionnaire auprès des enseignants.

Comme les données quantitatives peuvent être collectées de manière systématique et uniforme, elles peuvent être plus fiables et plus faciles à analyser. Cependant, des informations de base comme les raisons du phénomène observé et la manière dont la situation actuelle a été établie sont difficiles à obtenir.

Usages des données quantitatives

- Mesurer la performance d'un projet ou son niveau de réussite
- Étudier une population importante
- Utiliser des méthodes de mesure établies
- Effectuer des analyses statistiques

ii) Données qualitatives

Les données qualitatives sont des données présentant un phénomène de manière descriptive et permettent donc de comprendre une situation de manière approfondie ou de comprendre en détail le comportement d'une population et ses opinions. Les données qualitatives peuvent offrir des informations plus détaillées comme des facteurs d'influence, des processus d'évolution, des épisodes et les relations entre ces éléments au sein d'un projet. La plupart des informations concernant le processus de mise en œuvre sont d'ordre qualitatif. Elles comprennent les problèmes survenus et les mesures prises au cours des activités, le processus de gestion, les relations humaines et la perception qu'ont du projet les parties prenantes. Ces données peuvent être analysées afin de savoir comment ces facteurs ont influencé la réalisation des objectifs et d'identifier les facteurs favorisant la réussite du projet ou y faisant obstacle. L'analyse de données qualitatives est plus inductive comparée à l'analyse de données quantitatives, ce qui tend à produire des interprétations plus subjectives.

Usages des données qualitatives

- Réaliser des enquêtes approfondies basées sur des informations détaillées
- Analyser les facteurs influençant la réussite (y contribuant ou y faisant obstacle)
- Lorsque les méthodes d'analyse ne sont pas fixées à l'avance
- Lorsque la quantification est inutile

Tableau 2-2-2 Exemples de données quantitatives et de données qualitatives

(Exemple : projet de formation de professeurs de mathématiques et de sciences)

<u>Exemples de données quantitatives</u>	<u>Exemples de données qualitatives**</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Le nombre de personnes participant à la formation - Le nombre d'enseignants formés - Les résultats des élèves au test - L'indice utilisé pour mesurer la qualité des méthodes d'enseignement* <p>*La qualité des méthodes d'enseignement ne peut pas être mesurée directement de manière quantitative mais peut être traitée comme une donnée quantifiée si une méthode de mesure de la qualité est inventée (par exemple, l'évaluateur peut noter les résultats de son observation des méthodes d'enseignement sur une échelle allant de un à trois).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ce que la population a estimé insatisfaisant dans le contenu de la formation, ou ses suggestions pour la formation - L'évolution des élèves du point de vue de leurs parents - L'évolution de la manière dont les enseignants perçoivent le projet - Les raisons pour lesquelles les méthodes d'enseignement des professeurs ne se sont pas améliorées - La pertinence du système de mise en œuvre de stages de formation des enseignants <p>**Ce type de données peut être quantifié au moyen d'une enquête par questionnaire à choix multiples (elles sont alors collectées sous forme de données quantitatives). Par contre, des données qualitatives sont collectées lorsque les choix multiples ne sont pas définis à l'avance ou lorsque l'enquête vise à mieux comprendre une situation (exemples de méthodes de collecte de données : enquête par questionnaire à questions ouvertes, enquête par entretiens, réunion de groupes de discussion, etc.).</p>

(2) Sources de données et sondage

Les deux principales sources de données pour l'évaluation d'un projet sont les documents existants et les informations fournies par les parties prenantes au projet. Ces sources doivent être consultées en priorité pour économiser du temps et de l'argent. L'évaluateur doit préciser comment les données qu'il utilise ont été collectées et analysées, ainsi que leur importance pour l'étude d'évaluation concernée.

Les évaluateurs doivent sélectionner les sources de données appropriées en fonction de leur accessibilité, de leur précision, et de l'importance ou non des différents points de vue. Les différences de sexe, d'origine ethnique et de classe sociale doivent également être prises en compte lors de la collecte et de l'identification des données.

Les données nécessaires peuvent ne pas être obtenues comme prévu, même auprès de sources d'informations soi-disant idéales, si les méthodes de collecte de données ne sont pas appropriées. Par exemple, dans une société où les femmes ne peuvent pas s'exprimer en présence d'hommes, les hommes et les femmes doivent être séparés lors de la collecte de données. Si la population ne peut pas s'exprimer ouvertement devant des étrangers, il peut être nécessaire de former des enquêteurs locaux afin de collecter les données nécessaires.

Une enquête auprès de plusieurs bénéficiaires non identifiés peut se dérouler de plusieurs façons : 1) un 'recensement' dont toute la population est la cible ou 2) une 'enquête par sondage' dont seule une partie de la population est la cible. Le choix de la méthode dépend du but de l'enquête, de la taille du groupe ou de la région cible, des contraintes de budget ou de temps et de la précision des données attendues. L'avantage de l'enquête par sondage est que ses résultats peuvent être généralisés en tant que caractéristiques de la population cible. (Voir < Encadré 4 : Le recensement et l'enquête par sondage >)

< Encadré 4 : Le recensement et l'enquête par sondage >

- **Recensement**

Un recensement est une enquête dans laquelle toutes les personnes impliquées dans le projet sont des sources de données. Ce type d'enquête est efficace pour la collecte de données quantitatives, comme 'le pourcentage d'augmentation du nombre d'agriculteurs dont le rendement de riz a augmenté' ou 'le pourcentage d'augmentation du nombre de personnes ayant acquis des connaissances en matière de santé'. Les facteurs influençant les résultats peuvent être estimés grâce à l'analyse statistique des conditions de vie de la population cible.

Il est relativement simple d'effectuer un recensement pour un projet de petite taille, un projet pilote ou un projet de formation. Dans le cas d'un projet de grande envergure, il est plus difficile d'obtenir des informations concernant la population entière, mais le recensement peut également être utilisé s'il se concentre sur un groupe particulier de personnes ayant participé à une activité précise.

- **Enquête par sondage**

Une enquête par sondage estime les caractéristiques d'une population entière à travers l'étude d'une partie de celle-ci. La taille de l'échantillon doit être fixée en fonction de la marge d'erreur de sondage acceptée. La marge d'erreur de sondage est de +/- 5 pour cent lorsque la taille de l'échantillon est d'environ 400 personnes et +/- 10 pour cent pour une taille de 100. Par exemple, si 40 pour cent de 100 personnes sondées adhèrent à une certaine opinion, on peut estimer que 30 à 50 pour cent de la population totale y adhèrent. Une marge d'erreur de sondage acceptable doit être inférieure à 10 pour cent et la taille de l'échantillon doit donc être supérieure ou égale à 100. Il existe deux principaux types de sondages : 1) le sondage aléatoire et 2) le sondage non probabiliste.

Source : Atsuko Isoda (2003), '*Chapter 3 : Joho/Deta no Shushu to Bunsekishuho (Méthodes de collecte et d'analyse d'informations et de données)*', Ed. NPO Corporation Ayus, *Kokusaikyoryoku Purojekuto Hyoka (Évaluation des projets de coopération internationale)*, International Development Journal, p. 77-79.

<Encadré 5 : Sondage théorique>

L'enquête par sondage est également appelée « sondage statistique » et est utilisée principalement dans les analyses quantitatives. Par contre, dans les analyses qualitatives, la méthode dite de « sondage théorique » est couramment utilisée. (Voir tableaux 2-2-4 (3) pour une présentation des méthodes quantitatives et qualitatives.)

Le sondage théorique est généralement utilisé pour générer des théories et des catégories basées sur les résultats d'évaluations ancrés dans l'empirisme. Il indique aux évaluateurs où collecter des données correspondant à divers concepts en cours de construction. En d'autres termes, le sondage théorique est un processus permettant d'identifier des échantillons via la collecte et l'analyse répétée de données liées à des concepts et à des catégories.

Par exemple, lors de la mesure des résultats d'un projet de coopération technique, les aspects qualitatifs des évolutions des comportements et des attitudes des bénéficiaires et des organisations cibles sont souvent étudiés. Dans ce cas, la méthode de sondage théorique peut être associée à un modèle logique afin d'effectuer une évaluation. Les évaluateurs peuvent tout d'abord identifier un groupe d'informateurs clés, théoriquement considérés comme étant des sources importantes et efficaces d'informations, puis réaliser des entretiens ou des groupes de discussion afin d'apprécier l'évolution de leurs attitudes et comportements. Lors de l'analyse des données collectées, une autre source de données liée aux facteurs et éléments résultant de l'enquête précédente peut être identifiée. Ce processus peut être répété jusqu'à ce qu'aucune nouvelle information ne semble disponible.

4. Méthodes de collecte de données

(1) Types de méthodes de collecte de données

Les principales méthodes de collecte de données sont décrites ci-dessous. Certaines méthodes peuvent s'appliquer à la fois aux données quantitatives et qualitatives selon la structure des questions et des réponses. Par exemple, des données peuvent être quantifiées à l'aide d'une enquête par questionnaire dans laquelle les réponses sont prédéfinies (par exemple, 80 % des personnes interrogées sont satisfaites), tandis que l'enquête produira uniquement des données qualitatives si elle utilise des questions ouvertes.

Types de méthodes de collecte de données	
<ul style="list-style-type: none"> ● Étude de statistiques, documents et données existantes ● Observation ● Enquête par questionnaire ● Entretiens ● Groupes de discussion 	

La collecte de données nécessite du temps et de l'argent. La disponibilité des données crédibles existantes doit donc être vérifiée avant tout. Chaque méthode comportant ses avantages et ses inconvénients, l'évaluateur doit donc sélectionner soigneusement la méthode de collecte de données la plus appropriée. Les tableaux 2-2-3 et 2-2-4 présentent les caractéristiques de chaque méthode de collecte de données.

Tableau 2-2-3 Relations entre les types de données et de méthodes de collecte de données

	Enquête par questionnaire		Entretiens	Groupes de discussion	Observation	
	Questions structurées	Questions ouvertes			Observation avec liste de contrôle	Visites de sites
Données quantitatives	○		△		○	
Données qualitatives		○	○	○		○

*Si un entretien est structuré, il est possible de quantifier les résultats dans une certaine mesure.

Tableau 2-2-4 Principales méthodes de collecte de données et leurs caractéristiques

Méthodes de collecte de données	Avantages	Inconvénients/Conseils
<p>1. Analyse documentaire comprenant les données existantes</p> <p>* Rapports de projet, comptes-rendus de suivi, ouvrages consacrés aux secteurs concernés, données statistiques, rapports d'autres donateurs, etc.</p>	<p>* Moins coûteuse que d'autres méthodes et donc efficiente.</p>	<p>* La crédibilité des informations et des données peut être discutable.</p> <p>* Les données nécessaires peuvent manquer.</p>
<p>2. Observation directe</p> <p>* L'état des bâtiments et l'utilisation des équipements, l'utilité des infrastructures et des services, le site de formation, le comportement des participants, etc.</p>	<p>* Faible coût.</p>	<p>* Les résultats sont influencés par les compétences et partis pris des enquêteurs.</p> <p>* L'objectivité doit être assurée en y associant d'autres méthodes d'enquête.</p>
<p>3. Enquête par questionnaire (enquête)</p> <p>* Poser les mêmes questions à toutes les cibles à l'aide d'un questionnaire et analyser les données récoltées.</p> <p>* On distingue deux types de questionnaires : 1) le questionnaire auto-administré rempli directement par les intéressés et 2) le questionnaire à l'aide duquel un enquêteur interroge les intéressés et note leurs réponses (non auto-administré).</p> <p>* On distingue deux types de questions : 1) les questions</p>	<p>* Il est possible d'obtenir des informations concernant un sujet auprès de nombreuses cibles simultanément.</p> <p>* Les réponses de personnes interrogées peuvent être comparées facilement.</p> <p>* L'analyse des réponses à des questions fermées est relativement simple car celles-ci peuvent être quantifiées.</p>	<p>* Le questionnaire doit être correctement construit pour obtenir les données nécessaires.</p> <p>* Toutes les informations importantes peuvent ne pas être traitées si la population étudiée est restreinte.</p> <p>* Les taux de réponse ne sont pas prévisibles.</p> <p>* Les personnes interrogées n'ont pas l'occasion de clarifier le sens des questions, faute de dialogue direct.</p> <p>(Conseils)</p> <p>* Formuler les questions avec des mots et des expressions simples pour que les personnes</p>

<p>fermées pour lesquelles des choix de réponses précis sont fournis et</p> <p>2) les questions ouvertes auxquelles les personnes interrogées répondent librement.</p>		<p>interrogées comprennent le sens des questions.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Prendre en compte le contexte social et culturel ainsi que les modes d'expression pour que le sens des questions soit exprimé correctement. * Éviter les questionnaires trop longs. * Sélectionner le type de réponse en fonction des méthodes d'analyse de données.
<p>4. Entretiens</p> <ul style="list-style-type: none"> * Il existe différents types d'entretiens en fonction de la cible : entretien individuel, entretien collectif, entretien d'informateurs clés, etc. * On distingue trois types d'entretiens en fonction de la structure des questions. <p>1 Entretien structuré :</p> <p>Des questions précises sont préparées, comme lors d'une enquête par questionnaire.</p> <p>2 Entretien semi-structuré :</p> <p>Les questions principales sont préparées. Des questions supplémentaires sont posées le cas échéant au cours de l'entretien.</p> <p>3 Entretien non structuré :</p> <p>Seul le but de l'entretien est spécifié. Les questions sont posées librement à chaque personne interrogée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Il est possible d'aborder les questions d'une manière plus souple avec les personnes interrogées, en fonction de la situation. * Il est possible d'obtenir des informations supplémentaires grâce aux réactions des personnes interrogées : par exemple, expressions faciales, intonations, etc. * Il est possible de poser des questions supplémentaires pour obtenir des informations plus détaillées. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cette méthode prend du temps. * Les résultats sont influencés par les compétences des enquêteurs. * Les résultats peuvent être influencés par les partis pris des enquêteurs. * Il est souvent impossible de quantifier les données et donc de généraliser les résultats. (Conseils) * Créer des questions basées sur une conversation fluide. * Éviter les questions trop longues ou trop nombreuses. * Essayer d'obtenir des informations supplémentaires grâce à l'observation des expressions faciales, attitudes, etc. des personnes interrogées.

<p>5. Groupes de discussion</p> <p>* Un groupe d'environ 10 personnes de même origine traite différents sujets précis (ou questions). Leurs opinions sur les sujets ou questions peuvent être obtenues grâce à l'observation de la discussion.</p>	<p>* Cette méthode est relativement simple à mettre en œuvre.</p> <p>* Grâce à l'interaction entre les participants, des informations concernant des sujets précis peuvent être obtenues de plusieurs points de vue.</p> <p>* Les objections sont facilement identifiées.</p>	<p>* Ne convient pas lorsqu'il s'agit de débattre de points sensibles.</p> <p>* Un nombre restreint de participants peut contrôler la discussion.</p> <p>* Les participants peuvent ne pas exprimer leurs sentiments réels sur des sujets liés aux normes sociales.</p> <p>* Les discussions sont influencées par les compétences de l'animateur (des animateurs compétents sont nécessaires).</p> <p>* Sélectionner les participants soigneusement (12 personnes maximum).</p> <p>* Faire enregistrer la discussion.</p>
---	---	---

Lors d'une enquête par questionnaire ou d'un entretien, les résultats peuvent être facilement influencés par la formulation des questions. Même si une enquête par questionnaire est menée auprès de la population entière ou de personnes clés détenant des informations importantes, il peut être impossible d'obtenir les données nécessaires comme prévu si les questions ne sont pas appropriées et efficaces. Le tableau ci-après présente des conseils pour la préparation de questionnaires et de questions en fonction de la méthode de collecte de données.

Tableau 2-2-5 Conseils pour la préparation de questionnaires et de questions

<p>Enquête par questionnaire (enquête)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des mots et expressions simples et clairs. • Chaque phrase doit être simple et courte. • Éviter de demander plus d'une chose à la fois. • Éviter la double négation. • Éviter les questions suggérant une réponse déterminée. • Inclure des questions permettant de contrôler les réponses déjà données. • Inclure des choix permettant aux personnes interrogées de ne pas répondre : sans objet, sans opinion, etc. • Limiter le nombre total de questions (deux à trois pages maximum). • Préciser le but de l'évaluation (le but de l'enquête) et les clauses de confidentialité. • Ne pas oublier de remercier les personnes interrogées pour leur coopération. • Bien prendre en compte les aspects sociaux et culturels dans la formulation des questions et éviter les points sensibles.
<p>Entretiens (Le cas d'un entretien non structuré est présenté ici ; les conseils pour un entretien structuré sont semblables à ceux pour une enquête par questionnaire, décrits ci-dessus).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Commencer par des questions générales/simples avant de poser des questions personnelles/difficiles. • Fixer l'ordre des questions sur la base d'une conversation fluide : par exemple, placer les sujets liés les uns derrière les autres (cependant, un enquêteur peut ignorer certaines questions en fonction des réponses de la personne interrogée.) • Préparer des questions principales reflétant le but de l'entretien et poser des questions supplémentaires en conséquence. L'enquêteur doit toujours garder à l'esprit le but de l'entretien. • Bien prendre en compte les aspects sociaux et culturels dans la formulation des questions et éviter les termes sensibles. • Prévoir un horaire, le contenu de l'entretien et l'ordre des questions à l'avance pour que l'entretien se termine dans les délais prévus.

Groupes de discussion	<ul style="list-style-type: none">• Définir une question ou un thème principal et ne pas poser de nouvelles questions avant que les participants aient terminé la discussion en cours.• Ne pas poser de questions auxquelles répondre par oui ou par non.• Poser des questions permettant de comprendre les raisons, les causes et les origines du comportement ou des opinions des participants.
------------------------------	---

Source : Atsuko Isoda (2003), 'Chapter 3 : Joho/Deta no Shushu to Bunsekishuho (Méthodes de collecte et d'analyse d'informations et de données)', Ed. NPO Corporation Ayus, *Kokusaikyoryoku Purojekuto Hyoka (Évaluation des projets de coopération internationale)*, International Development Journal, p. 71-112.

(2) Combinaison de différents types de méthodes de collecte de données

Afin d'optimiser les avantages et de réduire au minimum les inconvénients de chaque méthode de collecte de données, plusieurs méthodes différentes doivent être combinées. Par exemple, une enquête par questionnaire peut être menée pour compléter des données existantes. De même, un groupe de discussion entre membres d'une population locale peut être organisé pour connaître leurs opinions après que la tendance générale eut été identifiée au moyen d'une enquête par questionnaire. Il est également possible d'effectuer une enquête utilisant des méthodes à la fois quantitatives et qualitatives de collecte de données. Il est important d'envisager la combinaison de plusieurs méthodes en vue de réduire les partis pris des enquêteurs comme des personnes interrogées.

Des exemples de combinaison de méthodes sont décrits ci-dessous.

Combinaison de différentes méthodes

- Organiser d'abord un groupe de discussion afin de formuler les questions qui seront utilisées par la suite dans une enquête par questionnaire.

<Exemples d'usages et d'avantages>

- Comprendre les questions importantes en observant les personnes concernées par le projet et analyser leur point de vue au moyen d'un groupe de discussion, puis refléter les résultats dans une enquête par questionnaire.

- Lors de la formulation de choix de réponses précis pour une enquête par questionnaire, faire référence aux résultats de la discussion en groupe.

- Organiser un groupe de discussion après avoir obtenu les résultats d'une enquête par questionnaire ou d'une analyse documentaire afin d'étudier plus en détail les informations de base.

- Organiser un groupe de discussion afin de comprendre les facteurs ayant influencé le projet. Une telle réunion peut aider à expliquer les raisons et le contexte des résultats de l'enquête par questionnaire (demander aux participants les raisons pour lesquelles ces résultats ont été obtenus).

- Demander aux participants d'expliquer les données présentées dans les rapports de suivi (par exemple, si les performances ont été faibles) et d'identifier des facteurs d'influence.

- Mener une enquête par questionnaire après un entretien collectif.

- Les personnes interrogées peuvent comprendre le but de l'enquête par questionnaire à l'avance.

- Il est plus facile d'obtenir la coopération des intéressés lors d'une enquête par questionnaire.

- Inclure des questions ouvertes ainsi que des questions à choix multiple dans une enquête par questionnaire.

- Permet de connaître le point de vue des participants sous un angle différent de celui fourni par l'analyse des questions fermées.

- À l'aide des mêmes questions, organiser un entretien avec plusieurs informateurs.
- Permet de connaître le point de vue de différentes parties prenantes sur un phénomène particulier.
- Les données devraient être plus crédibles.

<Encadré 6 : La triangulation>

La triangulation permet d'appliquer plusieurs techniques de collecte de données afin de profiter des avantages et d'éliminer au maximum les inconvénients de chaque méthode. Cette approche vise à comprendre une situation dans sa globalité en examinant un phénomène sous plusieurs angles, alors qu'une méthode unique ne permet de décrire qu'un aspect de cette réalité. Dans le cadre d'évaluations, les quatre types de triangulation suivants peuvent contribuer à vérifier et valider une analyse qualitative.

1. **Triangulation des méthodes** : vérifier la cohérence des résultats générés par différentes méthodes de collecte de données
2. **Triangulation des sources** : vérifier la cohérence des différentes sources de données au sein d'une même méthode
3. **Triangulation des analystes** : utiliser plusieurs analystes pour étudier les résultats
4. **Triangulation des théories/angles d'approche** : utiliser plusieurs angles d'approche ou théories pour interpréter les données

(3) Types de méthodes d'analyse de données

Le personnel de la JICA n'est pas directement impliqué dans l'analyse des données collectées. Cependant, il doit connaître les bases des méthodes d'analyse de données afin de planifier les études d'évaluation et d'établir les termes de référence pour les consultants. S'ils connaissent les différentes caractéristiques des méthodes d'analyse de données, ils seront en mesure de fixer des plans de travail d'évaluation adéquats. On distingue deux types d'analyses de données : 1) l'analyse quantitative et 2) l'analyse qualitative, correspondant aux différents types de données. Elles doivent être utilisées de manière complémentaire.

L'analyse quantitative détermine le degré de réalisation ou les relations causales à l'aide de données quantitatives au moyen d'outils statistiques. Elle vise à présenter les résultats de l'évaluation de la manière la plus scientifique possible.

D'autre part, *l'analyse qualitative* utilise des informations qualitatives tirées d'une analyse documentaire, d'un entretien ou d'un groupe de discussion, etc. Les outils d'analyse ne sont pas prédéfinis et le sens des données, de nouveaux faits ou les liens entre les différents facteurs peuvent être obtenus par déduction au cours du processus d'analyse des données.

Les résultats d'une analyse qualitative peuvent être influencés par les partis pris des personnes interrogées comme des analystes. Des mesures doivent être prises afin de garantir l'objectivité des conclusions, comme confier l'analyse à un tiers ou combiner l'analyse avec d'autres méthodes de collecte de données. L'un des mérites de l'analyse qualitative est sa capacité à obtenir des informations précises concernant l'évolution comportementale d'une population cible. Les résultats d'une analyse qualitative peuvent être utilisés pour étayer les résultats d'une analyse quantitative et ainsi contribuer à identifier les différents facteurs influençant la performance du projet.

<Encadré 7 : Méthodes d'analyse quantitative de base>

• Analyse statistique simple

La méthode la plus simple d'analyse quantitative traite une seule variable. Cette méthode est destinée à examiner le niveau de réalisation ou à comparer cette dernière avec des valeurs cibles. Bien que simple, cette méthode fournit des résultats significatifs et est donc utile dans le cadre d'une évaluation. Les différents types d'analyses sont décrits ci-dessous.

- Fréquence (par exemple, nombre de personnes ayant répondu 'oui' et nombre de personnes ayant répondu 'non')
- Pourcentage (par exemple, proportion de personnes ayant répondu pour 100 personnes)
- Tendance centrale (moyenne, mode, médiane)
- Écart-type (pour voir l'écart entre les valeurs et la moyenne)

- **Analyse croisée**

Ce type d'analyse statistique permet de voir comment chaque individu ayant donné une certaine réponse à une question a répondu à une autre question ou d'observer la tendance des réponses en fonction de l'attribution. Par exemple, en créant un tableau à deux variables (à double entrée), où 1) les lignes contiennent la variable 'pratique du lavage des mains' et 2) les colonnes contiennent la variable 'participation à la campagne d'hygiène', nous pouvons estimer la fréquence ou la proportion de personnes pratiquant le lavage des mains en fonction de leur participation ou non à la campagne. Cette méthode est utile pour comparer un groupe cible participant à un projet avec un groupe témoin sans projet (avec/sans) ou pour examiner les influences d'un projet sur différents groupes.

- **Coefficient de corrélation**

Ce type d'analyse statistique vérifie l'existence d'une relation linéaire entre deux ensembles de valeurs numériques correspondant à deux variables (par exemple, niveau de revenu et niveau d'études). On distingue deux types de relations : 1) une relation positive dans laquelle une augmentation de la valeur d'une variable s'accompagne d'une augmentation de la valeur de l'autre et 2) une relation négative dans laquelle une diminution de la valeur d'une variable s'accompagne d'une augmentation de la valeur de l'autre.

- **Analyse multivariée**

Ce type d'analyse statistique traite trois variables ou plus. L'analyse multivariée utilise la 'régression multiple' pour analyser plusieurs variables et 'l'analyse factorielle' pour analyser le degré d'influence d'autres facteurs sur la variable. Cette méthode est utilisée pour examiner les relations causales entre variables pour lesquelles une corrélation existe et nécessite un logiciel d'analyse spécial.

(Source : Atsuko Isoda (2003), *Chapter 3 : Joho/Deta no Shushu to Bunsekishuho (Méthodes de collecte et d'analyse d'informations et de données*, Ed. NPO Corporation Ayus, *Kokusaikyoryoku Purojekuto Hyoka (Évaluation des projets de coopération internationale)*, International Development Journal)

<Encadré 8 : Méthodes d'analyse qualitative de base>

- **Expliquer la situation**

Présenter aux lecteurs (susceptibles d'utiliser les données qualitatives) l'état global d'un projet, y compris la situation sur le site du projet, la perception qu'ont du projet les parties prenantes et les conditions de mise en œuvre d'activités ou d'événements précis, etc.

- **Classifier les informations par modèle et par thème**

Trouver les informations ou résultats des observations pouvant être classés sous un même thème ou concept et les rassembler. Cette tâche est comparable à la création d'un index dans un système de classement. Les données peuvent non seulement être étiquetées, mais également classées. Il est intéressant de confier cette tâche à plusieurs personnes et de comparer leurs résultats respectifs. En effet, chaque personne peut analyser les données d'un point de vue différent et la comparaison de leurs résultats peut réduire les partis pris des analystes. Les données classées peuvent servir à identifier les relations existant entre des thèmes particuliers et le projet cible.

- **Examiner les relations entre les informations**

Une autre méthode d'analyse qualitative consiste à examiner les liens existant entre les différentes informations. L'état et les thèmes d'un projet peuvent être compris au moyen du classement logique des données qualitatives en catégories, par exemple, le processus et les effets du projet. Des tableaux ou organigrammes peuvent aider à identifier ces catégories et à expliquer les relations qui existent entre elles.

(Source : Michael Q. Patton (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods (Méthodes de recherche et d'évaluation qualitative)*, Sage, pp. 431-477.)

5. Formulation d'une grille d'évaluation

La dernière étape de la planification de l'évaluation consiste à rassembler tous les éléments dans une 'grille d'évaluation', c'est-à-dire dans un tableau du plan de travail de l'évaluation (le tableau 2-2-7 en est un exemple). Tous les composants de la grille d'évaluation sont interdépendants et permettent de développer le plan de travail le plus approprié pour mener à bien l'évaluation. Lors de la création de la grille d'évaluation, il faut toujours garder à l'esprit le meilleur moyen de répondre aux questions évaluatives.

La grille d'évaluation doit être utilisée d'une manière souple. Les moyens de description ne sont régis par aucune règle et une nouvelle colonne (par exemple, méthode de sondage, proportion des sexes, etc.) peut être ajoutée si nécessaire. Il est important que la manière de répondre aux questions évaluatives soit clairement indiquée et que des méthodes efficaces et adaptées au budget soient identifiées. Une fois la grille complétée, il est également important que le questionnaire ou la fiche de questions reflètent correctement le contenu de la grille afin de réaliser les études.

Si les parties prenantes participent directement à l'évaluation (par exemple, évaluation conjointe avec le pays partenaire), elles doivent prendre part à la mise en œuvre des méthodes d'évaluation. En utilisant la grille d'évaluation comme outil de communication, les personnes concernées peuvent partager leurs idées concernant l'évaluation. La qualité de l'évaluation peut être améliorée en mettant à profit les points de vue et les expériences des parties prenantes.

Tableau 2-2-6 Format d'une grille d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions évaluatives		Bases de jugement	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte de données
	Questions principales	Sous questions				
Pertinence						
Efficacité						
Efficiences						
Impact						
Viabilité						
Autres						

Tableau 2-2-7 Exemple de grille d'évaluation

(Exemple : projet de formation de professeurs de mathématiques et de sciences)

Cinq critères	Questions évaluatives		Bases de jugement	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte de données
	Éléments principaux	Éléments secondaires				
Efficacité	La qualité de l'enseignement dans l'école pilote a-t-elle été améliorée par le projet ?	Les méthodes d'enseignement des professeurs se sont-elles améliorées ?	Comparaison avec la valeur cible (valeur moyenne supérieure ou égale à 3,0) Comparaison avant/après	Valeur moyenne de l'indice utilisé pour mesurer la qualité des méthodes d'enseignement	250 enseignants formés	Enquête par questionnaire
				Opinions des formateurs	30 formateurs	
		Le niveau de compréhension des contenus par les enseignants s'est-il amélioré ?	Comparaison avec la valeur cible (résultat moyen supérieur ou égal à 80 questions) Comparaison avant/après	Moyenne des résultats des tests	250 enseignants formés	Tests

		Les enseignants formés sont-ils toujours impliqués dans des activités éducatives?	Comparaison avec la valeur cible (80 % toujours impliqués)	Proportion d'enseignants toujours impliqués	Documentation liée au projet	Analyse documentaire
--	--	---	--	---	------------------------------	----------------------

Chapitre 3 Interpréter les données et rendre compte des résultats de l'évaluation

Ce chapitre explique comment interpréter les données et comment rédiger les résultats de l'évaluation.

En bref

- La collecte et l'analyse des données ne sont pas la fin de l'évaluation. Il est aussi très important d'aller plus loin par l'interprétation des données et le compte-rendu des résultats en parvenant à un consensus à ce sujet avec les parties prenantes.
- L'interprétation des données est réalisée afin d'évaluer le projet du point de vue global des cinq critères et de tirer une conclusion. Cela constitue le processus de jugement de valeur.
- Les facteurs favorisant la réussite du projet ou y faisant obstacle sont aussi analysés dans le cadre de l'interprétation des données. Les facteurs qui exercent une influence devraient être identifiés en utilisant les concepts d'échec de mise en œuvre ou d'échec de la théorie.
- Les recommandations et les enseignements tirés doivent être spécifiques et pratiques, et justifiés par des faits. Lorsque l'on fait des recommandations ou que l'on dégage les enseignements tirés des résultats, il est aussi important de se donner une occasion de parvenir à un consensus avec les utilisateurs potentiels.
- L'évaluateur doit rédiger un rapport suffisamment logique pour qu'il puisse le communiquer à un tiers, qui n'a pas participé directement au processus d'évaluation.

1. Interprétation des données

L'évaluation n'est pas terminée une fois réalisées la collecte et l'analyse des données pour trouver la valeur moyenne ou le degré de satisfaction. Il faut faire certains jugements de valeur sur la base des résultats de l'analyse, conformément aux critères d'évaluation. Dans le même temps, il faut, afin de rédiger des recommandations et des enseignements qui soient utiles, analyser complètement les facteurs importants qui ont eu une influence sur les résultats. C'est ce travail que l'on appelle « interprétation ». Comme nous l'avons vu jusqu'ici, l'étude d'évaluation suit un processus qui va de la « collecte de données » à « l'analyse des données » jusqu'à « l'interprétation des résultats ».

Le processus d'interprétation comprend deux étapes : 1) porter des jugements de valeur sur un projet conformément aux cinq critères d'évaluation, et 2) tirer une conclusion sur la base de ces jugements.

(1) Évaluation utilisant les cinq critères

La première tâche est d'évaluer le projet en utilisant les cinq critères et de spécifier les facteurs qui ont conduit aux résultats de l'évaluation. Par exemple, supposons que dans l'évaluation de l'efficacité d'un projet d'alimentation en eau, l'efficacité soit examinée sur la base d'une analyse des données qui montre que '60 % de l'ensemble des villageois ont pu avoir accès à de l'eau salubre' comme la réponse à la question évaluative 'Quel pourcentage de villageois a pu avoir accès à de l'eau salubre grâce au projet ?'. Si l'évaluateur juge que l'efficacité n'est pas assez élevée parce que la valeur cible (80 % de tous les villageois) n'a pas été atteinte, il convient d'analyser les facteurs qui ont fait obstacle à la réalisation de cet objectif. Il est possible que l'emplacement de la station hydraulique ait posé problème, ou que le comité de gestion de l'eau ne fonctionne pas comme il devrait.

Il faut que les explications relatives aux facteurs favorisant la réussite du projet ou y faisant obstacle, présentées à toutes les parties prenantes, comprennent des faits spécifiques tirés des résultats de l'enquête. Si ce n'est pas le cas, cela peut rendre l'évaluation moins crédible. Et la conséquence en sera que moins de personnes seront convaincues d'utiliser les résultats de l'évaluation.

Si la conclusion se borne à indiquer que 'l'efficacité est élevée' sans analyser les facteurs ayant fait obstacle ou ayant favorisé la réussite du projet, ou si elle rend compte du score réalisé pour chaque critère, ces résultats ne seront peut-être pas utilisés pour améliorer le projet. Ce n'est que lorsque les facteurs ayant eu une influence sont identifiés que l'on peut proposer des recommandations et des leçons tirées utiles.

(2) Conclusion

L'étape suivante consiste à tirer une conclusion sur la base des résultats de l'interprétation pour chacun des cinq critères. Dans une évaluation utilisant les cinq critères, l'évaluateur envisage un projet du point de vue de chaque critère pris séparément. Pour parvenir à une conclusion, cependant, l'évaluateur doit porter un jugement de valeur pour chaque but d'évaluation d'un point de vue global, en tenant compte de tous les critères.

Dans une évaluation ex ante par exemple, une mission d'étude d'évaluation décide si conduire un projet est valable et si le contenu des plans est approprié. Dans le cas d'une évaluation en fin de parcours, une mission juge si un projet a réussi, et s'il faut mettre fin à l'aide. La mission doit aussi fournir des éléments justifiant son jugement à partir des résultats.

L'approche suivante peut être utilisée pour réévaluer un projet au moment de tirer une conclusion :

- 1) si les relations causales supposées entre la mise en œuvre du projet et ses effets étaient appropriées ;
- et 2) si le processus de mise en œuvre du projet était approprié. Si, par exemple, l'efficacité est faible en dépit du fait que l'efficience (la relation entre les intrants et les extrants) est élevée pour un projet, il est possible qu'il y ait eu des problèmes dans le processus de planification qui a défini les relations causales qui produiraient les effets attendus (ou les plans de départ). Ou bien, lorsque ces effets ne sont pas produits bien que la structure du projet (la logique des relations causales) soit considérée appropriée, il est possible qu'il y ait eu des problèmes dans le processus de mise en œuvre (ou dans la manière de mettre en œuvre un projet, y compris les intrants et le système de gestion). Réévaluer un projet en liaison avec ces questions clarifie qui est responsable de quoi, et permet de formuler des recommandations et de proposer les enseignements qui ont plus spécifiquement été tirés. Cette analyse est essentielle pour l'évaluation interne dont l'objectif principal est de renvoyer les résultats de l'évaluation à ceux qui sont responsables ou à ceux qui sont concernés, dans le but d'améliorer la gestion et le fonctionnement du projet.

2. Faire des recommandations et proposer les enseignements tirés

La conclusion est utilisée pour faire des recommandations et proposer des enseignements tirés. Les recommandations comprennent des mesures spécifiques, des suggestions et des conseils sur un projet cible de la JICA, ou pour les personnes concernées des agences de mise en œuvre. Les 'enseignements' peuvent être tirés de l'expérience d'un projet cible et transmis à des projets similaires en cours ou à un processus futur d'identification et de planification de projets.

Il est important de parvenir à un certain consensus entre les parties prenantes (y compris les responsables du gouvernement du pays partenaire) au sujet des recommandations et des leçons tirées. On inclut les utilisateurs potentiels des résultats de l'évaluation dans l'attente que les recommandations et les enseignements tirés seront mis en pratique, et par conséquent que cela apportera des améliorations à la gestion et au fonctionnement du projet.

Les recommandations et les enseignements tirés doivent être spécifiques et pratiques pour être utilisés par le plus grand nombre de personnes possible. Il est essentiel de communiquer des messages clairs en les étayant par des faits obtenus des résultats de l'évaluation. Il faut étudier les points suivants au moment de la rédaction des recommandations et des enseignements tirés.

Points à étudier

- Les recommandations/enseignements tirés doivent être basés sur les informations obtenues dans le processus de l'analyse et de l'interprétation des données. Leur contenu doit répondre au but de l'évaluation.
- Les recommandations/enseignements tirés doivent être ciblés sur les utilisateurs potentiels de l'évaluation des résultats.
- Il faut éviter de formuler des recommandations/enseignements tirés vagues et imprécis.
- Les recommandations doivent être spécifiques et classées par ordre de priorité dans un cadre temporel (à court ou à long terme) dans la mesure du possible de manière à faciliter la prise des mesures suivantes.
- Les enseignements doivent être généralisés et conceptualisés de manière à ce qu'ils soient largement applicables.

Tableau 2-3-1

Depuis l'interprétation des données jusqu'aux recommandations et aux enseignements tirés

Analyse des données	<ul style="list-style-type: none">• Données de valeur numérique par analyse quantitative• Questions et incidents mis à jour par l'analyse quantitative
Résultats de l'évaluation en	<ul style="list-style-type: none">• Jugements fondés sur chacun des cinq critères d'évaluation : pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité

utilisant les cinq critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des preuves étayant le jugement et analyser les facteurs ayant fait obstacle ou ayant favorisé la réussite du projet
	<ul style="list-style-type: none"> • Réponses aux questions évaluatives • Jugement relatif au but de l'évaluation du point de vue global sur la base des résultats des cinq critères • Évaluation ex ante : établir si la mise en œuvre d'un projet spécifique est valable et si le contenu de son plan est approprié • Évaluation à mi-parcours : établir si un projet produit les effets attendus et s'il est nécessaire de modifier le plan • Évaluation en fin de parcours : établir si un projet est considéré comme une bonne pratique ou un échec • Évaluation ex post : établir si les effets produits sont durables et si le projet en valait la peine • Jugements relatifs à d'autres buts d'évaluation <p>• Fournir les bases sur lesquelles fonder les jugements</p> <p>Examiner si le problème peut provenir de la manière dont les relations causales sont spécifiées (une question qui résulte de la planification du projet) ou s'il s'agit d'un problème relevant du processus de mise en œuvre (une question qui résulte de la mise en œuvre du projet)</p>
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures spécifiques, suggestions et conseils au sujet d'un projet cible à prendre en considération par les parties concernées
Enseignements tirés	<ul style="list-style-type: none"> • Leçons apprises de l'expérience d'un projet cible (information utile pour l'identification et la formulation future ou la gestion d'autres projets en cours)

3. Rendre compte des résultats de l'évaluation

Il faut rendre compte des résultats de l'évaluation d'une manière simple et claire pour les utilisateurs potentiels. Si le rapport est difficile à comprendre, il ne sera pas facile de les réinjecter et de les utiliser. Les ressources (plus précisément le temps et l'argent) investies dans l'évaluation pourraient ainsi être gaspillées. Les rapports doivent expliquer les points essentiels d'une manière globale à l'attention des personnes qui ne participent pas directement à l'étude d'évaluation, de manière à leur permettre de suivre et de comprendre facilement les résultats.

À la JICA, nous avons pour habitude de joindre des documents récapitulatifs comme un 'Tableau d'évaluation ex ante' ou encore un 'Tableau récapitulatif des résultats de l'évaluation' à un rapport d'évaluation (ou à un document lié au projet dans le cas d'une évaluation ex ante). Ces résumés doivent être rédigés en anglais pour le feedback vers les pays partenaires. Ceux se rapportant aux résultats des

évaluations sont publiés sur le site de la JICA afin d'assurer notre responsabilité de rendre compte. (Merci de consulter les tableaux 2-3-2, 2-3-3 et 2-3-4 pour voir des exemples de formats de documents.)
Voici une liste de conseils pour rendre compte de manière satisfaisante des résultats de l'évaluation.

Conseils pour préparer le rapport

- Évitez les redondances. La section principale ne devrait pas avoir plus de 30 ou 40 pages. N'oubliez pas de présenter un récapitulatif des résultats de l'évaluation.
- Rédigez le rapport en utilisant des expressions spécifiques d'une manière simple, en mettant l'accent sur les points que vous voulez communiquer. Évitez d'utiliser trop souvent des termes techniques.
- Utilisez des tableaux et des figures d'une manière simple et appropriée lorsque vous expliquez les données, afin que les lecteurs puissent saisir les messages que les données doivent transmettre.
- Définissez les limites de l'étude d'évaluation.
- Fournissez les bases sur lesquelles sont fondés les jugements dans l'évaluation des résultats de l'enquête.
- Donnez les sources des données citées.
- Faites figurer la grille d'évaluation, le contenu du questionnaire, et les données collectées dans une annexe.

Tableau 2-3-2 Exemple du contenu d'un rapport d'évaluation (cas d'une évaluation en fin de parcours)

Table des matières

Préface

Carte du site du projet

Photographies

Abréviations

Récapitulatif des résultats de l'évaluation

Chapitre 1 Portée de l'étude d'évaluation

- Contexte et but de l'envoi de la mission d'évaluation
- Equipe de la mission et délai
- Présentation du projet, etc.

(Par exemple, contexte du projet, cadre logique, etc.)

Chapitre 2 Méthodes d'évaluation

- Questions évaluatives, données nécessaires et indicateurs
- Méthodes de collecte des données
- Méthodes d'analyse des données
- Restrictions et limites de l'étude d'évaluation

Chapitre 3 Performance du projet

- Intrants et extrants
- But du projet
- Processus de mise en œuvre

Chapitre 4 Résultats de l'évaluation

- Évaluation pour chacun des cinq critères
 - Décrivez les résultats de l'analyse des données, les résultats et les bases de l'évaluation, et les facteurs ayant fait obstacle ou ayant favorisé la réussite du projet relativement à chacun des cinq critères d'évaluation.
- Conclusion
 - Examinez les facteurs ayant fait obstacle ou ayant favorisé la réussite du projet et portez des jugements sur les résultats de l'évaluation du point de vue global.
 - Récapitulez, lorsque cela est nécessaire, les problèmes que vous avez remarqués.

Chapitre 5 Recommandations et enseignements tirés

5-1 Recommandations

- Décrivez les mesures spécifiques, les suggestions, et les conseils sur un projet cible ou sur un programme de coopération s'y rapportant.
 - Décrivez les recommandations pour chaque utilisateur potentiel, par ordre de priorité, et si possible avec des délais.
- Enseignements tirés
 - Décrivez les informations utiles, extraites du projet cible, pour l'identification et la formulation de projets similaires et pour la mise en œuvre et la gestion d'autres projets en cours.
 - Décrivez les informations utiles pour la formulation d'un programme de coopération dans un domaine connexe.

Annexe

- Calendrier de l'étude
- Principales personnes interrogées
- Compte-rendu des entretiens
- Grille d'évaluation
- Questionnaire, types de questions, etc.
- Collecte des données et résultats des analyses
- Liste des documents collectés
- Autres documents s'y rapportant

Tableau 2-3-3

Exemple d'un récapitulatif d'évaluation à mi-parcours et en fin de parcours Évaluation

1. Présentation du projet		
Pays		Titre du projet
Question/Secteur		Schéma de coopération
Division responsable		Coût total yens
Département Division		Coût par participant yens
		Contribution du Japon %
Période de coopération	(Procès-verbal des discussions) (Prolongation) (Coopération de suivi)	Organisation responsable de la mise en œuvre dans le pays partenaire
		Organisation d'aide du Japon
Coopération connexe		
1. Contexte du projet		
2. Présentation du projet <i>(présentez le projet/programme de formation, brièvement, en une ou deux phrases)</i>		
(1) Objectif global <i>(Reportez votre objectif global, but du projet, extraits de votre PDM)</i>		
(2) But du projet		
(3) Extrants		
(4) Intrants		
Partie japonaise		
Expert(s) affecté(s) à long terme	Équipement	Yens
Expert(s) affecté(s) à court terme	Coût local	Yens
Participants à une formation	Autres	Yens

Partie bénéficiaire		
Homologues	Équipement	devise locale (yens)
Terrain et bâtiments	Devise locale (yens)	Coût local devise locale (yens)
Autres	Devise locale (yens)	
II. Mission d'évaluation		
Membres de la mission d'évaluation		
Période d'évaluation	Date / mois / année Date / mois / année	Type d'évaluation : fin de parcours ou ex post
III. Résultats de l'évaluation		
1 Récapitulatif des résultats de l'évaluation		
(1) Pertinence		
(2) Efficacité		
(3) Efficience		
(4) Impact		
(5) Durabilité		
2 Facteurs favorisant la durabilité et l'impact		
(1) Facteurs se rapportant à la planification		
(2) Facteurs se rapportant au processus de mise en œuvre		
3. Facteurs qui nuisent à la durabilité et à l'impact		
(1) Facteurs se rapportant à la planification		
(2) Facteurs se rapportant au processus de la mise en œuvre		
4 Conclusion		
<ul style="list-style-type: none"> • Recommandations • Enseignements tirés • Situation du suivi 		

Tableau 2-3-4 Feuille d'évaluation ex ante (Projets de coopération technique)

1. Titre du projet
2. Présentation de la coopération (1) Présentation de l'objectif du projet et de l'extrant (2) Période de coopération (3) Montant total de la coopération (Japon) (4) Agence de mise en œuvre du pays partenaire (5) Agence de coopération du Japon (6) Groupe cible et bénéficiaires
3. Nécessité et positionnement de la coopération (1) Situation actuelle et problèmes (2) Positionnement dans les politiques nationales du gouvernement du pays A (3) Positionnement dans la politique étrangère d'aide du Japon et dans le plan de la JICA pour la mise en œuvre du programme pays
4. Cadre de la coopération (1) Objectif de la coopération (Effets directs) i) Objectif qui doit être réalisé à la fin de la coopération (But du projet) ii) Objectif dont la réalisation est attendue après la fin de la coopération (Finalité globale) (2) Extrants et activités (3) Intrants i) Partie japonaise ii) Pays partenaire (4) Facteurs externes (Hypothèses importantes qui devraient se réaliser)
5. Résultats de l'évaluation basés sur les cinq critères d'évaluation (1) Pertinence (2) Efficacité (3) Efficience (4) Impact (5) Durabilité
6. Prise en considération des questions de pauvreté, de genre, et d'environnement
7. Enseignements tirés des expériences passées
8. Futur plan d'évaluation

3^e partie

**Gestion de l'évaluation de
projets**

Chapitre 1 Problématique de la gestion des évaluations

Ce chapitre détaille la méthodologie que la JICA doit suivre pour l'évaluation des projets (sa méthode), et les questions à traiter. Les consultants se chargent, dans de nombreux cas, de la collecte des données et de l'analyse des évaluations ; toutefois, les départements chargés de la mise en oeuvre des projets doivent maîtriser l'étude d'évaluation – y compris le recrutement des consultants – afin de s'assurer qu'elle réponde bien au but de l'évaluation.

En bref

- La gestion commence par la rédaction d'un cahier des charges du contenu de l'évaluation. Ce cahier doit préciser 'le but et le contexte de l'évaluation' et les 'questions évaluatives'. Il est recommandé de se rapporter aux termes de référence lors de la rédaction du cahier.
- Il est extrêmement important de choisir des personnes qualifiées afin de garantir la qualité de l'évaluation.
- Pour la préparation et la gestion de la grille d'évaluation, le département chargé du projet doit fournir des informations et des conseils avisés à l'équipe d'évaluation car il dispose du meilleur accès aux données sur lesquelles s'appuie la grille.
- Lors de la coordination avec le personnel sur place, il est recommandé d'inclure dans le plan de l'évaluation tout conseil du gouvernement partenaire se rapportant à la grille.
- Lors de la phase préparatoire, il est important d'envoyer des questionnaires et de prendre rendez-vous avec le personnel concerné. Il est nécessaire à ce stade de vérifier si le questionnaire reflète (ou pas) le contenu de la grille et si les personnes contactées sont les bonnes sources d'informations. Par ailleurs, il est important de disposer d'un temps suffisant pour les autres activités de cette phase.
- Pour l'étude de terrain, il est très important de s'entendre avec les partenaires sur la conception de l'évaluation et le résultat de l'évaluation.
- La compilation des résultats de l'évaluation (y compris les recommandations et les enseignements tirés) est un élément essentiel qui influe sur la méthode d'application de l'évaluation. Il est recommandé de présenter les résultats de l'évaluation comme la base qui servira à la formulation de recommandations et d'enseignements pratiques et spécifiques.
- Le département chargé du projet a pour tâche d'examiner les résultats de l'évaluation et de les réinjecter dans les projets.

1. Le rôle des départements de la JICA chargés de la mise en oeuvre des projets

Les évaluations de la JICA – de l'étape ex ante à l'étape ex post – sont réalisées dans le but de maîtriser la gestion du projet ; il est donc impératif que les résultats de l'évaluation soient directement réinjectés dans le processus de prise de décision. À cet effet, le personnel de la JICA (chefs de projets, responsables d'évaluation et responsables de département) attaché à un département responsable d'un projet spécifique doit se charger personnellement de la réalisation des évaluations. De plus, ce personnel a la double fonction d' 'évaluateur' et de 'directeur d'évaluation' afin de participer à l'évaluation en tant que membre de la mission d'évaluation.

En général, la période d'évaluation se divise en trois sous-périodes : la 'période préparatoire', la 'période d'évaluation sur le terrain', et la 'période de consolidation'. Pour chacune de ces périodes, le département chargé du projet et la mission d'évaluation remplissent principalement les tâches suivantes :

(1) Période préparatoire

La période préparatoire d'une évaluation comprend l'élaboration d'un plan global d'évaluation couvrant la portée de l'évaluation et les méthodes à utiliser. Ce travail se divise en deux parties : 1) formulation d'un cahier des charges et 2) préparation de la pré-évaluation.

Le cahier des charges est rédigé après une étude du but de l'évaluation sur la base de documents pertinents descriptifs du projet, de la portée de l'évaluation et des méthodes d'évaluation. Ensuite vient l'étape de la préparation des termes de référence (document indiquant les questions soumises aux évaluateurs) qui reprend les résultats de l'étude mentionnée ci-dessus. Les opérations de gestion, qui couvrent tous les domaines de la préparation de la pré-évaluation, sont ensuite mises en œuvre sur la base du cahier des charges préparé selon les termes de référence et d'autres procédures (approbation des fonctionnaires du gouvernement, etc.). Elles incluent la sélection de l'équipe d'évaluation, la préparation d'une grille d'évaluation, la coordination avec le personnel local, et l'envoi de questionnaires de pré-évaluation. Cependant, il faut bien noter qu'un cahier des charges adéquat doit être préparé, puisque, dans le cas de la JICA, le cahier des charges remplace les termes de référence.

(2) Période d'évaluation sur le terrain

L'objectif principal de la période d'évaluation sur le terrain est la préparation du cadre de l'évaluation ainsi que la collecte des données et l'analyse/interprétation par la mission d'évaluation. Si les résultats de l'évaluation sont réunis dans un 'compte-rendu', la mission d'évaluation et le personnel du pays cible discutent des 'conclusions', des 'recommandations' et des 'enseignements tirés'. Le département chargé du projet met à profit cette période pour rechercher un consensus au sein de la mission d'évaluation. Pour les évaluations de projets individuels, il existe des cas où l'analyse des données n'est pas terminée parce que l'évaluation sur place n'a duré que deux ou trois semaines², et il y a des cas

² La période d'évaluation ex post est plus longue pour les évaluations de programmes pays, les évaluations de programmes, etc.

où l'analyse et l'interprétation des données se poursuivent durant la période de consolidation après le retour de la mission au Japon.

(3) Période de consolidation des résultats de l'évaluation

La période de consolidation des résultats de l'évaluation inclut l'interprétation des données (si nécessaire) et la rédaction d'un rapport d'évaluation. La rédaction du rapport est répartie entre les membres de la mission afin de tirer le meilleur parti du rôle de chacun.

Les résultats de l'évaluation doivent être réinjectés dans le processus de prise de décisions de l'organisation. Après avoir reçu le rapport d'évaluation, le département chargé du projet doit donc communiquer l'information à travers des briefings, des séminaires et d'autres événements, et il doit lier les résultats à une utilisation. Les étapes du travail d'évaluation sont indiquées dans le tableau 3-1-1.

Les départements de la JICA chargés des projets sont responsables du bon déroulement de ces activités. En d'autres termes, ils sont responsables du travail qui garantira la qualité de l'évaluation (contrôle qualité). Ce chapitre présente les cinq rôles que les départements chargés des projets doivent assumer pour garantir la qualité de l'évaluation.

Rôles des départements de la JICA en charge des évaluations :

- Préparation d'un cahier des charges
- Gestion des opérations de pré-évaluation
- Gestion de l'évaluation sur le terrain
- Préparation des rapports
- Feedback des résultats de l'évaluation

Tableau 3-1-1 : Tâches du département de la JICA chargé du projet (Évaluation de projets)

Déroulement de l'évaluation	Tâches (liste de contrôle ou liste des tâches à accomplir)
Planification de l'évaluation <ul style="list-style-type: none"> • La préparation commence environ 2 mois avant l'évaluation sur le terrain • Les consultants sont désignés un mois avant l'évaluation sur le terrain 	Préparation de l'annonce du contrat <ul style="list-style-type: none"> - Liaison avec le personnel sur place (demandes d'informations, collecte des données, etc.) - Préparation des cibles de l'évaluation - Détermination du but de l'évaluation - Étude et élaboration des questions évaluatives - Étude de la portée et des méthodes de l'évaluation (cadre de l'évaluation) - Étude de la composition de la mission d'évaluation - Préparation de l'annonce du contrat Préparation de la pré-évaluation <ul style="list-style-type: none"> - Sélection de l'équipe (y compris l'annonce des

	<p>consultants)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation de la grille d'évaluation - Envoi de questionnaires à l'avance - Coordination sur place (calendrier, prise de rendez-vous, etc.) - Évaluation au Japon, si nécessaire (entretiens avec les experts à leur retour, les membres des comités de soutien au Japon, etc.)
Évaluation sur le terrain (2 à 3 semaines)*	<ul style="list-style-type: none"> - Discussions et accord sur la conception de l'évaluation - Collecte des données - Analyse des données - Interprétation des données - Accord de base sur les résultats de l'évaluation (compte-rendu, etc.)
Préparation du rapport d'évaluation (1 à 2 semaines)	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des données (à poursuivre si nécessaire) - Interprétation des données (à poursuivre si nécessaire) - Préparation du rapport d'évaluation
Rapport d'évaluation/feedback	<ul style="list-style-type: none"> - Briefings et séminaires - Rétroaction au gouvernement partenaire et aux agences concernées - Réflexion sur le processus de prise de décisions <ul style="list-style-type: none"> - Décisions sur les projets cibles - Planification de projets similaires - Formulation de programmes de coopération

* La période d'évaluation globale est plus longue pour les évaluations ex post de programmes pays, les évaluations de programmes, etc.

2. Préparation de l'annonce d'un contrat

La gestion de l'évaluation débute par la préparation des termes de référence (document indiquant les responsabilités des évaluateurs). La présentation des termes de référence précise la portée de l'évaluation et de ses approches du point de vue du commanditaire de l'évaluation. Pour les parties mandatées, les termes de référence précisent la portée de leur autorité et de leur responsabilité. L'étape de préparation des termes de référence répond à divers objectifs : détermination du contexte et du but de l'évaluation, examen de la composition de l'équipe d'évaluation la plus qualifiée pour mener une évaluation suivant le but fixé, formulation d'une image conceptuelle des résultats finaux. Le tableau 3-1-2 donne des exemples d'éléments pouvant être inclus dans les termes de référence. Pour l'annonce publique de la sélection des consultants, il est important de garder tous ces éléments à l'esprit lors de la préparation du projet d'annonce et des commandes écrites.

L'examen de certains points montre que la procédure de préparation des termes de référence ou de l'annonce d'un contrat est la même que pour la conception de l'évaluation. En particulier, 'le contexte et le but de l'évaluation' et 'les principales questions évaluatives' sont des rubriques que le département chargé du projet doit décrire avec précision. L'évaluation n'est pas valable si les questions 'Qu'essayons-nous d'apprendre à travers l'évaluation ?' et 'À qui doit-on retourner les résultats de l'évaluation ?' n'ont pas reçu de réponses claires.

Ci-dessous se trouvent les rubriques que le département chargé du projet doit examiner pour préparer l'annonce d'un contrat. (Une description des méthodologies associées se trouve dans les références de ces lignes directrices.)

(1) Confirmation du contexte et du but de l'évaluation

Il faut tout d'abord confirmer la cible et le but de l'évaluation. Le but et les destinataires présumés du feedback d'une évaluation varient en fonction de l'étape durant laquelle l'évaluation est menée au cours du cycle du projet. De plus, dans quelques cas, certains projets font l'objet d'une évaluation transversale pour couvrir un thème précis (par exemple, le genre, la pauvreté ou l'environnement). Les questions 'Quelles sont les questions évaluatives importantes ?', 'Quel type de données doit-on obtenir ?' et 'Comment les données doivent-elles être évaluées ?' reçoivent des réponses différentes en fonction du but de l'évaluation. De ce fait, il est important de bien garder à l'esprit le but pendant l'évaluation. Il est essentiel d'éviter que la mise en œuvre de l'évaluation finisse par devenir le but même de l'évaluation (voir tableau 2-2-2).

Tableau 3-1-2 : Exemples de points à inclure dans les termes de référence de l'évaluation

1. Contexte et but
 - Présentation du projet ciblé pour une évaluation
 - But de l'évaluation
 - Cible /destinataire présumé(e) des résultats de l'évaluation (c'est-à-dire « l'utilisateur » des résultats de l'évaluation)

2. Principales questions évaluatives
 - Cinq critères d'évaluation (y compris les motifs si les critères de priorité sont inclus)
 - Questions évaluatives (« Quels enseignements tirer de l'évaluation ? » et les principales questions afférentes)

3. Méthodes d'évaluation proposées/exigées
 - Présentation d'un cadre pour la méthode d'évaluation d'une portée réalisable (comparaison avec des zones sans projet, avant/après la comparaison des groupes chargés de la mise en œuvre, évaluation participative, analyse statistique, analyse de rentabilité, analyse qualitative, etc.)
 - Présentation des méthodes de collecte des données souhaitées, s'il y en a (questionnaires, entretiens, groupes types, etc. ; inclure les sources d'information et les exemples cibles, si possible)
 - Liste des sources de données existantes

 - Membres de la mission et rôles
 - Rôles des membres de la mission, répartition des responsabilités
 - Compétences exigées de chaque membre de la mission (compétences requises pour l'évaluation mentionnée ci-dessus, capacité analytique, expérience, compétences linguistiques, etc. ; si des qualifications spécifiques sont recherchées, elles doivent être classées avec les compétences minimales)

 - Calendrier des principales tâches
 - Principales tâches et calendriers spécifiques pour la période préparatoire, l'évaluation sur le terrain, et la période de consolidation

 - Résultats attendus
 - Type de résultats attendus, destinataires des résultats, et échéance
 - Propositions de points à inclure dans le rapport d'évaluation
 - Autres documents

- Budget
- Ventilation du budget et montant total

(2) Détermination des questions évaluatives

Pour qu'une évaluation réponde à son but, il faut déterminer les points qui pourraient tirer profit d'une évaluation. Dans le cas d'évaluations visant à améliorer un projet ciblé, il est important de poser des questions sur la manière de voir les points et problèmes du quotidien ayant un lien avec divers sujets trouvés dans des rapports et le suivi de l'information. Dans le cas d'évaluations ex ante servant à la formulation de plans de projets, il est fort probable que les questions évaluatives s'articulent à partir du contenu du plan du projet, de sa pertinence, de sa pertinence par rapport aux programmes, et de son efficience. Après l'examen des questions qui serviront de base à l'évaluation, on peut envisager des questions plus spécifiques encore en les détaillant ; cependant, cette étape peut être reportée après la sélection des membres de l'équipe. La JICA ayant élaboré des normes générales pour les évaluations (les « Cinq critères d'évaluation »), il est possible d'envisager la formulation de questions évaluatives spécifiques en se référant à ces normes (voir tableau 2-2-1).

(3) Examen du cadre de la méthode d'évaluation

Après l'identification du but de l'évaluation et des questions évaluatives, l'étape suivante est l'examen de la méthode d'évaluation. Les points étudiés ici comprennent les méthodes de collecte, d'analyse et d'évaluation des données (comparaison avec des régions avec/sans intervention, évaluation participative, analyses statistiques, de rentabilité, qualitatives, etc., et questionnaires, entretiens, groupes types de discussion, etc.) (voir tableaux 2-2-2, 2-2-3 et 2-2-4).

À ce stade, seule la méthode la plus appropriée sera décrite puisque la mission d'étude mènera l'évaluation avec ses propres compétences. L'important est d'étudier le cadre de la méthode d'évaluation en tenant compte des compétences exigées des membres de l'équipe (y compris les consultants), du délai nécessaire, etc.

(4) Étude de la composition de la mission d'étude

Après l'examen du cadre de la méthode d'évaluation, il faut étudier les spécialités des membres de l'équipe. Comme l'explique le chapitre 1 de la première partie « Critères de bonne évaluation », il est impératif de mettre en place une équipe d'une grande fiabilité, capable de mener des évaluations impartiales. Les exigences portent donc sur les compétences dans les domaines pertinents, la compréhension des programmes d'aide, la maîtrise de la théorie de l'évaluation, et les aptitudes en recherche. Dans certains cas, une personne peut répondre à tous ces critères de compétence ; cependant, dans d'autres cas, une équipe de deux personnes ou plus sera nécessaire. La sélection des ressources

humaines doit se faire en fonction du contenu du projet, du but de l'évaluation, de la méthode d'évaluation envisagée, etc.³

Par exemple, les membres de la mission doivent avoir des compétences en matière d'analyses statistiques et d'enquêtes sociales si un questionnaire vise une large population. Si l'évaluation se concentre sur la participation publique, ils devront maîtriser les évaluations participatives, l'analyse qualitative et la facilitation. Une analyse des compétences des membres de la mission est essentielle car elle a un impact direct sur la qualité de l'évaluation.

(5) Examen de l'image conceptuelle des résultats attendus et du budget de l'évaluation

Il est important d'avoir une idée claire du contenu du rapport final, des points à inclure et de l'échéance. De plus, il faut confirmer le budget global du projet d'évaluation. Comme le budget attribué à l'évaluation est, dans de nombreux cas, déjà défini, ces points deviennent souvent des conditions qui influent sur la façon dont les questions et la taille de l'évaluation sont étudiées. Si le budget est ajustable, des actions adaptées à la taille de l'évaluation peuvent être envisagées. Par exemple, après examen du but de l'évaluation et des questions évaluatives, il peut s'avérer nécessaire de revoir le budget ou le calendrier s'il faut engager des consultants locaux supplémentaires ou s'il faut réaliser une enquête plus vaste. La partie mandatée pour l'évaluation doit étudier concrètement les types d'évaluations qu'elle peut mener en fonction du but de l'évaluation, des résultats attendus et des documents se rapportant à l'évaluation.

Référence : recrutement de consultants locaux

S'il faut réaliser une enquête sociale pour mesurer l'impact sur les résidents locaux, si la cible de l'évaluation est large, s'il faut réaliser une évaluation de l'impact sur les bénéficiaires, il peut arriver que la mission d'évaluation venue du Japon ne soit pas en mesure d'obtenir seule des données suffisantes. Dans ces cas précis, il s'avère nécessaire de recruter un consultant local et de créer un cadre pour démarrer l'enquête avant l'arrivée de la mission d'évaluation. Il faut également veiller à ce que le consultant local et la mission mènent conjointement l'évaluation, etc.

Avantages liés au recrutement d'un consultant local

- Dans la mesure où le consultant local connaît bien les conditions sur le terrain, il est possible d'intégrer une perspective locale dans la réalisation de l'évaluation comme dans l'analyse des données.
- Le consultant local parle la langue locale.
- La coopération des personnes visées par l'évaluation est plus facile.
- Le consultant local peut être employé conformément aux conditions locales de distribution et de collecte de questionnaires, etc.

³ Même pour les évaluations internes, l'avis d'une tierce partie est nécessaire dans un souci d'objectivité. Par conséquent, les tierces parties qui ne sont pas impliquées dans la réalisation du projet peuvent être employées comme chefs ou membres de la mission d'étude.

Points à garder à l'esprit lors du recrutement d'un consultant local

- Il faut choisir un consultant ayant l'expérience et les compétences requises en matière d'évaluation.
- Avant l'évaluation, le consultant doit bien comprendre le plan de l'étude d'évaluation (but de l'évaluation, questions, méthodes, etc.).
- La taille de l'évaluation (méthode de compilation des résultats et résultats attendus) doit être clairement déterminée.
- Le suivi doit être effectué durant l'évaluation.

Après avoir étudié des points présentés ci-dessus, il est important de les prendre en compte dans un cahier des charges approprié. Le contenu du cahier variera en fonction du but de l'évaluation, des questions évaluatives, de la méthode prévue pour la collecte des données, etc. Il n'est pas concevable que chaque évaluation ait un cahier des charges rédigé avec la même méthodologie. Pour réaliser une évaluation utile, le commanditaire de l'évaluation doit se poser les questions suivantes : 'Quelle sorte de méthodologie est recherchée ?', 'Quels sont les types de technologies requis ?', et 'Qui doit gérer ces technologies ?'.

Le tableau 3-1-3 présente les rubriques du cahier des charges utilisées actuellement dans les contrats de service de la JICA ainsi que leurs liens avec les rubriques d'étude. Bien que le cahier des charges n'intègre pas forcément l'image conceptuelle des résultats attendus et les autres points étudiés, ces rubriques doivent être réparties équitablement entre les personnes concernées une fois les membres de la mission d'étude sélectionnés.

Tableau 3-1-3 : Exemples de rubriques du cahier des charges et leurs liens avec les rubriques d'étude

*Veuillez vous reporter au tableau 3-1-2 pour les exemples de rubriques des termes de référence

Exemples de rubriques dans l'annonce du contrat		Liens avec les rubriques de l'étude de pré-évaluation (le contenu doit être pris en compte dans l'annonce du contrat)	Liens avec le contenu des termes de référence*
1. Profil du consultant à recruter	Nature des responsabilités, nombres d'années d'expérience (après l'université)	Examen de la composition de la mission : compétences requises pour l'évaluation, nombre d'années d'expérience	4. Membres de la mission et rôles
2. Calendrier des opérations	Période préparatoire, sur le terrain, de consolidation, etc.	Étude du cadre de l'évaluation : période d'évaluation requise (un questionnaire étendu demande plus de temps que la moyenne)	5. Calendrier des principales tâches
3. Vaccinations exigées	Obligatoires ou non		
4. Proposition de base	Nombre de copies à soumettre, période de soumission, etc.		
5. Points à garder à l'esprit lors de la rédaction des descriptions	Langues, pays/régions cibles, opérations similaires	Examen de la composition de l'équipe : expérience dans les domaines d'évaluation jugés nécessaires (une expérience non seulement de l'évaluation mais également des enquêtes sociales et de la gestion statistique, compétences dans les domaines cibles, etc.)	4. Membres de la mission et rôles
6. Conditions	Possibilités de renforcement, conditions de rémunération, etc.		
7. Composition	Composition de la	Examen de la composition de	3. Méthodes d'évaluation

du personnel	mission d'évaluation	l'équipe : compétences du personnel jugées nécessaires en fonction du but et du cadre de l'évaluation	proposées/exigées 4. Membres de la mission et rôles
8. But global	Contexte de l'évaluation, présentation du projet, but de l'évaluation, etc.	Étude du contexte du projet, confirmation du but, et examen des principales questions évaluatives : but de la mise en application des résultats de l'évaluation et principales questions évaluatives qui doivent attester cette application (la réalisation d'une évaluation selon les cinq critères d'évaluation n'est pas l'objectif)	1. Contexte et but 2. Principales questions évaluatives
9. Responsabilités	Méthode d'évaluation, responsabilités spécifiques	Étude du cadre de l'évaluation : principales méthodes d'évaluation	3. Méthodes d'évaluation proposées/exigées
10. Autres rubriques	Besoin d'interprètes, etc.	Les rubriques non mentionnées ci-dessus, mais conditionnant les compétences du consultant doivent être prises en compte	

3. Préparation préliminaire à l'évaluation

Avant de commencer une évaluation, le département de la JICA chargé du projet doit choisir les membres (et les consultants) de la mission d'évaluation, préparer une grille d'évaluation, et assurer la coordination avec le personnel sur place.

(1) Sélection des membres de la mission

Il faut sélectionner les membres de la mission d'évaluation qui ont les compétences et aptitudes requises conformément au plan de l'évaluation élaboré lors de la préparation du cahier des charges. La sélection des consultants se fera selon le processus exposé dans le cahier des charges.

(2) Préparation de la grille d'évaluation

Dans les préparations préliminaires, une grille d'évaluation, mettant l'accent sur la mission d'évaluation, sera préparée dans le cadre de la conception de l'évaluation (voir le chapitre 2 de la deuxième partie pour la méthodologie de base de chaque point de la grille d'évaluation). Le département chargé du projet dispose du meilleur accès à l'information indispensable à la conception de l'évaluation, il doit donc s'occuper de la formulation du plan de l'évaluation tout en partageant cette information avec la mission.

Le département chargé du projet fournira l'information nécessaire à la préparation de la grille d'évaluation tout en tenant compte des points suivants dans un souci de qualité de l'évaluation.

Approche de la préparation de la grille d'évaluation par le département chargé du projet

Questions évaluatives

- Confirmer le but de l'évaluation et les destinataires du feedback, présenter les questions évaluatives générales.
- Pour les questions évaluatives générales, vérifier que les questions spécifiques ont été examinées en les détaillant en sous-questions, etc.

Critères et méthodes

- Présenter les critères et méthodes d'évaluation (valeurs cibles, méthodes de comparaison, etc.)
- S'il n'y a pas de valeurs cibles dans le cadre logique ou si les indicateurs sont jugés inappropriés, discuter de nouveaux critères (pour remplacer les valeurs cibles) et des indicateurs avec les personnes concernées.

Données nécessaires

- Emprunter les documents se rapportant à des données existantes (suivi de l'information, statistiques, etc.)

Sources d'information et méthodes de collecte des données

- Donner des conseils relatifs aux personnes pouvant fournir les données recherchées, et où ces données peuvent être trouvées.
- Contrôler la fiabilité des sources d'information et des données.
- Fournir des informations notamment sur les informateurs clés et les personnes/organisations à évaluer.
- Vérifier que le plan de l'étude d'évaluation est suffisamment clair pour répondre aux questions évaluatives.

(3) Coordination avec le personnel sur place

Avant l'évaluation sur le terrain, il faut s'assurer que la coordination préliminaire avec le personnel sur place se déroule correctement. Plus précisément, cela implique diverses activités comme la coordination du calendrier d'évaluation, le recueil des conseils du bureau local de la JICA à propos de la grille d'évaluation, la distribution de questionnaires et de questions d'entretien, la prise de rendez-vous avec des sources d'information, etc. Pour le contenu de la grille d'évaluation, les conseils du bureau local devraient servir à obtenir des sources d'information, fournir le contexte culturel et social, présenter les méthodes de collecte des données sous une forme appropriée, etc. Par ailleurs, comme les évaluations normales de projets sont menées sur une courte période (deux ou trois semaines), il faut prévoir un délai pour distribuer les questionnaires avant l'évaluation et permettre à l'équipe d'évaluation d'amorcer une analyse durant sa mission.

Si toutes ces opérations sont prises en compte, une période préparatoire aussi longue que possible sera souhaitable.

4. Gestion des évaluations sur le terrain

L'évaluation sur le terrain commence quand la planification de l'évaluation (centrée sur la grille d'évaluation) est achevée. La gestion des évaluations sur le terrain comprend trois missions : 1) la promotion du consensus sur la conception de l'évaluation, 2) la collecte des données et l'analyse des résultats de l'évaluation, et 3) la promotion du consensus sur les résultats de l'évaluation (préparation du compte-rendu, etc.).

(1) Promotion du consensus sur la conception de l'évaluation (organisation de réunions du comité d'évaluation conjointe)

Quand l'équipe arrive sur le site de l'évaluation, des réunions sont organisées avec le partenaire afin d'arriver à un accord et de partager les informations sur le contenu de l'évaluation qui se fonde sur la grille d'évaluation formulée par le Japon.⁴ Pour les projets de coopération technique, un comité d'évaluation conjointe est créé dans le but de mener une évaluation conjointe avec le gouvernement partenaire. La recherche d'un consensus sur le plan de l'évaluation doit se faire selon les objectifs suivants :

Objectifs de la recherche de consensus

- Partager le but de l'évaluation avec le personnel concerné
Il est essentiel de partager le but de l'évaluation avec le partenaire. Comme il y a une forte tendance à penser que « l'évaluation est comparable à un carnet de notes », il est important de comprendre que l'évaluation (y compris les moyens d'application des résultats de l'évaluation) fait partie de la gestion du projet.
- Favoriser la compréhension de la méthode d'évaluation
Les moyens d'évaluer le projet doivent être partagés avec le partenaire. Ici, il faut expliquer les perspectives de confirmation des conditions de mise en œuvre et des cinq critères d'évaluation, de réflexion au-delà des modèles de relations causales, les méthodes de collecte et d'analyse des données, etc.
- Rectifier le plan d'étude de l'évaluation
Un échange d'opinions est nécessaire avec le partenaire sur le contenu de la grille d'évaluation, et les modifications nécessaires doivent être apportées lorsque cela est possible. Ce sera l'occasion d'avoir l'avis du partenaire sur les conditions locales et de discuter d'une évaluation efficace et efficiente (y compris de détecter d'éventuels problèmes liés à l'élaboration des méthodes de sondage ou à la définition de la région cible).

⁴ Si l'évaluation a un élément participatif important, il est recommandé d'organiser des ateliers pour que le personnel concerné puisse participer au processus de conception de l'évaluation. Voir l'annexe II pour les informations sur l'évaluation participative.

(2) Collecte et analyse des données

Après le début de l'évaluation, l'état d'avancement doit être confirmé (la collecte des données se fait-elle sans retard ? Y a-t-il des problèmes dans le taux de réponses ?). L'étape d'analyse et d'évaluation des données collectées suppose une évaluation selon chacun des cinq critères d'évaluation, la formulation d'une conclusion, et la préparation de recommandations et d'enseignements tirés. En plus, l'encadrement devra s'assurer qu'une analyse adéquate est menée selon les points de vue suivants.

Questions à vérifier lors de l'évaluation des cinq critères d'évaluation et de la formulation des conclusions

- Les questions évaluatives ont-elles reçu une réponse précise ?
- Les facteurs gênant ou favorisant la réussite du projet sont-ils analysés ?
- Les conclusions sont-elles à la hauteur du but de l'évaluation ?
- Les éléments liés aux recommandations et enseignements tirés sont-ils analysés ?

Points à vérifier lors de la préparation des recommandations et des enseignements tirés

- Les données collectées et les résultats d'analyse sont-ils identifiés comme la base des recommandations/enseignements tirés ?
- Les questions de feedback ont-elle été clarifiées ?
- Les recommandations/enseignements tirés sont-ils précis et réalistes ?

(3) Recherche d'un consensus de fond sur les résultats de l'évaluation (comité d'évaluation conjointe)

Quand l'évaluation est terminée, une réunion est organisée pour discuter des résultats de l'évaluation et un consensus de fond est recherché avec le personnel du pays partenaire. En ce qui concerne les résultats de l'évaluation (y compris les recommandations et enseignements tirés), lorsque l'information est insuffisante ou lorsqu'un consensus n'a pas été atteint à cause de différences d'interprétation, il faudra indiquer clairement que les données sont insuffisantes. À partir de là, le rapport d'évaluation devra refléter toutes les opinions exprimées (les points de vue des deux parties seront présentés ensemble) lorsqu'il sera rédigé ultérieurement.

Les effets secondaires d'un partage des résultats de l'évaluation sont 1) une meilleure compréhension de la méthode d'évaluation par le partenaire, et 2) une meilleure application des recommandations et enseignements tirés par les organisations dans le pays partenaire. Le partenaire est une cible importante du feedback. On peut s'attendre à une meilleure « appropriation » des résultats de l'évaluation de la part du partenaire s'il est impliqué dans le processus d'évaluation.

(4) Préparation du compte-rendu des réunions

Le 'compte-rendu', regroupant les questions approuvées, est rédigé quand il y a consensus sur les résultats de l'évaluation au sein du comité d'évaluation conjointe. Ce document est ensuite signé et

échangé par la mission d'étude et le pays partenaire. Il comprend les questions approuvées au moment de l'évaluation sur le terrain. Le rapport d'évaluation est ensuite rédigé sur la base du compte-rendu après le retour de la mission au Japon. Alors que le compte-rendu (rapport récapitulatif de l'étude d'évaluation) ne contient que les questions principales approuvées sur le site d'évaluation, le rapport d'évaluation final est un document complet qui couvre la présentation des données, les conclusions, les recommandations/enseignements tirés, etc., ayant servi de base à l'évaluation.

Un exemple de plan de compte-rendu est présenté dans le tableau 3-1-4. Il est à noter que des différences apparaîtront en fonction du but de l'évaluation.

Tableau 3-1-4 : Exemple de plan de compte-rendu

- Document de consensus
- Annexe : Rapport récapitulatif de l'étude d'évaluation

Introduction

- Objectif de l'étude d'évaluation
- Membres de la mission d'évaluation
- Calendrier de l'étude

1. Présentation du projet

- Contexte du projet
- Résumé du projet

2. Méthodologie de l'évaluation

- Questions évaluatives et indicateurs
- Méthode de collecte des données et analyse
- Contraintes de la méthode

3. Performance du projet et processus de mise en œuvre

4. Résultats de l'évaluation

- Pertinence
- Efficacité
- Efficience
- Impact
- Viabilité

5. Conclusion

6. Recommandations et enseignements tirés

5. Préparation du rapport d'évaluation

Après le retour de la mission d'étude au Japon, les résultats de l'évaluation sont rassemblés dans un 'tableau d'évaluation ex ante' ou un 'tableau récapitulatif des résultats de l'évaluation' et un rapport d'évaluation. Si l'analyse et l'interprétation des données n'ont pu être complétées d'une manière satisfaisante durant la période d'évaluation sur le terrain, il faut procéder à une analyse continue. Un résumé du rapport sera rédigé dans la langue officielle du pays cible et soumis aux organisations concernées dans ce pays. La préparation d'un rapport facile à comprendre est l'un des aspects essentiels de l'évaluation. Il sera impossible de réinjecter les résultats de l'évaluation s'ils ne sont pas correctement présentés. Un membre du département chargé du projet devra faire partie de l'équipe pour rédiger le rapport ; cependant, dans un souci de qualité, il est important que le département vérifie la clarté de la rédaction du rapport. Plus précisément, il faut prêter une attention particulière aux points suivants (voir tableau 2-3-2 pour le format du rapport).

Points à vérifier lors de la préparation du rapport d'évaluation

- Le rapport n'est-il pas trop long ?
- Est-il rédigé avec précision et concision ?
- Est-il rédigé en mettant l'accent sur les sujets de communication voulus ?
- Les motifs de jugement tirés des résultats de l'évaluation sont-ils clairement indiqués ?
- Les schémas et tableaux sont-ils utilisés correctement pour expliquer les données ?
- Les sources des données citées sont-elles clairement indiquées ?
- Les facteurs limitant l'évaluation sont-ils clairement mentionnés ?
- La grille d'évaluation, les questionnaires, les données collectées, etc. sont-ils joints en tant que documents de référence ?

6. Feedback des résultats de l'évaluation

Le rapport préparé par la mission d'évaluation est l'un des moyens de fournir des informations pour le feedback et l'obligation de rendre des comptes. Son but est de renforcer l' 'effet d'apprentissage' à travers une amélioration du fonctionnement et l'obligation de rendre des comptes par l'application appropriée des résultats de l'évaluation. Quand le rapport est terminé, le département responsable de la JICA transmet les informations aux parties concernées par divers moyens indiqués ci-dessous. Les destinataires de l'information comprennent les organisations concernées dans le pays cible ; il faut donc préparer un résumé en anglais.

(1) Feedback de l'information dans le processus de prise de décision

- Le département chargé du projet formule concrètement les recommandations et enseignements tirés, décide des mesures destinées à traiter ces recommandations et enseignements, et s'engage à en tenir compte dans la gestion du projet.
- Les résultats de l'évaluation sont appliqués essentiellement au niveau du contrôle à travers leur notation dans les documents concernant le projet (comme les programmes pays de la JICA, les documents descriptifs du projet, etc.).

(2) Assurer le feedback et l'obligation de rendre des comptes dans le processus d'apprentissage de l'organisation

- Le personnel concerné échange des informations à travers des briefings sur l'évaluation. Ces briefings doivent se tenir à des dates appropriées et réunir les personnes concernées (utilisateurs de l'information relative à l'évaluation).
- Les séminaires de feedback doivent être organisés à propos des points extraits des recommandations et enseignements tirés qui se sont révélés particulièrement importants dans des projets similaires. De cette manière, l'information sera fournie à un éventail plus large de personnes concernées.
- Le rapport devra être préparé dans un délai de trois mois. Il sera publié sur le site Web de la JICA et distribué au personnel concerné. Un résumé en anglais doit être préparé pour les organisations concernées dans le pays cible.

Chapitre 2 Problématique des évaluations ex ante et ex post

Présentation du chapitre :

L'évaluation de projets de la JICA se déroule selon quatre cycles : l'évaluation ex ante, l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation en fin de parcours et l'évaluation ex post. Comme chaque type d'évaluation a un but différent, les points de vue et les objets des cinq critères d'évaluation varient aussi légèrement de l'un à l'autre.

Ce chapitre décrit les caractéristiques et questions à retenir pour chaque type d'études d'évaluation, et cite des exemples de cas, principalement pour la grille d'évaluation et l'interprétation de l'évaluation. Le concept de base de l'évaluation, le déroulement des enquêtes, et les théories des méthodes d'évaluation sont similaires pour tous les types d'études d'évaluation.

Pour les évaluations de projets, les analyses sont globalement réalisées suivant les cinq critères d'évaluation, mais la perception de chaque question varie selon le moment de l'étude d'évaluation. Par exemple, pour l'évaluation ex ante (avant-projet), la « pertinence » peut être examinée en se basant sur la situation réelle, mais, selon les autres points de vue, l'enquête sera réalisée uniquement en fonction des prévisions et des perspectives. Pour une évaluation à mi-parcours (après le lancement du projet), la « pertinence » et l'« efficacité » peuvent être évaluées selon la situation réelle et la performance, mais l'« efficacité » et l'« impact » ne seront examinés que sur ce qui est jugé nécessaire et possible à ce moment pour l'évaluation et cela dépend du degré de réalisation de l'effet à mi-parcours. Le tableau 3-2-1 résume ces différences de points de vue de l'évaluation pour chaque type d'étude d'évaluation.

La profondeur et l'objet de l'analyse de chacun des cinq critères d'évaluation peuvent également varier selon les caractéristiques d'un projet et les questions qu'il soulève. Par exemple, pour les petits projets, il est peut-être préférable d'utiliser une méthode plus simple que de coûteux questionnaires. Ou bien, si les parties impliquées sont conscientes des problèmes d'efficacité d'un projet, il faut peut-être envisager de réaliser l'étude en donnant plus d'importance à une analyse de l'efficacité.

Les méthodes d'évaluation et leur application à chaque type d'étude d'évaluation présenté dans les chapitres 1 à 3 de la deuxième partie sont résumées dans le tableau 3-2-1.

Tableau 3-2-1 Différences de points de vue de l'évaluation pour chaque type d'évaluation de projets

	Évaluation ex ante	Suivi Note 2	Évaluation à mi-parcours	Évaluation en fin de parcours	Évaluation ex post
Confirmation de la performance	Note 1	•	•	•	◇
Compréhension du processus de mise en œuvre	o	•	•	•	◇

Cinq critères d'évaluation

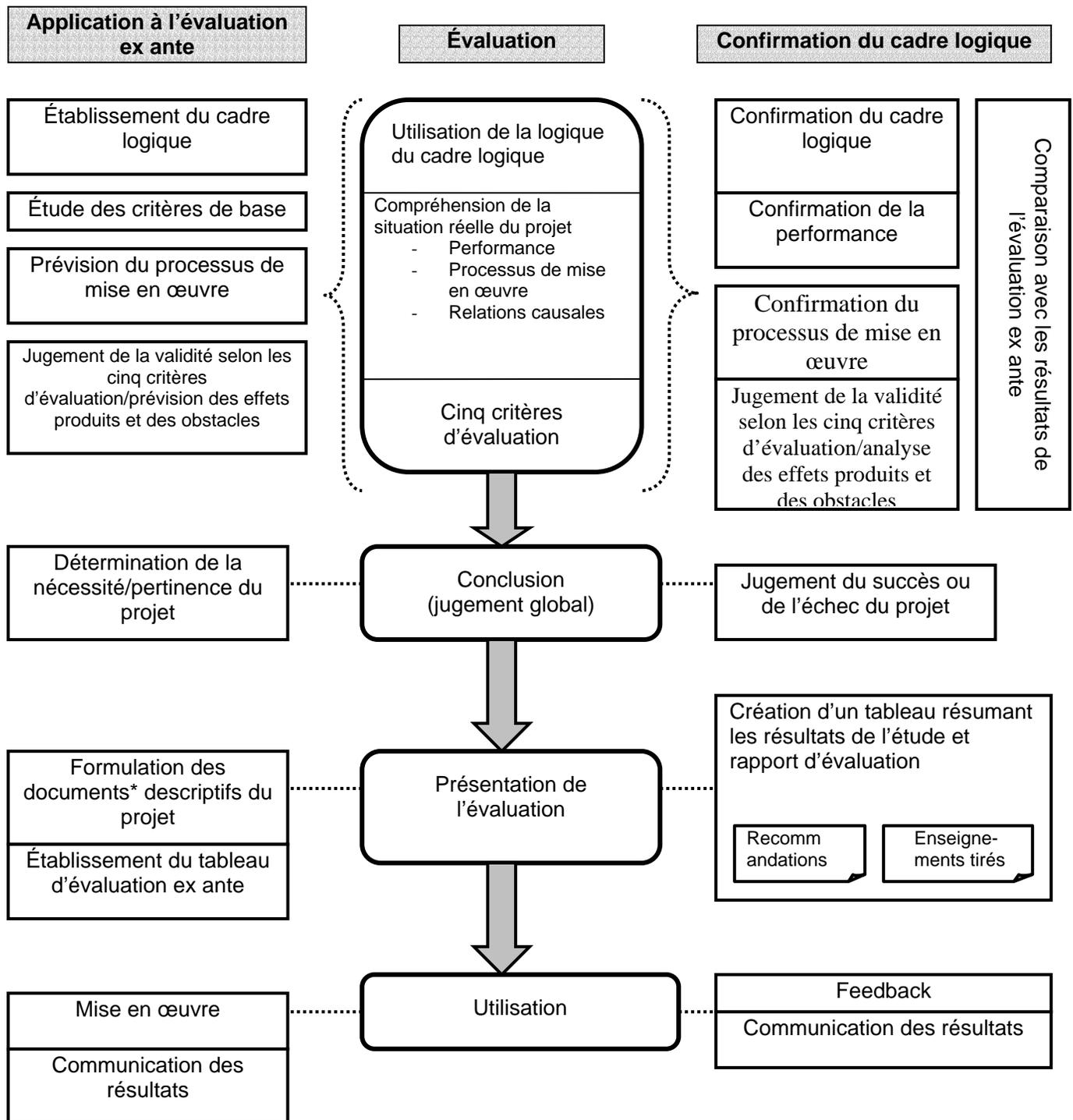
Pertinence	•	-	•	•	◇
Efficacité	o	-	◇	•	-
Effcience	o	-	•	•	-
Impact	o	-	◇	◇	•
Viabilité	o	-	o	o	•

- Analyse selon la situation réelle et la performance
- o Analyse selon les prévisions et les perspectives
- ◇ Analyse selon ce qui est jugé nécessaire et possible pour l'évaluation
- L'analyse complète n'est pas encore possible, ou achevée dans une phase précédente

Note 1 : Dans le cas d'une évaluation ex ante, il faut réaliser une étude des critères de base ou déterminer les indicateurs.

Note 2 : Une analyse selon les cinq critères d'évaluation dépasse normalement la portée du suivi, mais il est important de garder à l'esprit les points de vue des cinq critères d'évaluation pour son exploitation et sa gestion.

Figure 3-2-1 Méthodes d'évaluation de projets et leur application aux études d'évaluation



1. Questions essentielles des études d'évaluation ex ante

(1) Rôle des études d'évaluation ex ante

Les 'études d'évaluation ex ante' de la JICA ont deux buts principaux : i) la planification du projet et ii) la planification de l'évaluation. Dans les évaluations ex ante de la JICA, une évaluation ex ante est planifiée et réalisée selon les cinq critères d'évaluation. Les résultats des évaluations ex ante servent à améliorer le plan, et à déterminer la pertinence du projet. L'évaluation ex ante fournit des informations qui servent de base au suivi et à l'évaluation après le début d'un projet. C'est une étape indispensable à une bonne gestion d'un projet pendant tout le cycle du projet.

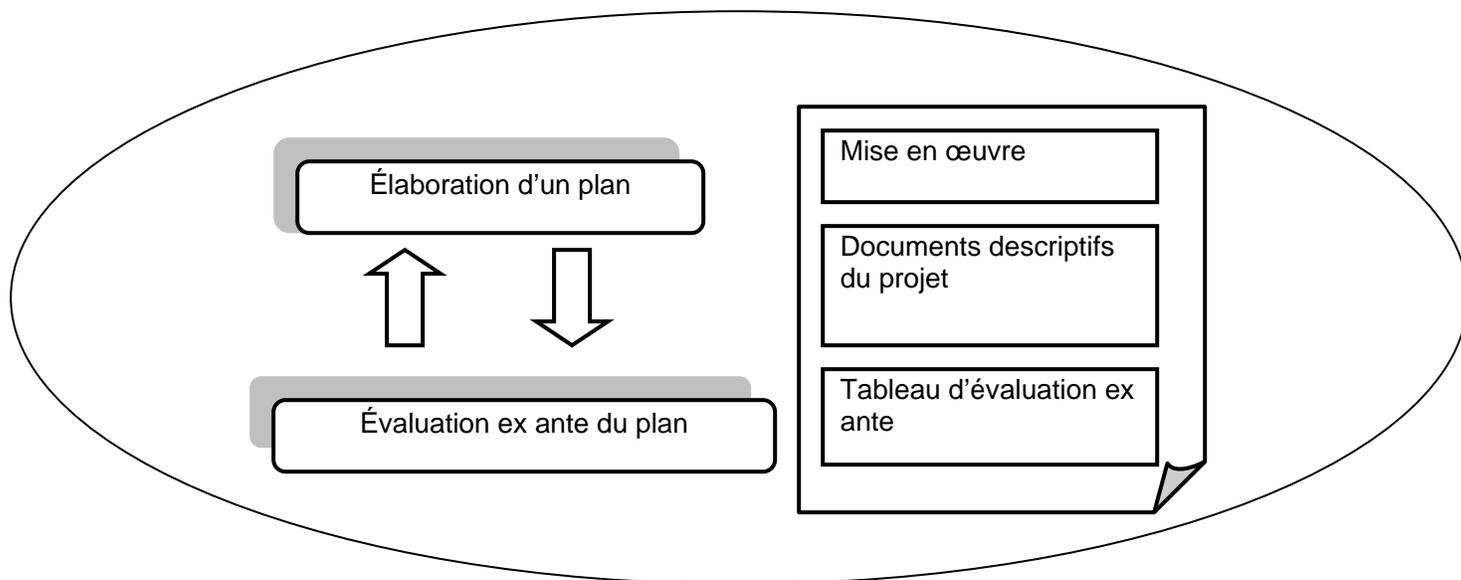
Le produit d'une évaluation ex ante se compose de la « documentation sur le projet », qui inclut le 'cadre logique (PDM de la JICA)' et le 'Tableau d'évaluation ex ante'. Les freins et les obstacles identifiés dans une évaluation ex ante sont pris en compte dans la planification du projet si nécessaire ou bien intégrés dans les colonnes des cinq critères d'évaluation du tableau d'évaluation ex ante comme des questions à retenir après le début du projet.

Cette documentation décrit principalement la partie 'évaluation' de l'étude d'évaluation ex ante. Elle n'entre pas dans les détails de la théorie de la planification. Cette théorie inclut les méthodes d'étude des critères de base et la théorie du cadre logique. Elle indique également comment créer un cadre logique (voir annexe 1), les indicateurs, les cibles et les méthodes d'analyse des risques. Le chapitre des lignes directrices pour l'évaluation s'appuie sur des exemples de cas pour expliquer principalement les méthodes destinées à examiner des concepts de projets élaborés lors de ces processus en utilisant les cinq critères d'évaluation, et les méthodes pour créer un 'Tableau d'évaluation ex ante'.

Il faut noter que, dans les cas où l'évaluation ex ante est mise en œuvre sous une forme simplifiée, par exemple sans déplacement d'une mission d'étude d'évaluation ex ante et en l'absence de documents descriptifs du projet, l'évaluation ex ante doit se faire selon le concept et les points de vue de l'évaluation décrits ici, et les résultats doivent être intégrés dans le plan de mise en œuvre.

Schéma 3-2-2 Les deux rôles des études d'évaluation ex ante

Étude d'évaluation ex ante de la JICA



(2) But et points de vue de l'évaluation des études d'évaluation ex ante

Les évaluations ex ante évaluent les plans avant le début d'un projet. Les résultats de l'évaluation servent à améliorer le plan et à juger de la pertinence du projet. Par conséquent, l'évaluation est d'abord réalisée en mettant l'accent sur la pertinence. L'évaluation de la pertinence permet de voir si la coopération de la JICA est pertinente du point de vue de i) la nécessité – le besoin existe-t-il dans la région concernée, la société et les habitants ? ii) la priorité – la politique de développement du pays partenaire correspond-elle aux priorités du Japon ? et iii) la conformité du projet en tant que moyen – pourquoi un projet avec ce type d'objectif a-t-il été sélectionné ? La région et le groupe cibles sont-ils appropriés ? etc. Lors de l'évaluation des autres critères d'évaluation (efficacité, impact, viabilité, etc.), la principale différence par rapport aux études d'évaluation de l'évaluation à mi-parcours et des évaluations suivantes tient au fait que l'évaluation se base sur les prévisions et les probabilités plutôt que sur la performance et les données du processus de mise en œuvre du passé. Plus concrètement, on cherche à savoir si le projet mis en œuvre selon ce plan produira un effet réel et si le projet est élaboré de manière à ce que les effets puissent être effectivement constatés et vérifiés.⁵

Des enquêtes qui n'évaluent pas la performance mais plutôt la validité d'un plan basé sur les prévisions et les probabilités portent essentiellement de deux aspects. Il s'agit d'une part de vérifier que

⁵ L' « *Appréciation d'évaluabilité* » est une méthode pour les études d'évaluation qui inclut un point de vue sur la tangibilité et la vérification de l'impact. Cette méthode se base sur une enquête qualitative qui met l'accent sur la logique du projet, la clarté de l'objectif et les indicateurs établis, dans le but de vérifier si le projet évalué répond aux conditions minimales d'évaluabilité. (pour plus de détails, voir Rossi, PH., Freeman, H.E., Lipsey, M.W., *Évaluation – une approche systématique*, 6^e édition, 1999, Publications SAGE, p. 157)

chaque élément d'un projet est clair et raisonnable. Ici, l'adéquation des indicateurs et des cibles établies, la justesse des moyens pour obtenir les indicateurs, etc., sont étudiées selon leur lien avec les données de référence (critères de base). L'enquête vérifie que l'effet prévu est réalisable et désirable. Quand on examine leur lien avec les données de base il est important d'utiliser d'abord une méthode d'enquête pour obtenir ces données et ensuite de voir si le suivi sera possible par la suite. Si les moyens d'obtenir les indicateurs sont trop coûteux pour être faisables, ces données ne peuvent être utilisées. Faire des recommandations sur les indicateurs appropriés, les cibles et les moyens d'obtenir les indicateurs grâce à ce type d'enquête permet également de constituer une base pour le suivi et l'évaluation après le début du projet (voir 2-1-3 (4) sur les moyens de vérifier les indicateurs et les valeurs cibles).

Le deuxième aspect consiste à voir si la structure du plan du projet (la relation entre le but et les moyens) est formulée correctement et si l'objectif prévu a des chances d'être atteint. Ce point de vue examine la logique des relations causales entre les composants individuels d'un projet. Il faut également vérifier de près si les activités prévues en vue d'un objectif précis sont adéquates. Pour ces enquêtes, on peut utiliser le concept de 'modèle logique', une théorie de l'évaluation décrite dans le chapitre 1 de la deuxième partie (voir figure 2-1-3). Quand on essaie d'examiner le plan du projet selon un cadre logique (le rapport de causalité selon lequel les intrants mènent à des activités qui, à leur tour, aboutissent à des extrants qui, en fin de compte, conduisent à l'objectif), l'extrant pour atteindre un objectif risque d'être insuffisant, ou bien les activités ou les intrants pour atteindre un extrant risquent d'être insuffisants. L'estimation peut également conclure que l'approche envisagée pour un projet n'est pas efficace, parce que son effet serait réduit par rapport à l'investissement. On peut également trouver des hypothèses/risques importants trop élevés et leur influence sur le projet trop grande. Le feedback de ces résultats d'analyse dans le travail de planification, pour l'élaboration d'un plan meilleur et plus adapté, permet ainsi une gestion de projet efficace.

(3) Liste de contrôle de l'évaluation ex ante

Les études d'évaluation ex ante concernent principalement les 'plans'. De ce fait, la planification et les recherches nécessaires à la réalisation d'une évaluation sont menées et déterminées simultanément. Donc, aucune tâche n'est accomplie selon un plan d'évaluation prédéterminé comme pour les autres études d'évaluation. Les tableaux suivants sont des listes de contrôle des points de vue pour une évaluation basée sur un plan de projet.

Il faut se référer à ces listes de contrôle avant l'évaluation sur place dans une étude d'évaluation ex ante pour vérifier que les rubriques de l'enquête sont complètes. Il faut ensuite en tenir compte dans le plan d'étude. Cependant, seuls les points importants à vérifier sont répertoriés ici. Les rubriques de l'étude spécifiques au contenu du projet devront donc être ajoutées suivant les besoins.

Tableau 3-2-2 Principales rubriques à vérifier dans les études d'évaluation ex ante

(les rubriques en gris sont étudiées sur la base de la situation réelle et de la performance)

Rubriques à évaluer	Rubriques à vérifier dans l'évaluation
<p>Planification</p> <p>* Certaines questions sont les mêmes que dans les rubriques d'évaluation ci-dessous. Elles sont tout de même mentionnées en tête de ce tableau comme des questions à confirmer en priorité dans une évaluation ex ante.</p>	<p><u>Plan</u></p> <p><input type="checkbox"/> La finalité globale, l'objectif du projet et l'extrant sont-ils clairs ? Chacun des indicateurs exprime-t-il exactement ce à quoi il renvoie ?</p> <p><input type="checkbox"/> L'objectivité et la reproductibilité (le même type de données peut être collecté de manière répétée) sont-elles assurées par les méthodes d'obtention de chaque indicateur ?</p> <p><input type="checkbox"/> Le groupe cible est-il clairement établi ?</p> <p><u>Relations causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> Les rapports « activités → extrant → objectif du projet → finalité globale » sont-ils des rapports de « moyens → but » ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les hypothèses importantes pour la production de l'extrant sont-elles élaborées correctement ? (La logique « activités → hypothèses importantes → extrant » est-elle correcte ?)</p> <p><input type="checkbox"/> Les hypothèses importantes pour atteindre l'objectif du projet sont-elles déterminées correctement ? (La logique « extrant → hypothèses importantes → objectif du projet » est-elle correcte ?)</p> <p><input type="checkbox"/> Les hypothèses importantes pour atteindre la finalité globale sont-elles déterminées correctement ? (La logique « objectif du projet → hypothèses importantes → finalité globale » est-elle correcte ?)</p>
<p>Processus de mise en œuvre (perspectives)</p>	<p><input type="checkbox"/> Y a-t-il des problèmes dans le système de gestion du projet (système de suivi, processus de prise de décisions, etc.) ?</p> <p><input type="checkbox"/> Le projet est-il bien connu de l'agence chargée de la mise en œuvre ou de son partenaire ?</p> <p><input type="checkbox"/> Un partenaire convenable sera-t-il choisi ?</p> <p><input type="checkbox"/> La ressource pour réaliser ces activités comme prévu est-elle garantie ?</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il une forte implication du groupe cible ou des organisations associées dans le projet ? Le projet est-il bien connu ou s'attend-on à une augmentation de l'implication ou de la visibilité ?</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il d'autres questions ou des facteurs qui gênent les activités et sont-ils à prendre en compte dans le processus de mise en œuvre du projet ?</p>

(Principales rubriques à vérifier dans les études d'évaluation ex ante – suite)

Rubriques à évaluer	Rubriques à vérifier dans l'évaluation
'Cinq critères d'évaluation'	
Pertinence	<p><u>Nécessité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Le projet répond-il aux besoins du pays, de la région et de la société cibles ? <input type="checkbox"/> Le projet répond-il aux besoins du groupe cible ? <p><u>Priorité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Le projet est-il cohérent avec la politique de développement du pays partenaire ? <input type="checkbox"/> Le projet est-il cohérent avec la politique d'aide internationale du Japon et le plan de la JICA pour la mise en œuvre du programme pays spécifique ? <p><u>Adéquation en tant que moyen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Le projet est-il adéquat en tant que stratégie pour produire un effet tenant compte des problèmes de développement du secteur et du domaine cibles du pays partenaire ? (L'approche et la région cible du projet sont-elles adéquates ? Quels sont les effets de synergie d'un apport d'aide en coopération avec d'autres donateurs ?) <input type="checkbox"/> La sélection du groupe cible est-elle appropriée ? (cible, volume, distribution par sexe, etc.) <input type="checkbox"/> Y a-t-il des répercussions au-delà du groupe cible ? <input type="checkbox"/> Les bénéfices de l'effet et les charges financières sont-ils répartis équitablement ? <input type="checkbox"/> Le Japon a-t-il un avantage technologique ? (Le Japon a-t-il accumulé du savoir-faire dans la technologie cible ? Les expériences du Japon peuvent-elles être mises à contribution ? etc.)
Efficacité (perspectives)	<p><u>Objectif du projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> L'objectif du projet est-il clairement mentionné ? <input type="checkbox"/> Les indicateurs pour l'objectif du projet énoncent-ils clairement l'objectif ? <input type="checkbox"/> Les indicateurs et les cibles de l'objectif du projet correspondent-ils aux données de référence (critères de base) ? <input type="checkbox"/> Les moyens d'obtention des indicateurs pour l'objectif du projet sont-ils adéquats ? (Les indicateurs requis sont-ils mesurés ? Ne coûtent-ils pas trop chers ? Peuvent-ils être reproduits ? Peuvent-ils être utilisés comme méthode de suivi ? etc.) <p><u>Relations causales</u></p>

	<input type="checkbox"/> L'objectif du projet sera-t-il atteint comme effet du projet quand le projet sera achevé ? <input type="checkbox"/> Y a-t-il suffisamment d'extrants prévus pour atteindre les objectifs du projet ? <input type="checkbox"/> Les hypothèses importantes de l'extrant à l'objectif du projet sont-elles perçues correctement ? Est-il possible que les hypothèses importantes soient justes ? <input type="checkbox"/> Y a-t-il des facteurs qui empêchent d'atteindre l'objectif du projet ?
Efficienne (probabilité)	<u>Extrant</u> <input type="checkbox"/> Les indicateurs de l'extrant expriment-ils exactement ce à quoi ils renvoient ? <input type="checkbox"/> Les cibles de l'extrant sont-elles appropriées ? <input type="checkbox"/> Les moyens d'obtenir les indicateurs de l'extrant sont-ils appropriés ? (Les indicateurs exigés sont-ils mesurés ? Ne coûtent-ils pas trop chers ? Peuvent-ils être reproduits ? Peuvent-ils être utilisés comme moyens de suivi ? etc.) <u>Relations causales</u> <input type="checkbox"/> Y a-t-il suffisamment d'activités prévues pour produire un extrant ? <input type="checkbox"/> Les intrants prévus sont-ils d'une quantité et d'une qualité adéquates pour réaliser les activités ? <input type="checkbox"/> Les hypothèses importantes des activités à l'extrant sont-elles perçues correctement ? Y a-t-il de fortes probabilités que les hypothèses importantes soient justes ? <u>Calendrier</u> <input type="checkbox"/> Le calendrier des intrants est-il prévu correctement ? <u>Coût</u> <input type="checkbox"/> L'extrant justifie-t-il l'investissement financier comparé à des projets similaires (comparaison avec les coûts globaux ou unitaires de projets similaires de la JICA et d'autres donateurs ou de projets similaires conduits par le pays concerné.) (N'y a-t-il pas d'autres moyens d'atteindre cet extrant à un moindre coût ? N'est-il pas possible de faire mieux pour le même coût ?) <input type="checkbox"/> L'objectif du projet justifie-t-il l'investissement financier comparé à des projets similaires (comparaison avec les coûts globaux ou unitaires de projets similaires de la JICA et d'autres donateurs ou de projets similaires conduits par le pays concerné.) (N'y a-t-il pas d'autres moyens d'atteindre cet objectif à un moindre coût ? N'est-il pas possible de faire mieux pour le même coût ?)

(Principales rubriques à vérifier dans les études d'évaluation ex ante – suite)

Rubriques à évaluer	Rubriques à vérifier dans l'évaluation
<p>Impact (probabilité)</p>	<p><u>Finalité globale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les indicateurs pour la finalité globale énoncent-ils fidèlement la finalité ? <input type="checkbox"/> Les indicateurs et les cibles de la finalité globale répondent-ils aux données de base ? <input type="checkbox"/> Les moyens d'obtenir les indicateurs pour la finalité globale sont-ils appropriés ? (Les indicateurs exigés sont-ils mesurés ? Ne coûtent-ils pas trop chers ? Peuvent-ils être reproduits ? Peuvent-ils être utilisés comme moyen de suivi ? etc.) <p><u>Relations causales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Est-il possible que la finalité globale soit produite comme un effet du projet ? <input type="checkbox"/> La relation et la logique de la finalité globale et des questions de développement sont-elles claires ? <input type="checkbox"/> Les hypothèses importantes de l'objectif du projet à la finalité globale sont-elles perçues correctement ? Y a-t-il de fortes probabilités que les hypothèses importantes soient justes ? <input type="checkbox"/> Y a-t-il des facteurs qui empêchent d'atteindre la finalité globale ? <p><u>Répercussions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Des effets ou des influences au-delà de la finalité globale supposée sont-ils envisagés ? Des mesures ont-elles été prises pour atténuer les influences particulièrement négatives ? * Influence sur la mise en place de politiques et la préparation de lois, systèmes, normes et autres * Influence sur les aspects sociaux et culturels comme le sexe, les droits de l'homme, les riches et les pauvres * Influence sur la protection de l'environnement * Influence des changements technologiques * Influence économique sur la société cible, les parties impliquées dans le projet, les bénéficiaires, etc. <input type="checkbox"/> Y a-t-il différentes influences positives et négatives résultant des différences de sexe, de groupes ethniques ou de catégories sociales ?

(Principales rubriques à vérifier dans les études d'évaluation ex ante – suite)

Rubriques à évaluer	Rubriques à vérifier dans l'évaluation
<p>Viabilité (perspectives)</p> <p>* Les conditions pour garantir la viabilité (poursuite de l'effet) dépendent du contenu du projet. L'étude sera menée après en avoir fait l'examen.</p>	<p><u>Politiques et systèmes</u></p> <p><input type="checkbox"/> La politique d'aide continuera-t-elle après la fin de la coopération ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les réglementations et les systèmes légaux pertinents sont-ils préparés ? Envisage-t-on de les préparer ?</p> <p><input type="checkbox"/> Pour les projets ciblant des sites pilotes, des efforts sont-ils déployés pour étendre l'aide ultérieurement ?</p> <p><u>Aspects financiers et d'organisation</u></p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il une capacité d'organisation pour mettre en œuvre les activités destinées à produire des effets après la fin de la coopération ? (Affectation de ressources humaines, processus de prise de décisions, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Le sentiment d'appropriation du projet par l'agence chargée de la mise en œuvre est-il assez ancré avant le début du projet ?</p> <p><input type="checkbox"/> Le budget est-il garanti (y compris les frais de fonctionnement) ? Le pays concerné a-t-il pris des mesures budgétaires suffisantes ?</p> <p><input type="checkbox"/> Quelle est la probabilité d'une augmentation du budget à l'avenir à travers la mise en œuvre du projet ? Les mesures pour obtenir des ressources budgétaires sont-elles suffisantes ?</p> <p><u>Technologie</u></p> <p><input type="checkbox"/> Les méthodes de transfert de technologie utilisées dans le projet sont-elles acceptables ? (Niveau technologique, facteurs sociaux et conventionnels, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Le plan de gestion et d'entretien de l'équipement qui sera introduit dans le projet est-il approprié ?</p> <p><input type="checkbox"/> Le projet contient-il un mécanisme de vulgarisation ?</p> <p><input type="checkbox"/> Quelle est la probabilité de maintien du mécanisme de vulgarisation par l'agence chargée de la mise en œuvre ?</p> <p><input type="checkbox"/> Pour les projets ciblant des sites pilotes, la technologie peut-elle être transmise vers d'autres sites ?</p> <p><u>Société, culture et environnement</u></p> <p><input type="checkbox"/> Existe-t-il une possibilité qu'un effet viable soit entravé par le manque de prise en compte des femmes, des pauvres et des personnes socialement vulnérables ?</p> <p><input type="checkbox"/> Est-il possible qu'un effet viable soit entravé par le manque de prise en compte de l'environnement ?</p> <p><u>Autres</u></p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il d'autres facteurs susceptibles de gêner la viabilité ?</p>

Nécessité d'ajustements	<p>(En se basant sur les résultats de l'évaluation ci-dessus)</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Est-il possible d'atteindre l'objectif du projet dans les conditions actuelles (changements dans le groupe cible ou la société cible) ?<input type="checkbox"/> Est-il nécessaire d'ajuster l'intrant, les activités et l'extrant ?<input type="checkbox"/> Y a-t-il de nouvelles hypothèses importantes qui influencent le projet ?<input type="checkbox"/> De quelle manière les problèmes, les questions, les risques, etc., soulignés dans l'évaluation ex ante ont-ils changé ? <p>Quelles questions doivent être gardées à l'esprit pour l'avenir ?</p>
-------------------------	---

(4) Interprétation et résumé des données de l'évaluation ex ante

L'interprétation des données de l'évaluation ex ante est centrée sur les cinq critères d'évaluation. L'interprétation est résumée dans le 'Tableau d'évaluation ex ante'. Dans les études d'évaluation ex ante, les obstacles et les freins identifiés au cours de la procédure d'évaluation doivent être pris en compte dans les plans inclus dans les documents descriptifs du projet. De plus, le projet doit être proposé de façon à ne pas être gêné, dans la mesure du possible, par ces obstacles. D'autre part, les questions dont l'examen a été jugé nécessaire après le début du projet sont notées dans la rubrique concernée de la colonne des cinq critères d'évaluation du tableau d'évaluation ex ante. Ces questions à retenir sont également importantes en tant que cibles pour un suivi après le début du projet et doivent être identifiées comme des rubriques sujettes à un suivi, avec un contrôle de l'état de réalisation des objectifs et de l'extrait.

Le tableau d'évaluation ex ante résume les présentations du rapport des résultats de l'évaluation ex ante. Les arguments pour la méthode d'interprétation, etc., doivent être joints aux documents se rapportant au projet (par exemple, résultats des entretiens, résultats de l'analyse des documents, résultats des questionnaires et autres résultats).

Le tableau 3-2-3 présente une description de chacune des rubriques du tableau d'évaluation ex ante et récapitule les questions à retenir au moment de remplir le tableau. Le cas 1 présente un exemple de méthode pour remplir le tableau d'évaluation ex ante.

Tableau 3-2-3 Tableau d'évaluation ex ante : contenu et points à garder à l'esprit

(pour les projets de coopération technique de moyenne et grande dimensions)

Rubriques	Contenu	Questions à retenir
1. Titre du projet	Titre du projet	
2. Présentation de la coopération	<p>Décrire brièvement le projet sur lequel se base l'évaluation ex ante</p> <p>(Points essentiels)</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Présentation de l'objectif du projet et de l'extrant (2) Période de coopération (3) Montant total de la coopération (Japon) (4) Agence du pays partenaire chargée de la mise en œuvre (5) Agence de coopération au Japon (6) Groupe cible, bénéficiaires, taille, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas fournir trop de détails à la rédaction. Le plan détaillé est décrit plus tard. • Il suffit que le lecteur, tierce partie incluse, puisse comprendre les grandes lignes de l'évaluation ex ante. • Les bénéficiaires (6) sont les bénéficiaires au niveau de l'objectif du projet (groupe cible). • Si nécessaire, joindre une carte ou une ou plusieurs photos du site du projet.
3. Nécessité et positionnement de la coopération	<p>Décrire brièvement le contexte de la demande, ainsi que le processus jusqu'à la coopération du Japon et la raison, etc.</p> <p>(Points essentiels)</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Situation et problèmes actuels (2) Positionnement au sein des politiques nationales du gouvernement du pays partenaire (3) Positionnement au sein de la politique d'aide internationale du Japon, positionnement dans le plan de la JICA pour la mise en œuvre du programme pays spécifique (positionnement dans les programmes de la JICA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire clairement les points importants qui forment le contexte du projet et le positionnement du projet pour les résoudre. • Si nécessaire, joindre une carte ou une ou plusieurs photos expliquant la situation actuelle et les problèmes.
4. Cadre de la coopération	Décrire brièvement le contenu du cadre logique, et rédiger suivant l'ordre	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger clairement de manière à ce qu'une tierce partie puisse

	<p>indiqué ci-dessous pour que les personnes qui ne connaissent pas le cadre logique puissent le comprendre.</p> <p>(Points essentiels)</p> <p>(1) Objectif de la coopération (réalisation)</p> <p>i) Objectif à atteindre en fin de coopération (objectif du projet), indicateurs et cibles</p> <p>ii) Objectif devant être atteint après la fin de la coopération (finalité globale), indicateurs et cibles</p> <p>(2) Extrant et activités</p> <p>i) Extrant, activités à cet effet, indicateurs et cibles</p> <p>(3) Intrants</p> <p>1) Japon (montant total : yens) Envoi d'experts, fourniture d'équipements, accueil de participants à une formation technique, etc.</p> <p>2) Pays A (montant total : yens) Dépenses de personnel (homologues), mesures pour la mise à disposition de locaux et de terrains, etc.</p> <p>(4) Facteurs externes (hypothèses importantes qui devraient se vérifier)</p> <p>i) Conditions préalables</p> <p>ii) Hypothèses importantes pour atteindre l'extrant</p> <p>iii) Hypothèses importantes pour atteindre l'objectif du projet</p>	<p>comprendre la description.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L' « objectif à atteindre à la fin de la coopération » est l' « objectif du projet ». • L' « objectif devant être atteint après la fin de la coopération » correspond à la « finalité globale ». • L'extrant doit être rédigé par ordre avec les activités correspondantes, les indicateurs et les cibles. Il n'est pas nécessaire de mentionner toutes les activités. Donner une description qui résume les principales activités (exemples).
--	---	--

	iv) Hypothèses importantes pour atteindre la finalité globale	
5. Résultats de l'évaluation selon les cinq critères d'évaluation	Faire le résumé de l'interprétation des données, du jugement de la valeur du projet, des freins pour chacun des cinq critères d'évaluation (Points essentiels) (1) Pertinence (2) Efficacité (3) Efficience (4) Impact (5) Viabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire clairement les motifs et les raisons de chaque évaluation. Les résultats et les données de l'analyse de l'étude doivent cependant être joints séparément. • Les points à garder à l'esprit lors de la mise en œuvre du projet doivent être décrits concrètement et présentés avec les motifs. Ils deviendront ensuite également importants comme rubriques d'un suivi après le début du projet.
6. Prise en compte de la pauvreté, du sexe et de l'environnement	Noter les impacts négatifs comme la pauvreté, la problématique homme-femme, l'environnement, les conflits et la paix, etc., et la stratégie du projet à cet effet	
7. Enseignements tirés des expériences passées	Noter les enseignements tirés des résultats d'évaluation d'autres projets similaires et comment ils ont été pris en compte pour améliorer le projet	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des rapports d'évaluations antérieures (recommandations, enseignements tirés) ou les connaissances de la JICA sur le site, etc., comme sources pour obtenir des informations sur les enseignements tirés d'objectifs similaires.
8. Futur plan d'évaluation	Inclure le calendrier de l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation en fin de parcours et de l'évaluation ex post	<ul style="list-style-type: none"> • S'il y a des remarques spécifiques sur le plan d'évaluation, les mentionner ici (par exemple, la réalisation d'une étude de base après le début du projet, etc.).

Cas 1 : Résumé de l'évaluation ex ante

'Projet de renforcement de l'enseignement des sciences et des mathématiques dans le secondaire dans le pays A'

(Ce résumé basé sur un cas réel d'évaluation ex ante a été modifié pour être utilisé dans ce document.)

1. Titre du projet

Projet de renforcement de l'enseignement des sciences et des mathématiques dans le secondaire dans le pays A

2. Présentation de la coopération

(1) Présentation de l'objectif du projet et de l'extrant

Établir un système de formation de formateurs dans la région Ouest (cinq préfectures), mettre en œuvre la formation des enseignants en activité par ces formateurs, et établir un centre de ressources afin d'améliorer l'enseignement des sciences et des mathématiques dans le pays A

(2) Période de coopération :
septembre 2003 à août 2008 (5 ans)

(3) Montant total de la coopération (Japon) yens

(4) Agence du pays partenaire chargée de la mise en œuvre
Ministère de l'Éducation, institut universitaire de formation des professeurs de sciences et de mathématiques (centre de formation principal et centres de formation au niveau des districts)

(5) Agence de coopération au Japon
Université B

Description de la gravité du problème. Il s'agit d'un point de vue pour l'évaluation

(6) Groupe cible et bénéficiaires

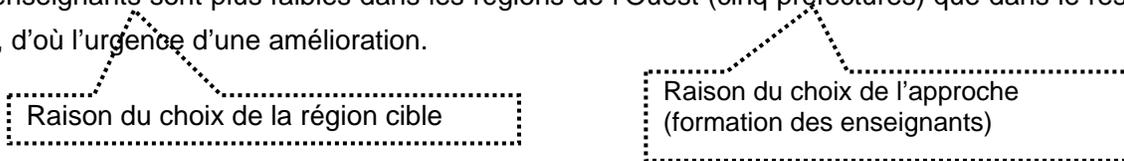
Environ 3 000 enseignants de la région Ouest (cinq préfectures) (environ 650 écoles secondaires) (carte jointe – absente ici)

3. Nécessité et positionnement de la coopération

(1) Situation et problèmes actuels

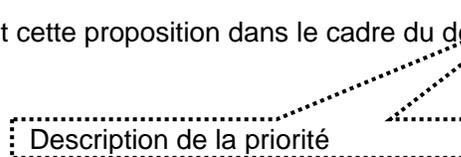
Depuis son indépendance en 1963, le pays A s'est engagé dans une politique de développement de l'éducation à l'échelon national. Pour développer ses ressources humaines, l'expansion et le renforcement des institutions scolaires ont été élevés au rang de priorité, et plus de 30 % du budget de fonctionnement du gouvernement a été alloué à l'éducation. Cependant, on constate une forte dégradation de la qualité de l'enseignement, des sciences et des mathématiques plus particulièrement, en raison d'une pénurie de manuels scolaires, de matériel didactique, de locaux, et des compétences insuffisantes des professeurs dans ces deux disciplines. De plus, les programmes scolaires sont très chargés, il existe des problèmes financiers.

Pour un pays qui cherche à s'industrialiser, l'amélioration de l'enseignement des sciences et des mathématiques est un problème qui ne peut attendre. Le niveau scolaire des élèves et les capacités des enseignants sont plus faibles dans les régions de l'Ouest (cinq préfectures) que dans le reste du pays, d'où l'urgence d'une amélioration.



(2) Positionnement au sein des politiques nationales du gouvernement du pays A

L'une des principales politiques du plan de développement national du pays A est le « renforcement de l'enseignement des sciences et des mathématiques dans le secondaire ». Ce pays essaie d'améliorer la qualité sur le plan matériel et humain, avec de nouveaux locaux et équipements scolaires et en développant la formation des enseignants. Particulièrement en matière de formation des enseignants, le plan directeur pour l'enseignement et la formation de ce pays propose de former les enseignants actuellement en activité. Le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) contient également cette proposition dans le cadre du développement des intrants humains.



(3) Positionnement au sein de la politique d'aide internationale du Japon et du plan de la JICA pour la mise en œuvre du programme pays

Au Japon, le cadre général de l'APD et les politiques à moyen terme d'APD font de la formation des ressources humaines une de leurs priorités, particulièrement dans le domaine de l'enseignement dans les pays en développement, afin de réduire la pauvreté et de promouvoir le développement de la société. Le plan d'aide pour le pays A fait également du développement de l'enseignement et des ressources humaines un domaine de priorité. Ce projet fait de plus partie du programme de renforcement de l'enseignement des sciences et des mathématiques dans le plan de mise en œuvre du programme pays de la JICA

4. Cadre de la coopération

(1) Objectif de la coopération (réalisation)

i) Objectif à atteindre en fin de coopération (but du projet)

Renforcement de l'enseignement des sciences et des mathématiques dans le secondaire dans la région Ouest

(Indicateurs/cibles) En se basant sur les méthodes de suivi et d'évaluation* développées dans le projet, le degré d'évolution de l'enseignement sera évalué en attribuant des notes selon les critères suivants :

- Amélioration du comportement des enseignants (moyenne supérieure à 3 sur une échelle allant de 0 à 4)
- Amélioration des méthodes d'enseignement (moyenne supérieure à 3 sur une échelle allant de 0 à 4)
- Amélioration du comportement des étudiants (moyenne supérieure à 3 sur une échelle allant de 0 à 4)

Les indicateurs sont écrits concrètement,

* Les méthodes de suivi et d'évaluation seront développées par le groupe de travail sur le suivi et l'évaluation que le projet a prévu de créer. Les principaux indicateurs de mesure de la réalisation et de l'effet du projet seront les compétences pédagogiques, le degré d'évolution de l'enseignement et les aptitudes en matière de formation. Des listes de contrôle détaillées seront établies pour chacun des principaux indicateurs.

ii) Objectif à atteindre après la fin de la coopération (finalité globale) : amélioration des aptitudes en sciences et mathématiques des jeunes dans la région de la capitale

(Indicateurs/cibles) D'ici 2010, le résultat moyen des jeunes aux examens nationaux de sciences et de mathématiques dans la région de la capitale et ses environs devrait atteindre la moyenne nationale.

(2) Extrait et activités

i) Extrait : dans le centre de formation principal, les formateurs acquièrent des compétences en formation.

Activités : mettre en œuvre la formation des formateurs d'enseignants

(Indicateurs/cibles) Indicateur de compétence en formation (moyenne d'au moins 3 sur une échelle d'évaluation comprise entre 0 et 4), nombre de formateurs (200), indicateur d'amélioration des compétences du personnel de formation (au moins deux questions de plus qu'avant la mise en œuvre).

ii) Extrait : un système de recyclage est mis en place pour les professeurs en activité dans les centres de formation au niveau des districts.

Activité : mettre en œuvre le recyclage des professeurs en activité par les formateurs dans les centres de formation au niveau des districts

(Indicateurs/cibles) 3 000 participants au total, indicateur de compétence en formation (au moins

deux questions de plus qu'avant la mise en œuvre).

iii) Extrant : le rôle des centres de formation en tant que centres de ressources est renforcé.

Activité : développer les matériels scolaires, réorganiser et distribuer de la documentation

(Indicateurs/cibles) Développement de 30 types de matériels d'enseignement dans le centre principal, publication d'au moins 20 nouveaux documents dans chaque centre de formation (cinq centres), mise en place d'un système de distribution aux écoles secondaires cibles.

(3) Intrants

i) Japon (montant total : environ yens)

- Envoi d'experts

Long terme : 12 (conseiller principal, enseignement de la physique, de la chimie, de la biologie, des mathématiques, évaluation pédagogique, services administratifs et coordination)

Court terme : prévu pour les domaines suivants

Administration scolaire publique, évaluation pédagogique, enseignement de la physique, des mathématiques, de la chimie, de la biologie, des sciences

- Équipements fournis (montant total : environ yens)

Équipement pour la production de matériels didactiques, équipements pour les expériences, équipement audiovisuel, livres, voitures, etc.

- Accueil de participants à une formation (montant total : environ yens)

Environ 8 personnes par an

ii) Pays A (montant total : environ yens)

- Dépenses de personnel (homologues) (30 personnes)

- Mesures pour mettre à disposition des locaux et des terrains, etc.

Salles de formation et dortoir dans le centre de formation principal, bureau au ministère de l'Éducation, centres de formation dans les districts

- Dépenses d'activités du projet (environ yens par an)

(4) Facteurs externes (hypothèses importantes qui devraient se vérifier)

i) Conditions préalables

(rien de particulier)

ii) Hypothèses importantes pour atteindre l'extrant

- 80 % du personnel de formation qui aura reçu une formation continuera de travailler dans le domaine de la formation

iii) Hypothèses importantes pour atteindre l'objectif du projet

- Le soutien des conseils scolaires régionaux est continu
- Les professeurs formés continuent d'enseigner les sciences et les mathématiques

iv) Hypothèses importantes pour atteindre la finalité globale

Les locaux et les équipements pour l'enseignement des sciences et des mathématiques sont entretenus correctement

5. Résultats de l'évaluation selon les cinq critères d'évaluation

L'évaluation selon les points de vue suivants nous permet de penser que la mise en œuvre de la coopération est appropriée.

(1) Pertinence

Pour les raisons suivantes, ce projet nous semble d'une grande pertinence :

- Comme indiqué dans « 3. Nécessité et positionnement de la coopération » du tableau d'évaluation ex ante, le plan de développement national du pays A, le plan de développement scolaire, le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP), etc., démontrent que l'enseignement des sciences et des mathématiques est indispensable au développement des ressources humaines et à la réalisation de l'industrialisation du pays. Il y a aussi un engagement financier avéré du gouvernement.
- Pour l'enseignement secondaire dans le pays A, le nombre de professeurs par rapport aux étudiants est suffisant. La Banque mondiale et le FMI ont même recommandé une réduction du corps enseignant afin de diminuer les dépenses publiques. L'analyse du problème a montré que le pays était encore mieux pourvu en équipements et locaux. Cependant, il a été décelé de sérieux problèmes de compétences et de comportement des professeurs, et nous estimons justifiée l'approche de ce projet, qui vise à recycler les enseignants en activité.
- Le plan d'aide spécifique pour le pays A fait également du développement de l'enseignement et des ressources humaines un thème central, notamment le renforcement de l'enseignement des sciences et des mathématiques comme problème de développement.
- Les régions de l'Ouest ont été ciblées pour ce projet en raison d'une détérioration de l'enseignement par rapport au reste du pays. La priorité et la nécessité sont extrêmement élevées, et le choix de cette région comme cible est parfaitement justifié.
- Dans ce domaine, nous pouvons pleinement utiliser l'expérience du Japon en matière de processus de développement de l'enseignement. Cette coopération est d'une grande pertinence.

(2) Efficacité

Ce projet devrait être efficace pour les raisons suivantes :

- Le groupe cible comprend environ 3 000 professeurs en activité, et l'amélioration de leurs compétences en matière d'enseignement est établie comme un indicateur. De plus, le suivi pour obtenir cet indicateur est réalisé, et l'objectif du projet est clair.
- Afin de produire un effet, la capacité de formation des centres de formation, principal comme de district, doit être améliorée. Trente personnes sont déjà affectées au centre de formation principal et une liste de 200 professeurs candidats formateurs a été établie. Il est également prévu un suivi avec un indicateur de capacité de formation (indicateur de développement des capacités). La réalisation combinée de différentes mesures devrait permettre une mise en œuvre efficace du projet.
- L'une des hypothèses importantes – le soutien continu des conseils scolaires régionaux – devrait se réaliser car l'implication est actuellement forte.
- À partir des points mentionnés ci-dessus, nous estimons qu'un enseignement de qualité supérieure par les professeurs actuellement en activité peut être réalisé à travers l'établissement d'un système de formation (articulé à partir du centre principal), la mise en œuvre de la formation, et l'amélioration du centre de ressources

(3) Efficience

Le projet devrait être efficient pour les raisons suivantes :

- La disponibilité des experts en mission de longue durée est déjà confirmée. La plupart des experts en détachement à long terme ont l'expérience acquise en tant que volontaires japonais pour la coopération à l'étranger (JOCV), et ils sauront certainement prendre la mesure de la situation du pays A et se montrer efficaces dans leurs activités de terrain.
- Les locaux et les équipements présents dans les centres de formation seront utilisés le plus possible. Il est prévu que les photocopieurs, les ordinateurs personnels et l'équipement pour les expériences dans le domaine des sciences et des mathématiques inclus dans le plan seront achetés dans le pays A, si bien que les frais d'équipement et de matériel (yen) seront bas par rapport aux projets similaires.
- La formation de 200 formateurs permettra de former 3 000 professeurs, et environ 200 000

étudiants devraient en bénéficier. Le rapport coût-bénéfice de ce projet est élevé par rapport à d'autres projets (enseignement des sciences et des mathématiques).

- Une hypothèse importante actuellement tient à la stabilité du personnel de formation, mais un système de qualification des formateurs est également envisagé, et la probabilité que 80 % des formateurs restent à leur poste est élevée.

(4) Impact

L'impact attendu du projet est le suivant :

- La finalité globale qui est l'amélioration du niveau scolaire dans le domaine des sciences et des mathématiques des jeunes devrait se réaliser trois à cinq ans après la fin du projet en recyclant de manière adéquate les enseignants actuellement en activité. Savoir s'il sera possible de préparer l'équipement pour les expériences et les locaux nécessaires à l'enseignement de ces deux disciplines dans chaque école cible constitue un risque. Actuellement, les plans de fourniture de l'équipement afférent progressent dans le cadre du programme de renforcement de l'enseignement des sciences et des mathématiques (question de développement) et il y aura probablement des effets de synergie.
- Grâce à la mise en place d'un système de formation dans ce projet, il sera possible de former les professeurs dans tout le pays selon le même type de mécanisme, et on peut s'attendre à ce que l'institut universitaire de formation des enseignants prenne l'initiative d'étendre le système à d'autres disciplines que les sciences et les mathématiques (impact sur les organisations et les systèmes).
- Un impact négatif pourrait être de creuser le fossé scolaire entre les régions de l'Ouest et les autres régions. Si l'on veut s'assurer que les résultats de ce projet s'étendent au pays entier, nous pensons qu'il est absolument nécessaire de continuer à encourager le ministère de l'Éducation et de coordonner les activités avec d'autres donateurs comme la Banque mondiale.

(5) Viabilité

Les effets de ce projet devraient être également poursuivis par le gouvernement partenaire après la fin de ce projet (voir ci-dessous).

i) Aide politique et financière

Ce projet est positionné comme faisant partie du cadre du développement des ressources humaines du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP). Il assure une formation continue des enseignants en instaurant un système de formation aux niveaux central et des

districts. La volonté de soutenir les politiques et les systèmes est forte. Le plan de développement scolaire du pays A mentionne aussi clairement le renforcement de l'enseignement des sciences et des mathématiques. On peut donc s'attendre à ce que le budget soit également assuré de manière continue.

ii) Mise en place d'un système national de formation

Il est important de motiver les formateurs en leur donnant une qualification. Cela peut devenir un moyen d'assurer la stabilité des ressources de formation mais aussi de maintenir la qualité de la formation à l'avenir. Le pays A a déclaré étudier aujourd'hui un système comme celui-ci. Nous devons contribuer à l'introduction de ce système pour garantir la viabilité de ce projet.

iii) Stratégie participative

Pour garantir la viabilité, il est important que les parties concernées du pays partenaire développent un sentiment d'appropriation de ce projet. Dans ce projet, nous envisageons une stratégie impliquant les parties prenantes à l'enseignement secondaire de chaque région (bureaux scolaires régionaux, directeurs d'écoles, enseignants, étudiants et parents) à travers leur « participation » au développement d'une organisation/un système de formation et d'un programme de formation répondant à la situation réelle du pays A. Par exemple, les formateurs sont sélectionnés sur recommandation des conseils scolaires régionaux. Un comité d'organisation des formations est créé pour assurer l'exécution et la gestion de la formation. Il est composé de membres représentant les positions des centres de formation principal et de district. Nous incluons en plus un mécanisme pour rassembler les opinions des écoles régionales, et nous organiserons des conférences régulières. Cela devrait permettre d'accroître le sentiment d'appropriation et nous espérons que cela servira de base à une formation et à une expansion continues au niveau national après la fin du projet.

6. Prise en compte des questions de pauvreté, de la problématique homme-femme et d'environnement

Prenant en compte les questions liées à l'égalité des sexes, le projet met en œuvre ce qui suit : i) prise en compte de l'équilibre des sexes pour recommander les professeurs qui deviendront des formateurs, et ii) établissement de statistiques sur le sexe des bénéficiaires finaux – les étudiants – pour les rassembler comme données du projet.

7. Enseignements tirés des expériences passées

Existence de projets similaires : oui

Dans les projets similaires antérieurs, le donateur et le bénéficiaire avaient une vision stéréotypée selon laquelle les difficultés de l'enseignement des sciences et des mathématiques tenaient au manque de locaux et d'équipements. Mais la seule amélioration des locaux et de l'équipement n'avait pas véritablement d'effet durable et un des enseignements tirés de ces expériences est que la gestion de l'école et les compétences des enseignants sont également importantes. Dans l'étude des critères de base au début du projet, des enquêtes ont été menées non seulement sur les locaux et l'équipement

mais aussi sur le rapport des enseignants à l'enseignement, aux méthodes d'enseignement. Cela a permis de découvrir d'importants problèmes humains, découverte qui a influé sur l'élaboration de la stratégie du projet.

8. utur plan d'évaluation

- Évaluation à mi-parcours : vers février 2006
- Évaluation en fin de parcours : vers février 2008
- Évaluation ex post : prévue environ trois ans après la fin de la coopération

2. Questions de suivi et études d'évaluation à mi-parcours

(1) But et concept de base du suivi

Le suivi est un travail de routine mené à l'intérieur d'un projet. Après le début d'un projet, le suivi vérifie si les activités sont réalisées et l'extrant est produit comme planifié. Il réalise des ajustements si nécessaire. Le suivi est l'une des pierres angulaires du travail de gestion, gestion des objectifs établis initialement dans le plan et modification des activités et de l'extrant en réponse aux divers changements durant la mise en œuvre du projet.

Pour réaliser un suivi approprié, il faut établir un système d'organisation à l'intérieur du projet lors de la phase de planification. Il faut se poser les questions suivantes avant le démarrage du projet : qui est chargé du suivi, qu'est-ce qui doit faire l'objet d'un suivi, quel est le calendrier du suivi, par quel processus de prise de décision les résultats sont-ils répercutés dans les ajustements, etc. ? Le suivi vérifie principalement l'extrant, les activités, l'intrant et les hypothèses importantes du cadre logique et suit attentivement la situation réelle du processus de mise en œuvre qui n'apparaît pas dans le cadre logique. Le suivi sert à voir si les activités doivent être poursuivies comme planifié, s'il y a de fortes probabilités que les hypothèses importantes soient justes, et si l'objectif a des chances d'être atteint. Lors de ce processus, les objectifs, les indicateurs de l'extrant, et les cibles établies dans l'étude d'évaluation ex ante deviennent la base de comparaison avec le plan. Les points à garder à l'esprit indiqués dans le tableau d'évaluation ex ante doivent continuer à être au centre du suivi. Le tableau 3-2-4 donne un résumé des points de suivi général.

Tableau 3-2-4 Principales rubriques à vérifier dans le suivi

Rubrique à suivre	Principales rubriques à suivre
Performance	<input type="checkbox"/> Comment est la ressource réelle ? <input type="checkbox"/> Dans quelle mesure l'extrant est-il atteint ?
Production de l'extrant	<input type="checkbox"/> L'extrant est-il produit comme planifié ? <input type="checkbox"/> Les hypothèses importantes, des activités à l'extrant, sont-elles justes ? <input type="checkbox"/> Les « questions à retenir » choisies dans l'évaluation ex ante ne posent-elles aucun problème ? <input type="checkbox"/> Quel facteur empêche la production de l'extrant ?
Activités et processus de mise en œuvre	<input type="checkbox"/> Les activités sont-elles mises en œuvre comme planifié ? <input type="checkbox"/> N'y a-t-il aucun problème dans la méthode de transfert de technologie ? <input type="checkbox"/> Si les activités ne sont pas conformes aux prévisions, quel est l'obstacle ? <input type="checkbox"/> Les conditions préalables ont-elles été satisfaites ? <input type="checkbox"/> La communication à l'intérieur du projet est-elle suffisante ? <input type="checkbox"/> La communication est-elle suffisante entre le siège de la JICA, le bureau local et le projet ? Le siège de la JICA et le bureau local prennent-ils les mesures appropriées et donnent-ils les conseils nécessaires au fonctionnement

	<p>et à la gestion ?</p> <p><input type="checkbox"/> Le projet est-il bien connu de l'agence chargée de la mise en œuvre ou du partenaire ? Y a-t-il un fort sentiment d'appropriation ?</p> <p><input type="checkbox"/> Le degré de participation du groupe cible et des organisations associées est-il élevé ? La reconnaissance du projet est-elle forte ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les « points à garder à l'esprit » choisis dans l'évaluation ex ante ne posent-ils aucun problème ?</p>
Ressources	<p><input type="checkbox"/> L'intrant est-il fourni comme planifié ?</p> <p><input type="checkbox"/> N'y a-t-il pas de problème de qualité, de quantité et de calendrier de l'intrant ?</p> <p><input type="checkbox"/> L'intrant est-il suffisamment utilisé pour réaliser un extrant ?</p> <p><input type="checkbox"/> En cas de problème, quel est l'obstacle ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les « points à garder à l'esprit » choisis dans l'évaluation ex ante ne posent-ils aucun problème ?</p>
Nécessité d'ajustements	<p>(en se basant sur les résultats du suivi des rubriques ci-dessus)</p> <p><input type="checkbox"/> Est-il possible d'atteindre l'objectif du projet dans les conditions actuelles (changement du groupe cible ou de la société cible) ?</p> <p><input type="checkbox"/> Est-il nécessaire d'ajuster l'intrant, les activités et l'extrant ?</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il de nouvelles hypothèses importantes qui influencent le projet ?</p> <p><input type="checkbox"/> Quels sont les points à garder à l'esprit à l'avenir ?</p>

(2) But et points de vue de l'évaluation des études d'évaluation à mi-parcours

Les évaluations à mi-parcours sont réalisées en milieu de projet (pour les projets de cinq ans, environ deux ans et demi après le début). Leur but est de vérifier si le projet a été mis en œuvre correctement et s'il va produire des effets. De plus, les évaluations à mi-parcours aident à améliorer le contenu du projet. L'évaluation se fait en milieu de projet et se base, à ce stade, sur les informations relatives à la performance et au processus de mise en œuvre. Plus concrètement, les évaluations à mi-parcours se concentrent sur la pertinence et l'efficacité, ainsi que sur les facteurs gênant et favorisant la réussite du projet. Une analyse de ces facteurs doit également être réalisée. En ce qui concerne l'aspect tangible de l'impact et de l'efficacité, les tendances futures et la faisabilité sont examinées en se basant sur la performance de l'extrant et l'état de l'activité. La viabilité est examinée en fonction des perspectives. Notamment en matière d'efficacité, des études approfondies sont nécessaires pour savoir si l'objectif d'efficacité peut être atteint dans la deuxième moitié du projet (voir tableau 3-2-1). Si l'on constate l'apparition d'impacts négatifs à mi-parcours, la stratégie du projet est changée après une analyse de leurs causes.

L'évaluation à mi-parcours est une bonne occasion de réviser le projet. Même dans le cas de projets planifiés grâce à une évaluation ex ante, les conditions sociales réelles et divers facteurs internes et externes nécessaires à la réussite du projet deviennent souvent plus clairs après le début des activités. De ce fait, il est important de vérifier à nouveau plusieurs points : la stratégie du projet est-elle la bonne

(confirmation de la pertinence), faut-il ajouter quelque chose aux activités pour produire un effet, le calendrier et la qualité de l'intrant sont-ils suffisants ? De plus, il est important de mettre en œuvre des mesures concrètes d'amélioration et de faire des recommandations. Si le cadre logique n'est pas assez partagé entre les parties, si la stratégie ou les activités sont insuffisantes, ou bien si l'objectif n'est pas clair, l'évaluation à mi-parcours est l'occasion d'une révision approfondie. Ces révisions permettent à de nombreux projets de se rétablir et même de produire des effets notables. Il est également important que l'évaluation à mi-parcours mette fin aux erreurs commises lors de la mise en œuvre du projet (défaillance de la mise en œuvre : 1-2-2).

En se basant sur les résultats de l'évaluation à mi-parcours, le projet et le département de la JICA chargé de la mise en œuvre – les principaux destinataires du feedback – travaillent à une révision du projet, y compris un remaniement du cadre logique.

Tableau 3-2-5 Principales rubriques à vérifier dans les études d'évaluation à mi-parcours

(les rubriques en gris sont examinées sur la base de la situation réelle et de la performance)

Rubriques à évaluer	Rubriques à vérifier dans l'évaluation
Vérification de la performance	<input type="checkbox"/> L'intrant est-il mis en œuvre comme planifié? (Comparer avec les valeurs planifiées) <input type="checkbox"/> L'extrant est-il produit comme planifié ? (Comparer avec les cibles) <input type="checkbox"/> La perspective que l'objectif du projet du projet soit réalisé existe-t-elle ? (Comparer avec les cibles)
Vérification du processus de mise en œuvre	<input type="checkbox"/> Les activités sont-elles mises en œuvre comme planifié ? <input type="checkbox"/> N'y a-t-il pas de problèmes dans la méthode de transfert de technologie ? <input type="checkbox"/> N'y a-t-il pas de problèmes dans le système de gestion du projet (système de suivi, processus de prise de décision, fonction du siège de la JICA et du bureau local*, mécanismes de communication interne au projet, etc.) ? <input type="checkbox"/> Le projet est-il bien connu de l'agence chargée de la mise en œuvre et du partenaire ? <input type="checkbox"/> Un partenaire adéquat a-t-il été choisi ? <input type="checkbox"/> Le degré de participation du groupe cible ou des organisations associées au projet est-il élevé ? Le projet est-il bien connu ? <input type="checkbox"/> D'autres problèmes sont-ils survenus au cours du processus de mise en œuvre du projet ? Quelle en est la cause ? * Une question pour vérifier la justesse de la capacité de gestion du département de la JICA chargé de la mise en œuvre et du bureau local. Par exemple, une réponse rapide et des conseils pour les ajustements exigés par le suivi pendant la mise en œuvre, une communication suffisante avec le site du projet, la coopération avec les agences associées au Japon, etc.
(Cinq critères d'évaluation)	
Pertinence	<u>Nécessité</u> <input type="checkbox"/> Le projet répond-il aux besoins du pays, de la région et de la société cibles ? <input type="checkbox"/> Le projet répond-il aux besoins du groupe cible ? <u>Priorité</u> <input type="checkbox"/> Le projet est-il cohérent avec la politique de développement du pays partenaire ? <input type="checkbox"/> Le projet est-il cohérent avec la politique d'aide internationale du Japon et le plan de la JICA pour la mise en œuvre du programme pays spécifique ? <u>Pertinence en tant que moyen</u> <input type="checkbox"/> Le projet est-il adéquat en tant que stratégie pour produire un effet tenant compte des questions de développement du secteur et du domaine cibles du pays concerné ? (Le choix de l'approche du projet et de la région cible est-il

	<p>adéquat ? Quels sont les effets de synergie possibles en coopération avec d'autres donateurs ?</p> <p><input type="checkbox"/> La sélection du groupe cible est-elle appropriée ? (Cible, volume, distribution par sexe, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il des répercussions au-delà du groupe cible ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les bénéfiques de l'effet et les charges financières sont-ils répartis équitablement ?</p> <p><input type="checkbox"/> Le Japon a-t-il un avantage technologique ? (Le Japon a-t-il accumulé du savoir-faire dans la technologie cible ? Les expériences du Japon peuvent-elles être mises à contribution ? etc.)</p> <p><u>Autres</u></p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il eu des changements dans l'environnement du projet (politique, économie, société, etc.) depuis l'évaluation ex ante ?</p>
<p>Efficacité (perspectives)</p>	<p><u>Prévision de réalisation de l'objectif du projet</u></p> <p><input type="checkbox"/> Si l'on regarde la performance de l'intrant et de l'extrant, ainsi que l'activité, semble-t-il vraisemblable que l'objectif du projet sera atteint ?</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il des facteurs qui empêchent d'atteindre l'objectif du projet ?</p>
<p>Efficacité (perspectives) suite</p>	<p><u>Relations causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> L'extrant est-il suffisant pour atteindre l'objectif du projet ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les hypothèses importantes de l'extrant à l'objectif du projet sont-elles correctes à l'heure actuelle ? Est-il vraisemblable que les hypothèses importantes soient justes ?</p>
<p>Efficience</p>	<p><u>Niveau de réalisation de l'extrant</u></p> <p><input type="checkbox"/> Le niveau de réalisation de l'extrant est-il adéquat ? (comparer la performance avec les cibles)</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il des facteurs qui ont gêné la réalisation de l'extrant ?</p> <p><u>Relations causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> Les activités ont-elles été suffisantes pour produire l'extrant ?</p> <p><input type="checkbox"/> L'intrant ressource a-t-elle été suffisante pour produire l'extrant ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les hypothèses importantes, des activités à l'extrant sont-elles correctes à l'heure actuelle ? Les hypothèses importantes exercent-elles une influence quelconque ?</p> <p><u>Calendrier</u></p> <p><input type="checkbox"/> L'intrant adéquat en quantité et en qualité a-t-il été exécuté au bon moment pour réaliser les activités comme planifié ? Est-il mis en œuvre ?</p> <p><u>Coût</u></p> <p><input type="checkbox"/> L'extrant justifie-t-il l'investissement financier comparé à des projets similaires (comparaison avec les coûts globaux ou unitaires de projets similaires de la JICA et d'autres donateurs ou de projets similaires conduits par</p>

	<p>le pays concerné.) (N'y avait-t-il pas d'autres moyens d'atteindre le même extrant à un moindre coût ? N'était-il pas possible de faire mieux pour le même coût ?)</p> <p><input type="checkbox"/> La perspective que l'objectif du projet qui sera atteint justifie l'intrant comparé à des projets similaires existe-t-elle (comparaison avec les coûts globaux ou unitaires de projets similaires de la JICA et d'autres donateurs ou de projets similaires conduits par le pays concerné.) (N'y a-t-il pas d'autres moyens d'atteindre le même objectif à un moindre coût ? N'est-il pas possible de faire mieux pour le même coût ?)</p>
<p>Impact (perspectives) * Si des impacts négatifs sont constatés, examiner les facteurs en se basant sur la situation réelle et réviser le projet.</p>	<p><u>Prévision de réalisation pour la finalité globale</u></p> <p><input type="checkbox"/> Au vu de la performance de l'intrant et de l'extrant ainsi que de l'état de l'activité, est-il vraisemblable que la finalité globale soit produite comme un effet du projet ? (L'effet peut-il être vérifié dans l'évaluation ex post ?)</p> <p><input type="checkbox"/> Semble-t-il vraisemblable que la réalisation de la finalité globale aura un impact sur le plan de développement du pays partenaire ?</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il des facteurs qui gênent la réalisation de la finalité globale ?</p> <p><u>Relations causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> La finalité globale et l'objectif du projet sont-ils cohérents ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les hypothèses importantes ; de l'objectif du projet à la finalité globale, sont-elles correctes à l'heure actuelle ? Semble-t-il vraisemblable que les hypothèses importantes soient justes ?</p> <p><u>Répercussions</u></p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il des effets ou des influences au-delà de la finalité globale supposée ? Des mesures ont-elles été prises pour atténuer les influences particulièrement négatives ?</p> <p>* Influence sur la mise en place de politiques et la préparation de lois, systèmes, normes et autres</p> <p>* Influence sur les aspects sociaux et culturels comme le sexe, les droits de l'homme, les riches et les pauvres</p> <p>* Influence sur la protection de l'environnement</p> <p>* Influence des changements technologiques</p> <p>* Influence économique sur la société cible, les parties du projet, les bénéficiaires, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il différentes influences positives et négatives résultant des différences de sexe, de groupes ethniques ou de catégories sociales ?</p> <p>Y a-t-il d'autres impacts négatifs ? Quelles sont les mesures pour les éliminer ?</p>
<p>Viabilité (perspectives) * Comme la viabilité</p>	<p><u>Politiques et systèmes</u></p> <p><input type="checkbox"/> La politique d'aide continuera-t-elle après la fin de la coopération ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les réglementations et les systèmes légaux pertinents sont-ils préparés ?</p>

<p>peut varier suivant les projets, il est important de bien comprendre cela avant de réaliser l'évaluation.</p>	<p>Envisage-t-on de les préparer ?</p> <p><input type="checkbox"/> Pour les projets ciblant des sites pilotes, est-on certain que des efforts seront réellement déployés pour étendre l'aide ultérieurement ?</p> <p><u>Aspects financiers et d'organisation</u></p> <p><input type="checkbox"/> Existe-t-il une capacité d'organisation suffisante pour mettre en œuvre des activités destinées à produire des effets après la fin de la coopération ? (Affectation de ressources humaines, processus de prise de décision, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Le sentiment d'appropriation du projet par les agences chargées de la mise en œuvre est-il suffisamment ancré ?</p> <p><input type="checkbox"/> Le budget est-il garanti (y compris les frais de fonctionnement) ? Le pays concerné a-t-il pris des mesures budgétaires suffisantes ?</p> <p><input type="checkbox"/> Quelle est la probabilité d'une augmentation du budget à l'avenir à travers la mise en œuvre du projet ? Les mesures pour obtenir des budgets sont-elles suffisantes ?</p> <p><u>Technologie</u></p> <p><input type="checkbox"/> Les méthodes de transfert de technologie utilisées dans le projet sont-elles acceptées ? (niveau technologique, facteurs sociaux et conventionnels, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> L'équipement est-il suffisamment entretenu et géré ?</p> <p><input type="checkbox"/> Le projet contient-il un mécanisme de vulgarisation ?</p> <p><input type="checkbox"/> Quel est le degré de vraisemblance que l'agence chargée de la mise en œuvre maintienne le mécanisme de vulgarisation ?</p> <p><input type="checkbox"/> Pour les projets ciblant des sites pilotes, la technologie est-elle telle qu'elle pourra être transmise vers d'autres sites ?</p> <p><u>Société, culture et environnement</u></p> <p><input type="checkbox"/> Est-il possible qu'un effet prolongé soit entravé par une prise en considération déficiente des femmes, des pauvres et des personnes socialement vulnérables ?</p> <p><input type="checkbox"/> Est-il possible qu'un effet prolongé soit entravé par une prise en considération déficiente de l'environnement ?</p> <p><u>Autres</u></p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il d'autres facteurs susceptibles d'entraver la viabilité ?</p>
<p>Nécessité d'ajustements</p>	<p>(en se basant sur les résultats de l'évaluation ci-dessus)</p> <p><input type="checkbox"/> Est-il possible d'atteindre l'objectif du projet dans les conditions actuelles (changements dans le groupe cible ou la société cible) ?</p> <p><input type="checkbox"/> Est-il nécessaire d'ajuster les ressources, les activités et l'extrait ?</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il de nouvelles hypothèses importantes qui influencent le projet ?</p> <p><input type="checkbox"/> De quelle manière les problèmes, les questions, les risques, etc., identifiés dans l'évaluation ex ante ont-ils changé ?</p> <p>Quels sont les points à garder à l'esprit pour l'avenir ?</p>

(3) Conception de l'évaluation à mi-parcours

Cette section explique la problématique de la création d'une grille d'évaluation pour l'évaluation à mi-parcours et présente un exemple de cas. Pour une description détaillée des méthodes de conception d'une évaluation, voir le chapitre 2 de la deuxième partie.

i) Problématique des questions évaluatives

Les parties impliquées déterminent les questions d'évaluation en fonction des points sur lesquels l'évaluation doit se concentrer pour conduire à une amélioration du projet, des recommandations utiles et des enseignements tirés. Étant donné le but de l'évaluation à mi-parcours, les questions évaluatives portent principalement sur les points suivants : le projet est-il mis en œuvre comme planifié, comment amender le projet pour éviter les problèmes ? Par principe, les cinq critères d'évaluation couvrent tout, mais l'évaluation est menée en se concentrant tout particulièrement sur les questions évaluatives (voir cas 2).

Cas 2 : Questions d'évaluation de l'évaluation à mi-parcours

(Ce résumé basé sur un cas réel d'évaluation ex ante a été modifié pour être utilisé dans ce document.)

(Présentation du projet)

L'objectif du projet du projet évalué est l' « amélioration de la capacité à aborder les problèmes sociaux (éducation, pauvreté, hygiène, etc.) à travers l'influence des groupes d'activité de résidents des quartiers pauvres de la région cible ». Pour atteindre cet objectif, le projet prévoit la rééducation des enfants des rues, des conseils aux résidents, de la formation professionnelle, des opportunités d'éducation, etc.

(Questions évaluatives)

Dans cette enquête, les parties impliquées se sont préalablement mises d'accord pour mener l'évaluation en privilégiant les points suivants. Les questions évaluatives reflètent le fait que les parties impliquées ont bien conscience du problème, et leur volonté d'améliorer le projet par l'évaluation à mi-parcours est avérée.

- Quels sont les problèmes présents dans le processus de mise en œuvre du projet (organisation de la gestion, modification de la sensibilisation, et amélioration des aptitudes du personnel attaché au projet, etc.) ?
- Après la fin de la coopération, le projet est-il viable sans aide extérieure ? De quels problèmes faut-il dorénavant s'occuper pour cela ?

En se basant sur ces questions évaluatives, l'évaluation a été conduite en privilégiant l' 'efficacité' et les 'perspectives de viabilité'. Pour la 'pertinence', l'information utilisée pouvait être comprise en examinant les 'perspectives de viabilité' (pertinence de l'approche du projet, condition d'aide politique dans le pays B). Les autres critères d'évaluation (prévision de l'efficacité et de l'impact) ont également été couverts, mais dans une moindre mesure.

ii) Problématique des critères et des méthodes de jugement

Pour juger la valeur (évaluer) selon les données collectées, une comparaison avant/après, une comparaison du niveau de réalisation et des cibles, et une analyse des relations causales sont nécessaires. L'analyse des relations causales étudie si l'effet est vraiment produit par la mise en œuvre du projet. Dans une évaluation à mi-parcours, les probabilités d'effet sont examinées, mais les relations causales ne peuvent pas l'être encore sur la base de la performance. C'est pourquoi une comparaison entre le site de mise en œuvre du projet et un autre site est essentielle quand on juge principalement l'extrant et l'intrant (pour la méthode, voir 2-2-2).

iii) Problématique des sources d'information et des méthodes de collecte des données

Pour les évaluations après le début d'un projet, la(es) personne(s) en charge du projet et le bureau local devraient – sur la base de la mise en œuvre du projet au stade concerné – avoir une idée des données qui peuvent servir de sources d'information importantes et identifier les personnes importantes susceptibles de devenir des informateurs clés. La mission d'étude d'évaluation sélectionne les sources d'information appropriées en se basant sur l'information fournie par les personnes responsables.

Pour les évaluations à mi-parcours, il faut utiliser les résultats du suivi. De plus, des entretiens avec les parties impliquées dans le projet, des groupes de discussion spécifiques, et des questionnaires, etc., sont organisés en fonction des besoins. Les résultats de l'évaluation à mi-parcours doivent permettre une amélioration directe du projet en cours. Par exemple, un moyen efficace d'appréhender correctement et d'utiliser les opinions des parties impliquées est de réaliser des ateliers participatifs pour isoler les problèmes et ensuite envisager les mesures avec les parties impliquées. Les méthodes de collecte des données ainsi que leurs caractéristiques et les points à garder à l'esprit sont décrits dans le chapitre 2 de la deuxième partie (voir figure 2-2-1).

iv) Problématique de la création d'une grille d'évaluation

La méthode d'évaluation est pour finir résumée dans une grille d'évaluation. La grille d'évaluation est un outil de réflexion sur la façon dont l'étude d'évaluation doit être menée pour être adéquate. Il y a par conséquent un format de base de la grille, mais si nécessaire des colonnes peuvent être ajoutées. La grille d'évaluation est utilisée pour concevoir en détail les données que l'évaluation doit obtenir, et elle identifie également la méthode de collecte des données afin de visualiser ce qui doit être fait dans l'étude. Au cours de l'étude effective, certaines données prévues peuvent ne pas être disponibles comme souhaité, et il peut y avoir des données qui vont au-delà des attentes. S'il est impossible d'obtenir certaines données, les évaluateurs doivent retravailler la grille d'évaluation et voir s'il y a d'autres moyens réalisables de vérification, toutes autres données valables provenant d'autres questions, ou toutes autres données valables.

(4) Interprétation et utilisation des données de l'étude d'évaluation à mi-parcours

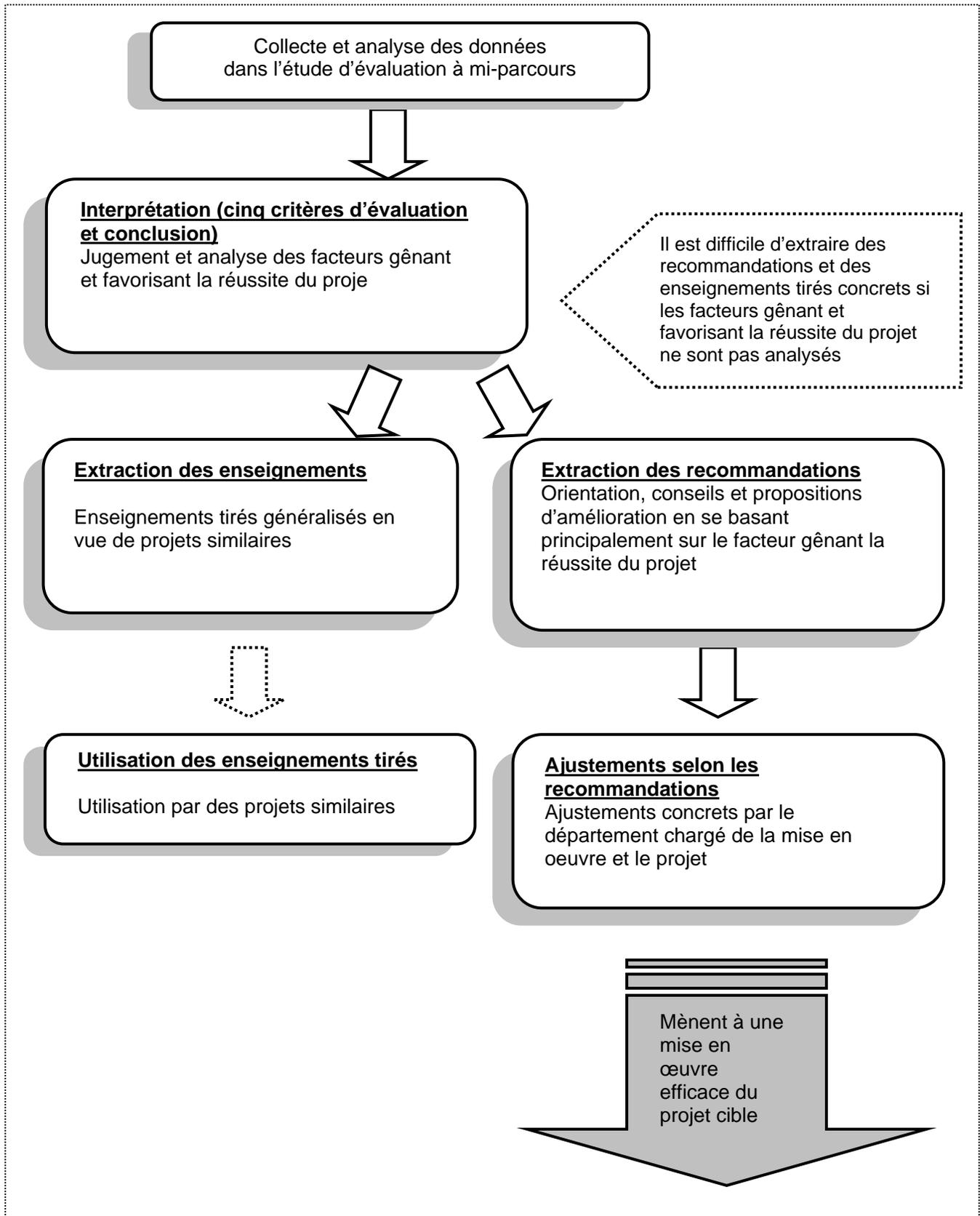
Comme l'explique le chapitre 3 de la deuxième partie, le travail d'évaluation consiste à interpréter les données collectées et analysées – aligner des données et résumer des résultats de questionnaires ne suffit pas. Les études d'évaluation à mi-parcours évaluent un projet à mi-parcours ; le projet est-il mis en œuvre comme planifié, quelles sont les raisons des dérapages, qu'est-ce qui marche, quel genre d'améliorations doit être mis en œuvre ? L'interprétation de l'étude d'évaluation à mi-parcours se base sur les résultats de l'analyse des facteurs gênant et favorisant la réussite du projet. Les résultats sont également une importante source d'information pour guider les évaluateurs en matière de recommandations et d'enseignements tirés concrets et pratiques.

L'interprétation comprend des évaluations pour chacun des cinq critères d'évaluation et une conclusion qui est une analyse croisée de ces évaluations. Si dans l'évaluation des cinq critères d'évaluation, les facteurs gênant et favorisant la réussite du projet sont insuffisamment analysés, il n'y aura pas de base pour la conclusion, et il sera impossible de présenter des recommandations et des enseignements tirés concrets. Les évaluations à mi-parcours offrent une excellente opportunité de décider systématiquement des « révisions de projets ». L'efficacité de l'évaluation à mi-parcours influe également sur le succès ou l'échec du projet par la suite. Pour utiliser efficacement les résultats de l'évaluation à mi-parcours, il faut prévoir assez de temps pour des consultations approfondies avec les parties impliquées sur ce qui fait obstacle au projet et comment surmonter ces problèmes.

L'étape suivante, basée sur les résultats de l'interprétation, consiste à rédiger des recommandations et des enseignements tirés et à établir un rapport. Les 'recommandations' présentent des mesures concrètes, des propositions et des conseils pour améliorer le projet évalué. Les 'enseignements tirés' sont identifiés à partir des expériences du projet applicable, et peuvent en partie être généralisés or conceptualisés. Ils servent également de référence pour d'autres projets similaires en cours, ou bien pour trouver et formuler des projets à venir.

Puisque le but principal de l'évaluation à mi-parcours est d'améliorer le projet en cours, les recommandations destinées au projet concerné représentent une part relativement importante. Après avoir reçu les recommandations, le projet et le département chargé de la mise en œuvre doivent prendre des mesures immédiates pour les concrétiser. Le cas 3 montre un projet (projet pour la formation d'infirmières dans le pays C) pour lequel les résultats de l'évaluation à mi-parcours ont été concrètement utilisés, avec un effet tangible à la fin du projet.

Tableau 3-2-3 Utilisation de l'étude d'évaluation à mi-parcours : ajustements de projets



Cas 3 : Utilisation des résultats de l'évaluation à mi-parcours

'Projet de renforcement de la formation des infirmières dans le pays C'

(Ce résumé basé sur un cas réel d'évaluation ex ante a été modifié pour être utilisé dans ce document.)

- **Présentation du projet**

Finalité globale : amélioration de la qualité des services de soins du pays C

Objectif du projet : amélioration de la qualité de la formation d'infirmières dans les écoles cibles du projet (6 écoles)

Extrant :

1. Amélioration du niveau des professeurs
2. Standardisation de la formation des infirmières
3. Renforcement de la formation des infirmières et coopération avec les régions voisines
4. Amélioration de l'environnement de la formation des infirmières

- **Conclusion de l'évaluation à mi-parcours**

L'amélioration de la formation des infirmières d'ici 2005 est l'un des points importants du plan de santé sur cinq ans du pays C. Ce projet s'inscrit dans le cadre de ce plan. Cependant, le gouvernement encourage, dans le même temps, la privatisation des écoles d'infirmières. La garantie et l'amélioration de la qualité de la formation des infirmières en sont d'autant plus importantes. La pertinence du projet est importante dans ce contexte. Le projet cible toutes les écoles d'infirmières du pays et il est fortement apprécié comme le moyen le plus rapide pour améliorer la qualité des soins au niveau national. La pertinence de l'approche est donc également importante.

Avec la mise en œuvre du projet, l'établissement de systèmes associés à la formation des infirmières – introduction d'exams d'homologation d'infirmières, de réunions régulières du comité pour renforcer la coopération de l'éducation et des pratiques cliniques, etc. – progresse et l'impact est visiblement important.

D'autre part, il est nécessaire de renforcer le suivi et la gestion de l'équipement afin de prendre en compte la viabilité. Dans les conditions actuelles, le système de gestion est insuffisant, et la viabilité de l'effet après la fin de la coopération reste incertaine.

- **Travail de révision réalisé par le projet en réponse aux résultats de l'évaluation à mi-parcours**

Le projet a élaboré les nouvelles activités suivantes en plus des activités en cours, dans le but de renforcer la viabilité qui est apparue comme un problème lors de l'évaluation à mi-parcours.

Le nouvel extrant et les activités ont été ajoutés au cadre logique.

(Extrant et principales activités ajoutées)

Extrant : 5 Promotion d'activités pour la viabilité

Activités : 5-1 Organiser des comités et des groupes d'étude pour chaque question

(Huit comités et quatre groupes d'étude, chargés de créer le programme et les cours, les manuels de formation, le matériel d'apprentissage vidéo, l'enseignement, et la coopération avec les pays voisins, etc., se réunissent régulièrement et créent des guides et des manuels.)

5-2 Organiser des séminaires sur les méthodes d'utilisation et de gestion de l'équipement

(créer des modes d'emploi de l'équipement et tenir des séminaires à intervalles réguliers)

5-3 Mettre en œuvre le suivi

(réaliser un suivi tous les six mois selon le cadre logique et réviser les activités ou répéter les conseils si nécessaire)

- **Effet de l'ajout de nouvelles activités (extrait du rapport d'évaluation en fin de parcours)**

Conformément aux résultats de l'évaluation en fin de parcours du projet, l'ajout de nouvelles activités a eu les effets suivants.

- Un atelier de suivi s'est tenu tous les six mois en se basant sur le cadre logique. Cet atelier a permis une communication et une gestion du projet efficaces – et le travail d'équipe s'est renforcé. Les experts et les partenaires ont de ce fait eu des échanges actifs et ont essayé de résoudre les problèmes.
- L'introduction d'un système de « comité » a permis d'étendre la technologie à l'ensemble du secteur des soins et a accru la viabilité. Le système de « comité » est un moyen de développer des activités durables grâce à la participation de professeurs volontaires du secteur de la santé et d'ingénieurs cliniciens qui ont participé aux séminaires (environ 80 personnes régulièrement) dans des comités organisés par thème. Au cours des entretiens avec le partenaire, beaucoup de personnes ont apprécié le fait que ce système permette d'aboutir à un extrant concret tout en cherchant à transmettre la technologie et à redynamiser la communication dans le domaine des soins tout entier.

- Il n'y a pas de problèmes particuliers pour l'entretien et la gestion de l'équipement. Nous estimons que cela résulte de la création de manuels destinés aux utilisateurs des équipements et de la tenue de séminaires sur l'utilisation et la gestion des équipements (quatre fois par an), en réponse aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours.

3. Questions clés des études d'évaluation en fin de parcours

(1) But et points de vue de l'évaluation des études d'évaluation en fin de parcours

Les évaluations en fin de parcours sont réalisées en fin de coopération ; il s'agit d'un examen général pour voir si l'objectif du projet a été atteint. De ce fait, la pertinence, l'efficacité et l'efficacités sont examinées selon la situation réelle et la performance. L'impact et la viabilité sont également examinés sur la base de la performance et de l'état des activités au stade concerné, et aussi en prenant en compte les tendances futures et la faisabilité (voir tableau 3-2-1). Il faut noter que bien que pour l'impact et la viabilité, ce sont les 'probabilités' qui seront jugées dans l'évaluation en fin de parcours, l'évaluation doit néanmoins identifier les raisons concrètes d'un jugement afin de s'assurer qu'il n'est pas sans fondement.

Les résultats de l'évaluation des évaluations en fin de parcours sont principalement réinjectés dans les départements de la JICA chargés des projets et dans les agences concernées du gouvernement et l'agence d'exécution du pays partenaire. Ils servent à déterminer s'il faut mettre fin à la coopération et à décider du suivi à effectuer. Si le pays partenaire continue le projet, les résultats sont également utilisés comme points à garder à l'esprit ou enseignements tirés pour des projets similaires.

Au moment de l'examen des perspectives lors de l'étude des probabilités en matière d'efficacité et d'impact, les évaluateurs doivent se concentrer sur les relations causales du projet comme le décrit le chapitre 2 de la deuxième partie (voir figure 2-2-2). Les évaluations conduites un certain temps après le début du projet doivent étudier si les effets produits ont été déclenchés par le projet. Il faut, si possible, prévoir une évaluation qui établisse une comparaison avec des régions où le projet n'a pas été mis en œuvre, et les évaluateurs doivent compiler des données expliquant de manière convaincante que l'extrait du projet et les activités ont déclenché l'effet.

Le tableau 3-2-6 montre une liste des principales rubriques à vérifier pour les évaluations de fin de parcours.

Tableau 3-2-6 Principales rubriques à vérifier dans les études d'évaluation en fin de parcours (les rubriques en gris sont examinées sur la base de la situation réelle et de la performance)

Rubriques à évaluer	Rubriques à vérifier dans l'évaluation
Vérification de la performance	<input type="checkbox"/> L'intrant a-t-il été réalisé comme prévu ? (Comparer avec les valeurs prévues) <input type="checkbox"/> L'extrant a-t-il été produit comme prévu ? (Comparer avec les cibles) <input type="checkbox"/> L'objectif du projet sera-t-il atteint ? (Comparer avec les cibles) <input type="checkbox"/> Les perspectives d'atteindre la finalité globale sont-elles présentes ? (Comparer avec les cibles)
Vérification du processus de mise en œuvre	<input type="checkbox"/> Les activités ont-elles été mises en œuvre comme planifié ? <input type="checkbox"/> N'y a-t-il pas eu de problèmes dans la méthode de transfert de technologie ? <input type="checkbox"/> N'y a-t-il pas eu de problèmes dans le système de gestion du projet (système de suivi, processus de prise de décision, fonction du siège de la JICA et du bureau local*, mécanismes de communication interne au projet, etc.) ? <input type="checkbox"/> Le projet est-il bien connu de l'agence chargée de la mise en œuvre et du partenaire ? <input type="checkbox"/> Un partenaire adéquat a-t-il été choisi ? <input type="checkbox"/> Le degré de participation du groupe cible ou des organisations associées dans le projet est-il élevé ? Le projet est-il bien connu ? <input type="checkbox"/> Quels facteurs ont influencé les problèmes qui sont apparus lors du processus de mise en œuvre du projet et l'effet produit ? * Une question pour vérifier la justesse de la capacité de gestion du département de la JICA chargé de la mise en œuvre, et du bureau local. Par exemple, une réponse rapide et des conseils pour les ajustements du suivi pendant la mise en œuvre, une communication suffisante avec le site du projet, la coopération avec les agences associées au Japon, etc.
(Cinq critères d'évaluation)	
Pertinence	<u>Nécessité</u> <input type="checkbox"/> Le projet répondait-il aux besoins de la région et de la société cibles ? <input type="checkbox"/> Le projet répondait-il aux besoins du groupe cible ? <u>Priorité</u> <input type="checkbox"/> Le projet est-il cohérent avec la politique de développement du pays partenaire ? <input type="checkbox"/> Le projet est-il cohérent avec la politique d'aide internationale du Japon et le plan de la JICA pour la mise en œuvre du programme pays spécifique ? <u>Pertinence en tant que moyen</u> <input type="checkbox"/> Le projet était-il adéquat en tant que stratégie pour produire un effet tenant

	<p>compte des questions de développement du secteur et du domaine cibles du pays destinataire ? (L'approche du projet et la région cible ont-elles été choisies correctement ? Quels ont été les effets de synergie par la coopération avec d'autres donateurs ?</p> <p><input type="checkbox"/> La sélection du groupe cible était-elle appropriée ? (cible, volume, distribution par sexe, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il eu des répercussions au-delà du groupe cible ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les bénéficiaires de l'effet et les charges financières ont-ils été répartis équitablement ?</p> <p><input type="checkbox"/> Le Japon avait-il un avantage technologique ? (Le Japon a-t-il accumulé du savoir-faire dans la technologie cible ? Le Japon peut-il partager ses expériences ? etc.)</p> <p><u>Autres</u></p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il eu des changements dans l'environnement du projet (politique, économie, société, etc.) depuis l'évaluation à mi-parcours ?</p>
Efficacité	<p><u>Réalisation de l'objectif du projet</u></p> <p><input type="checkbox"/> L'objectif du projet a-t-il été atteint (résultats de l'examen de la performance) ?</p> <p><u>Relations causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> L'extrant a-t-il été suffisant pour atteindre l'objectif du projet ? La logique « si l'extrant est produit, nous pourrions atteindre l'objectif du projet » était-elle raisonnable ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les hypothèses importantes de l'extrant à l'objectif du projet sont-elles correctes à l'heure actuelle ? Y a-t-il eu une influence des hypothèses importantes ?</p> <p><input type="checkbox"/> Quels sont les facteurs gênant ou favorisant la réalisation de l'objectif du projet ?</p>
Efficience	<p><u>Production de l'extrant</u></p> <p><input type="checkbox"/> La production de l'extrant est-elle adéquate (résultats de l'examen de la performance) ?</p> <p><u>Relations causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> Les activités ont-elles été suffisantes pour produire l'extrant ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les hypothèses importantes des activités à l'extrant sont-elles correctes à l'heure actuelle ? Des hypothèses importantes ont-elles eu une quelconque influence ? <u>Calendrier</u></p> <p><input type="checkbox"/> Un intrant adéquat en quantité et en qualité a-t-il été exécuté au bon moment pour réaliser les activités ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les activités ont-elles été mises en œuvre au bon moment ?</p> <p><u>Coût</u></p>

	<p><input type="checkbox"/> L'extrant justifie-t-il l'investissement financier comparé à des projets similaires (comparaison du coût global ou unitaire de projets similaires de la JICA ou d'autres donateurs dans le pays concerné) ? (N'y avait-il pas d'autres moyens d'atteindre le même extrant à un moindre coût ? N'était-il pas possible d'atteindre le même extrant pour le même coût ?)</p> <p><input type="checkbox"/> La réalisation de l'objectif du projet justifie-t-elle l'investissement financier comparé à des projets similaires (comparaison du coût global ou unitaire de projets similaires de la JICA ou d'autres donateurs dans le pays) ? (N'y avait-il pas d'autres moyens d'atteindre le même objectif à un moindre coût ? N'était-il pas possible de faire mieux pour le même coût ?)</p>
<p>Impact (perspectives)</p>	<p><u>Probabilités de réalisation de la finalité globale</u></p> <p><input type="checkbox"/> Si l'on regarde la performance de l'intrant et de l'extrant ainsi que l'état de l'activité, la perspective que la finalité globale soit un effet du projet est-elle envisageable ? (L'effet peut-il être vérifié dans l'évaluation ex post ?)</p> <p><input type="checkbox"/> La perspective que la réalisation de la finalité globale ait un impact sur le plan de développement du pays partenaire existe-t-elle ?</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il des facteurs qui ont freiné la réalisation de la finalité globale ?</p> <p><u>Relations causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> Les finalités globales et l'objectif sont-ils cohérents ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les hypothèses importantes de l'objectif du projet à la finalité globale sont-elles correctes à l'heure actuelle ? Est-il vraisemblable que les hypothèses importantes soient justes ?</p> <p><u>Répercussions</u></p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il des impacts positifs ou négatifs en dehors de la finalité globale ?</p> <p>* Influence sur la mise en place de politiques et la préparation de lois, systèmes, normes et autres</p> <p>* Influence sur les aspects sociaux et culturels comme le sexe, les droits de l'homme, la pauvreté</p> <p>* Influence sur la protection de l'environnement</p> <p>* Influence des changements technologiques</p> <p>* Influence économique sur la société cible, les parties impliquées dans le projet, les bénéficiaires, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il différents impacts en fonction des différences de sexe, de groupes ethniques ou de catégories sociales (notamment les impacts négatifs) ?</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il d'autres influences négatives ?</p>
<p>Viabilité (perspectives)</p> <p>* Ce qui est important pour la</p>	<p><u>Politiques et systèmes</u></p> <p><input type="checkbox"/> La politique d'aide continuera-t-elle après la fin de la coopération ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les réglementations et les systèmes légaux pertinents sont-ils préparés ?</p> <p>Envisage-t-on de les préparer ?</p>

<p>viabilité varie suivant les projets. Il est important de bien comprendre cela avant de réaliser l'étude.</p>	<p><input type="checkbox"/> Pour les projets ciblant des sites pilotes, y a-t-il de sérieux efforts pour permettre de diffuser l'aide ultérieurement ?</p> <p><u>Aspects financiers et d'organisation</u></p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il une capacité d'organisation suffisante pour mettre en œuvre des activités destinées à produire des effets après la fin de la coopération ? (Affectation de ressources humaines, processus de prise de décision, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il un sentiment d'appropriation du projet dans les agences chargées de la mise en œuvre ?</p> <p><input type="checkbox"/> Le budget est-il garanti (y compris les frais de fonctionnement) ? Des mesures budgétaires suffisantes ont-elles été prises du côté du pays concerné ?</p> <p><input type="checkbox"/> Quelle est la probabilité d'une augmentation du budget à l'avenir à travers la mise en œuvre du projet ? Les mesures pour obtenir des ressources budgétaires sont-elles suffisantes ?</p> <p><u>Aspect technique</u></p> <p><input type="checkbox"/> Les méthodes de transfert de technologie utilisées dans le projet sont-elles acceptées ? (niveau technologique, facteurs sociaux et conventionnels, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> L'équipement est-il suffisamment entretenu et géré ?</p> <p><input type="checkbox"/> Le projet contient-il un mécanisme de vulgarisation ?</p> <p><input type="checkbox"/> Quelle est la probabilité que l'agence chargée de la mise en œuvre maintienne le mécanisme de vulgarisation ?</p> <p><input type="checkbox"/> Pour le projet pilote, la technologie peut-elle être transférée vers d'autres sites ?</p> <p><u>Société, culture et environnement</u></p> <p><input type="checkbox"/> Est-il possible qu'un effet viable soit entravé par un manque de prise en compte des femmes, des pauvres et des personnes socialement vulnérables ?</p> <p><input type="checkbox"/> Est-il possible qu'un effet viable soit entravé par un manque de prise en compte de l'environnement ?</p> <p><u>Viabilité en général</u></p> <p><input type="checkbox"/> Si l'on considère l'ensemble des questions ci-dessus, la viabilité est-elle forte ou faible ?</p>
---	--

(2) Conception de l'étude d'évaluation

La problématique relative à la création d'une grille d'évaluation pour l'évaluation en fin de parcours est présentée ci-dessous. Pour une description détaillée des méthodes de conception de l'évaluation, voir le chapitre 2 de la deuxième partie.

v) Problématique des questions évaluatives

Les questions évaluatives des évaluations de fin de parcours vont de 'le projet valait-il la peine d'être réalisé ?' à d'autres questions importantes aux questions concrètes comme 'la méthode de coopération technique introduite dans le projet a-t-elle été efficace ?' ou 'l'effet sera-t-il viable ?' Les parties impliquées déterminent les questions évaluatives en fonction de ce que l'évaluation doit privilégier afin de produire des recommandations et des enseignements tirés utiles. En principe, les cinq critères d'évaluation couvrent tout, mais l'évaluation est réalisée en mettant l'accent sur les questions évaluatives en particulier (voir cas 4).

vi) Problématique des critères et des jugements

Pour juger de la valeur d'un projet (évaluer) en se basant sur les données collectées, il faut effectuer une comparaison avant/après, une comparaison du niveau de réalisation et des cibles, et une analyse des relations causales (l'effet est-il réellement produit par la mise en œuvre du projet ?). Notamment au moment de la conception de l'évaluation en fin de parcours pour vérifier l'efficacité, il faut s'interroger sur la méthode à utiliser pour vérifier les relations causales dans le projet (pour plus d'informations sur la méthode, cf. 2-2-2).

vii) Problématique des sources d'information et des méthodes de collecte des données

Dans les évaluations après le début d'un projet, le(s) personne(s) en charge du projet et le bureau local devraient – en se basant sur la mise en œuvre du projet au stade concerné – avoir une idée des éléments qui peuvent servir de sources d'information importantes et les personnes importantes susceptibles de devenir des informateurs clés.

La mission d'étude d'évaluation sélectionne les sources d'information appropriées en se basant sur les informations fournies par les personnes responsables. Des enquêtes sur les destinataires finaux (finalité globale) ou les résidents doivent également être réalisées si nécessaire. Il ne suffit pas de réaliser des études uniquement par rapport aux parties impliquées car elles aboutiront à un examen de sources d'information limitées de la part des sources concernées.

Les méthodes de collecte des données ainsi que leurs caractéristiques et les questions à retenir sont décrites dans le chapitre 2 de la deuxième partie (voir tableau 2-2-1). Les évaluateurs doivent déterminer les méthodes efficaces de collecte des données dans le délai imparti. Il faut d'abord vérifier attentivement s'il est possible d'utiliser des documents et des données existants – il faut les utiliser autant que possible. Les évaluateurs doivent également étudier attentivement les moyens de collecter des données qui n'existent pas encore et qui sont nécessaires. Le processus d'élaboration des questions et

des feuilles de questionnaire appropriées est également très important. Beaucoup de points doivent être envisagés lors de l'élaboration des questionnaires – il faut rédiger les questions du point de vue de la personne interrogée pour obtenir des opinions franches, faire des vérifications croisées d'une opinion par des questions multiples, ou utiliser des choix multiples pour comprendre les tendances à partir des données quantifiées⁶.

viii) Problématique de la création d'une grille d'évaluation

La méthode d'évaluation étudiée selon les aspects décrits ci-dessus est pour finir résumée dans une grille d'évaluation. La grille d'évaluation est un outil de réflexion sur la meilleure façon de mener l'étude d'évaluation. Il y a donc un format de base de la grille, mais des colonnes peuvent être ajoutées si nécessaire. La grille d'évaluation est utilisée pour établir en détail les données que l'évaluation doit obtenir, et elle identifie également la méthode de collecte des données afin de visualiser ce qui doit être fait dans l'étude. Au cours de l'étude effective, certaines données prévues peuvent ne pas être disponibles, et il peut y avoir des données qui vont au-delà des attentes. Si des données ne peuvent pas être obtenues, les évaluateurs peuvent revenir à la grille d'évaluation pour voir s'il y a d'autres moyens réalisables de vérification, s'il y a des données valables provenant d'autres questions, ou s'il y a d'autres données qui peuvent être utilisées.

Le cas 5 montre un exemple de grille d'évaluation dans une évaluation en fin de parcours. Bien sûr, ce qui est écrit dans la grille dépend des caractéristiques du projet ainsi que de la quantité et de la qualité de l'information qui peut être obtenue à l'avance par la mission d'étude d'évaluation, et les évaluateurs doivent garder à l'esprit que les questions évaluatives et les méthodes de l'étude montrées dans le cas ci-dessous ne sont qu'un exemple parmi d'autres. En fonction de la source d'information ou de la culture et de la situation de la société cible, les entretiens peuvent s'avérer appropriés dans certains cas, mais les questionnaires peuvent être plus utiles dans d'autres cas.

⁶ Des erreurs élémentaires ont été commises dans certaines évaluations passées, Par exemple, des questionnaires avaient des dizaines de pages (ce qui décourageait les destinataires de répondre à toutes), ou les questions avaient déjà une réponse disponible dans des documents et données déjà existants. Les compétences de sociologues professionnels sont exigées pour les études d'évaluation réelle. Pour les détails sur les méthodes d'enquête sociale, voir la bibliographie jointe « techniques et méthodes d'enquête ».

Cas 4 : Questions évaluatives pour l'évaluation en fin de parcours

(Ce résumé basé sur un cas réel d'évaluation ex ante a été modifié pour être utilisé dans ce document.)

(planning familial/étude d'évaluation en fin de parcours du projet d'intégration de la femme dans le développement (IFD))

L'objectif de ce projet est de 'généraliser le planning familial dans la principale région cible et les régions à suivre'. À cet effet, nous avons réalisé des activités pédagogiques – des activités visant à améliorer le revenu des personnes et les services de santé, etc.

Dans cette enquête, nous avons élaboré les principales questions évaluatives ci-dessous après des entretiens avec les parties concernées au Japon et des discussions dans un atelier d'évaluation local. Avec ces questions évaluatives à l'esprit, nous avons été en mesure d'identifier quelles sont les questions prioritaires pour notre enquête au moment de l'élaboration de la grille d'évaluation.

- Examen de la méthode de coopération technique
 - i) L'approche pluri-sectorielle intégrée (approche qui s'intéresse non seulement à la manière dont les femmes prennent soin de leur santé mais intègre, par exemple, des activités pédagogiques pour la région entière ou encore les activités qui donnent un revenu aux femmes) de la santé génésique utilisée dans ce projet attire une attention particulière parce qu'inédite, mais contribue-t-elle réellement à l'amélioration du taux de planning familial ?
 - ii) Cette approche entraînera-t-elle des modifications du comportement des femmes et une prise de conscience de l'environnement ?
 - iii) Quels sont les principaux facteurs pour promouvoir et encourager ces deux aspects ?
- Étude du niveau de contribution de chaque activité
 - iv) Les trois activités (planning familial/santé de la mère et de l'enfant, activités pédagogiques, et sources de revenu) contribuent-elles à atteindre l'objectif du projet ?
 - v) Quels sont les principaux facteurs favorisant et gênant la réussite du projet ? Quels enseignements ont été tirés ?

- Perspectives de viabilité
- vi) Le projet régional encouragera-t-il le comité, le comité de prêt régional, et l'équipe régionale de soutien à continuer leurs activités même après la fin du projet ?
- vii) Le dispositif de fonds renouvelables résultant des activités de création de revenu continuera-t-il à fonctionner après la fin du projet ?
- viii) Les trois agences de mise en œuvre (Commission de la population âgée, ministère de la Santé, et organisations non gouvernementales (ONG)) utiliseront-elles les expériences et les technologies acquises dans ce projet pour d'autres projets ?

< Évaluation de fin de parcours du programme de suivi pour le plan d'amélioration de la technologie de la fonderie >

L'objectif de ce projet est que 'le centre de la fonderie puisse fournir les services techniques adéquats à l'industrie de la fonderie'. Pour cela, nous avons effectué des transferts de technologie de la fonderie, des formations et des consultations techniques, et nous avons fourni des équipements.

Puisque cette étude vise à évaluer un programme de suivi, les questions évaluatives ont été rédigées en fonction du contexte du suivi de la coopération. En d'autres termes, la raison de la coopération pour le programme de suivi était qu' 'à travers le projet lui-même, l'agence chargée de la mise en œuvre n'a pas été capable de créer un système en mesure de fournir les services techniques adéquats à l'industrie privée de la fonderie'. L'étude d'évaluation s'est donc concentrée sur le fait de savoir si ce problème avait été résolu.

- Question évaluative : 'Le système peut-il maintenant fournir les services techniques appropriés à l'industrie de la fonderie privée ?'

Cas 5 : Grille d'évaluation de l'évaluation en fin de parcours

'Projet d'amélioration de la technologie des petites et moyennes entreprises (PME) de fonderie du pays D'
(Ce résumé basé sur un cas réel d'évaluation ex ante a été modifié pour être utilisé dans ce document.)

- Présentation du projet

Finalité globale : amélioration des compétences techniques des PME de fonderie du pays D

Objectif du projet : amélioration de la qualité des services de formation et des services d'assistance technique fournis par le centre de technologie de la fonderie pour les PME

Extrant : 1. Renforcement du fonctionnement et de l'organisation de la gestion du projet

2. Amélioration des compétences technologiques du partenaire

3. Installation, entretien et gestion de l'équipement pour une expansion des services de formation

4. Services de formation répondant aux besoins des PME

5. Services d'assistance technique répondant aux besoins des PME

- Agence chargée de la mise en œuvre

Centre national de la fonderie du pays D

- Période de mise en œuvre

Mai 1998 à avril 2002

- Questions évaluatives

- i) Les résultats du suivi montrent que le projet se déroule correctement. L'efficacité est-elle réellement importante ? Si oui, quels facteurs y contribuent ?
- ii) Garantir de manière indépendante des intrants financiers est considéré comme un important facteur de viabilité après la fin du projet. Quelles en sont les perspectives ? Quelles autres mesures sont nécessaires pour assurer la viabilité ?

Si cela est pertinent, les résultats des évaluations précédentes (tableau d'évaluation ex ante, documents descriptifs du projet, rapport d'évaluation à mi-parcours, etc.) peuvent être utilisés dans de nombreux cas.

• **Exemple de grille d'évaluation**

(Pertinence) * Les données sur fond gris ont déjà été collectées.

Cinq critères d'évaluation	Questions évaluatives		Critères et méthode de jugement	Données exigées	Source d'information	Collecte des données
	Questions	Sous-questions				
Autres	L'effet recherché par le projet est-il en accord avec la politique nationale du pays D ?			Positionnement et contenu du plan de production de la fonderie dans le plan de qualité et de productivité	<ul style="list-style-type: none"> Projet de plan de qualité et de productivité Département responsable au ministère de l'Industrie 	Examen des données Entretiens
Pertinence	La sélection du groupe cible était-elle adéquate ?	Les besoins de coopération du centre de la fonderie sont-ils importants ?		<ul style="list-style-type: none"> Résultats de l'étude des critères de base Opinions du personnel du centre Opinions des PME 	<ul style="list-style-type: none"> Documents descriptifs du projet Personnel du centre Gestion des PME 	Examen des données Entretiens Entretiens

		La taille du groupe cible est-elle adéquate ?		<ul style="list-style-type: none"> • Pro-portion du groupe cible par rapport au pays D entier • Opi-nions des parties concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance du projet • Do-cuments descriptifs du projet • Département en charge au ministère de l'Industrie • Experts • Homologues (C/P) • Gestion des PME 	Examen des données Entretiens Groupes de discussion spécifiques
	Le projet est-il en accord avec la politique d'aide internationale du Japon ? L'approche du projet est-elle adéquate en tant que moyen ?	Le projet aborde-t-il les problèmes centraux de l'aide ?		Secteurs principaux de l'aide japonaise dans le pays D	Politique d'aide au pays D	Examen des données
		Le projet aborde-t-il le plan de la JICA pour une mise en œuvre du programme pays spécifique ?		<ul style="list-style-type: none"> • Existence de programmes dans le secteur de la fonderie • Positionnement dans les programmes 	Plan de la JICA pour une mise en œuvre du programme pays	Examen des données
	Le Japon a-t-il un avantage technologique comparé à d'autres pays ?			<ul style="list-style-type: none"> • Expériences de l'aide dans le secteur de la fonderie • Expériences du Japon dans le secteur de la fonderie 	<ul style="list-style-type: none"> • Département de la JICA en charge du projet • Comité de soutien au Japon 	Entretiens

(Efficacité) * Les données sur fond gris ont déjà été collectées.

Cinq critères d'évaluation	Questions évaluatives		Critères et méthode de jugement	Données nécessaires	Source d'information	Collecte des données
	Questions	Sous-questions				
Autres	L'extrait a-t-il été atteint ?			(indiquées par le tableau de performance)	(indiquée par le tableau de performance)	Examen des données
	Le centre fournit-il une formation de haute qualité ?	Le nombre de participants venant d'entreprises est-il en augmentation ?	Comparaison avant/après	Développement du nombre de participants	Liste des participants du centre	Examen des données
		Le taux de satisfaction relatif à la formation est-il élevé ?	Satisfaction pour chaque cours d'au moins 3,5 en moyenne (5 niveaux)	Moyenne du taux de satisfaction	Anciens participants	Questionnaire
	Le centre fournit-il des services d'assistance technique de grande qualité ?	Le taux de satisfaction des entreprises est-il élevé ?	Au moins 80 % des personnes sondées sont satisfaites	<ul style="list-style-type: none"> Taux de satisfaction Raisons du mécontentement 	<ul style="list-style-type: none"> Étude complète de toutes les entreprises cibles (<i>n</i> entreprises) *10 entreprises parmi celles-ci 	Questionnaire Entretiens
Les produits manufacturés par l'homologue sont-ils de grande qualité ?		« Normes de qualité » du centre	<ul style="list-style-type: none"> Données qualitatives Opinions des experts 	<ul style="list-style-type: none"> Cahiers de contrôle de la qualité du centre Experts 	Examen des données Entretiens	

	L'extrait du projet contribue-t-il à la réalisation de l'objectif du projet ?	L'amélioration des compétences des homologues contribue-t-elle à l'efficacité ?		<ul style="list-style-type: none"> • Proportion des homologues qui ont bénéficié d'un transfert de technologie • Opinions des experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Registres du centre • Experts 	Examen des données Entretiens	
		L'équipement est-il utilisé ?		Types d'équipements utilisés dans les services de formation et les services techniques, ainsi que la fréquence d'utilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Registres des formations • Registres des services • Homologues • Experts 	Examen des données Entretiens	
		Les technologies sont-elles acquises en formation et par le biais de formations et de services ?		Contenu du transfert de technologie et des programmes			
		Y a-t-il d'autres facteurs favorisant les activités en dehors du projet ?		Opinion des parties concernées	<ul style="list-style-type: none"> • Homologues • Experts • Direction générale des entreprises 	Groupes de discussion spécifiques	
				Information sur le processus de mise en œuvre	Rapport de suivi	Examen des données	

	Existe-t-il des facteurs qui font obstacle à la réalisation de l'objectif du projet ?	Le taux de départ des employés chez le partenaire a-t-il eu une influence ? (hypothèses importantes)		Taux de départ des employés, raisons de ce départ	* Homologue (directeur du centre)	Entretiens
		Y a-t-il d'autres influences ?		Opinion des parties concernées	<ul style="list-style-type: none"> • Homologues • Experts 	Groupes de discussion spécifiques
				Information sur le processus de mise en œuvre	Rapport de suivi	Examen des données

(Efficience) * Les données sur fond gris ont déjà été collectées.

Cinq critères d'évaluation	Questions évaluatives		Critères et méthode de jugement	Données nécessaires	Source d'information	Collecte des données
	Questions	Sous-questions				
Autres		Le nombre d'experts détachés, leur domaine d'expertise et la période de leur affectation étaient-ils appropriés ?		<ul style="list-style-type: none"> • Données sur le détachement réel • Comportement professionnel des experts • Opinion des parties concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de performance • Rapport trimestriel • Homologues experts 	<p>Examen des données</p> <p>Questionnaire</p> <p>Entretiens</p>
Efficience	En se basant sur l'extrant réalisé, la quantité, la qualité et le calendrier de l'extrant étaient-ils appropriés ?	Le type, la quantité et le calendrier de l'installation de l'équipement fourni étaient-ils appropriés ?	Comparer les résultats réels avec le plan	<ul style="list-style-type: none"> • Données sur l'équipement réellement fourni • Utilisation de l'équipement • Opinion des parties concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de performance • Equipement, tableau d'utilisation et de gestion • Homologues, experts 	<p>Examen des données</p> <p>Questionnaire</p> <p>Entretiens</p>
		Le nombre de stagiaires acceptés, les secteurs, le contenu de la formation, la durée de la formation et le calendrier de l'acceptation des stagiaires étaient-ils appropriés ?		<ul style="list-style-type: none"> • Données sur l'acceptation effective des stagiaires • Opinion des parties concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau d'acceptation effective des stagiaires • Rapports des agences ayant accepté des stagiaires • Homologues, experts 	<p>Examen des données</p> <p>Questionnaire</p> <p>Entretiens</p>

		Le nombre d'employés, l'affectation et les compétences des homologues étaient-ils adéquats ?		<ul style="list-style-type: none"> • Affectation des homologues • Opinion des parties concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de l'affectation réelle des homologues • Homologues, experts 	Examen des données Questionnaire Entretiens
		Y a-t-il des problèmes de qualité, de taille et de commodité des bâtiments et locaux ?		<ul style="list-style-type: none"> • État actuel des bâtiments et des locaux • Affectation de l'équipement • Opinion des parties concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'affectation de l'équipement • Homologues • Experts 	Observation directe Questionnaires Entretiens
		Le budget du projet était-il suffisant ?		<ul style="list-style-type: none"> • Coût réel couvert par le partenaire • Budget annuel du centre • Opinion des parties concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau du partage réel des coûts • Tableau du budget du centre • * Homologue (directeur du centre) • Experts 	Examen des données Entretiens
		L'amélioration des compétences des homologues contribue-t-elle à l'efficacité ?		<ul style="list-style-type: none"> • Proportion des homologues qui ont bénéficié d'un transfert de technologie • Opinions des experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Registres du centre • Experts 	Examen des données Entretiens

	Les coûts étaient-ils adéquats comparé à des projets similaires ?	Les investissements globaux étaient-ils adéquats ?	Comparaison avec les investissements globaux de projets similaires	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement global • Type d'extrant et population touchée dans des projets similaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Homologue (directeur du centre) 	Entretiens
		Le coût unitaire d'une session de formation est-il adéquat ?	Comparaison avec le coût unitaire de projets similaires	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts unitaires de formation • Coûts unitaires de formation pour des projets similaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Homologues • Experts • Rapports d'évaluation de projets similaires 	Entretiens
	Y a-t-il eu des obstacles à l'efficacité ?			<ul style="list-style-type: none"> • Opinion des parties concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Homologues • Experts 	Groupes de discussion spécifiques

(Impact) * Les données sur fond gris ont déjà été collectées.

Cinq critères d'évaluation	Questions évaluatives		Critères et méthode de jugement	Données exigées	Source d'information	Collecte des données				
	Questions	Sous-questions								
Autres Impact	La perspective de réaliser la finalité globale existe-t-elle ?	Les compétences des ingénieurs s'améliorent-elles dans les PME ?	Comparaison avant/après	• Évaluation technologique des entreprises représentatives dans 15 états du pays	• 30 entreprises représentatives dans 15 états	Questionnaire				
		Les commandes augmentent-elles ?		• Développement des performances commerciales des entreprises représentatives dans 15 états du pays	• Données sur les performances commerciales des 30 entreprises représentatives	Examen des données				
	Y a-t-il d'autres répercussi	Modification du volume des exportations des PME de la fonderie		Évolution du volume des exportations	Évolution de la productivité moyenne	Statistiques des exportations	Statistiques de l'industrie de la fonderie	Examen des données		
		Modification de la productivité moyenne des PME de la fonderie						Examen des données		

	ons ?	Impact sur les politiques et les systèmes associés aux entreprises de la fonderie		Opinion des parties concernées	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de l'Industrie • Personnes concernées dans les entreprises • Homologues • Experts 	Entretiens
		Y a-t-il d'autres influences (positives ou négatives) ?		<p>Journaux de l'industrie de la fonderie</p> <p>Opinion des parties concernées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Journal de la Fonderie • Ministère de l'Industrie • Personnes concernées dans les entreprises • Homologues • Experts 	Examen des données Entretiens
	Le projet contribue-t-il fortement à l'impact produit ?	Y a-t-il une ligne de démarcation par rapport à d'autres agences de formation, et y a-t-il des effets de synergie ?		<ul style="list-style-type: none"> • Rôle des agences de formation associées • Opinion des parties concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Agences de formation associées • Ministère de l'Industrie • Entreprises • Homologues • Experts 	Entretiens

		<p>Comment les personnes ayant terminé la formation évaluent-elles son effet ?</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Travail actuel • Auto-évaluation des personnes ayant terminé la formation quant au changement de leur niveau de compétence technique 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 personnes ayant terminé la formation 	Questionnaire
		<p>Y a-t-il une différence de performance professionnelle au sein d'une entreprise entre les personnes ayant reçu une formation et les autres ?</p>	<p>Comparaison avec les employés d'une même entreprise qui n'ont pas reçu de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opinion des parties concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes concernées dans l'entreprise 	Entretiens

(Viabilité) * Les données sur fond gris ont déjà été collectées.

Cinq critères d'évaluation	Questions évaluatives		Critères et méthode de jugement	Données exigées	Source d'information	Collecte des données
	Questions	Sous-questions				
Autres	Le positionnement du centre au sein de l'industrie de la fonderie est-il clair ?			<ul style="list-style-type: none"> • Soutien continu des agences associées • Collaboration avec des agences associées • Rôle du centre 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de l'Industrie • Organisations industrielles 	Entretiens
Viabilité	L'organisation a-t-elle le potentiel pour poursuivre les activités ?	L'organisation a-t-elle un potentiel de fonctionnement et de gestion ?		<ul style="list-style-type: none"> • Fonctions de chaque département • Affectation du personnel et stabilité • Mise en place d'un système de suivi • Opinion des parties concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Règles de fonctionnement de l'organisation • Tableau d'affectation du personnel • Registres du suivi du centre • Homologués (directeur du centre), experts 	Examen des données Entretiens

		La situation financière est-elle bonne ?		<ul style="list-style-type: none"> • Situation financière du centre • Opinion des parties concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau budgétaire, divers tableaux financiers • Homologues, Experts 	Examen des données Entretiens
		Les efforts en matière de garantie indépendante des intrants financiers progressent-ils correctement ?		<ul style="list-style-type: none"> • Plan pour une garantie indépendante des intrants financiers • Opinion des parties concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan pour une garantie indépendante des intrants financiers • Homologues, Experts 	Examen des données Entretiens
	La technologie transférée est-elle établie ?	La capacité de formation du partenaire s'est-elle améliorée ?	Comparaison avant/après	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats de l'évaluation par les experts • Résultats de l'auto-évaluation par le partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Homologues • Experts 	Entretiens Auto-évaluation (Questionnaire)

		La technologie transférée se diffusera-t-elle au sein de l'agence chargée de la mise en œuvre ?		<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une formation mutuelle dans l'agence chargée de la mise en œuvre • Opinion des parties concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Homologues • Experts 	Entretiens
		L'équipement est-il correctement entretenu et géré ?		<ul style="list-style-type: none"> • État de l'entretien et de la gestion • Opinion des parties concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'entretien et de gestion • Homologues • Experts 	Examen des données Entretiens

Lors de l'étude de viabilité, les évaluateurs doivent examiner l'organisation, les systèmes, la politique, la technologie, la société/l'environnement, et d'autres points de vue, mais il n'est pas nécessaire de leur donner le même poids de manière stéréotypée parce que les points importants de la viabilité varient selon le projet. Les évaluateurs doivent en tenir compte et le refléter dans les questions évaluatives.

(3) Interprétation et résumé des données de l'évaluation en fin de parcours

Comme l'explique le chapitre 3 de la deuxième partie, évaluer signifie interpréter les données collectées et analysées – il ne suffit pas d'aligner des données et de résumer les résultats du questionnaire. Les études d'évaluation en fin de parcours sont conduites à la fin d'un projet, et posent notamment ces questions : le projet valait-il la peine d'être mis en œuvre, pourquoi certaines choses se sont-elles mal passées, quels effets a eu le projet ? L'interprétation se base sur les résultats de l'analyse des facteurs gênant et favorisant la réussite du projet. Ces résultats sont également une importante source d'information qui guide les évaluateurs pour les recommandations concrètes et pratiques et les enseignements tirés.

L'interprétation consiste en une « évaluation de chacun des cinq critères d'évaluation » et une « conclusion » qui est une analyse croisée de celles-ci. Si, dans l'évaluation des cinq critères d'évaluation, les facteurs gênant et favorisant la réussite du projet sont insuffisamment analysés, il n'y aura pas de base pour la conclusion, et l'évaluation ne débouchera pas sur des recommandations et des enseignements tirés concrets. Il y a dans certains rapports d'évaluation des recommandations et des enseignements tirés malgré l'absence de motifs concrets dans l'évaluation des cinq critères. Dans ces cas-là, ils ne reflètent nullement le résultat d'une étude approfondie ou d'une analyse basée sur les cinq critères et les recommandations et les enseignements tirés ne sont pas convaincants.

L'étape suivante consiste à rédiger les recommandations et les enseignements tirés sur la base des résultats de l'interprétation et de l'analyse, et à préparer un rapport. Les « recommandations » présentent des mesures concrètes, des propositions et des conseils pour améliorer le projet évalué. Les « enseignements tirés » sont identifiés à partir des expériences du projet en question, et peuvent, dans une certaine mesure, être généralisés ou conceptualisés. Ils servent également de référence pour d'autres projets similaires en cours, ou pour trouver et élaborer les projets à venir. Il faut également inclure des recommandations pour éliminer les freins identifiés dans l'interprétation. Les obstacles peuvent être présentés dans des projets similaires comme des enseignements tirés afin d'éviter une répétition des mêmes erreurs. Ils peuvent également servir d'enseignements tirés pour améliorer l'efficacité de projets similaires.

Les évaluateurs doivent préciser quels sont les destinataires de ces recommandations et de ces enseignements (destinataire du feedback). Les descriptions concrètes comme le département chargé de la mise en œuvre, le bureau local, l'agence chargée de la mise en œuvre du pays partenaire, les organisations résidentes, les experts, les homologues, etc., facilitent un programme de suivi ultérieur. Il est également conseillé de donner des recommandations séparément, selon leur délai de réalisation – recommandations à moyen et long termes et recommandations à court terme.

Le tableau 3-2-7 donne un résumé des points à garder à l'esprit dans l'interprétation. Des exemples d'interprétation des cinq critères d'évaluation et la conclusion (cas 6 et 7) sont indiqués après le tableau. Il s'agit d'une forme de présentation de cas parmi d'autres. Elle ne doit pas être forcément suivie dans tous les cas.

Tableau 3-2-7 Points à garder à l'esprit pour l'interprétation des données de l'étude

Questions à retenir	Exemple/Conseil
(Cinq critères d'évaluation)	
Compilation	<p data-bbox="873 344 1279 378">(se reporter aux cas ci-dessous)</p> <ul data-bbox="428 344 857 831" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="428 344 857 693">• Réaliser l'évaluation (= réponse aux questions) selon les données collectées et analysées séparément pour chaque question évaluative facilite l'interprétation et permet une utilisation efficace de la grille d'évaluation. <li data-bbox="428 705 857 831">• Pour l'évaluation de chacun des cinq critères, rédiger une conclusion pour chaque critère. <p data-bbox="873 705 1458 877">Exemple : « Les formateurs sont très compétents, et la formation s'est déroulée comme prévu. Mais l'évaluation qu'en ont fait les stagiaires n'était pas bonne. »</p> <p data-bbox="873 932 1458 1142">(Ce commentaire ne permet pas de comprendre si l'efficacité est importante ou pas. Il faut mentionner les raisons susceptibles de convaincre les parties impliquées.)</p>
Vérification des relations causales (interprétation de la logique)	<ul data-bbox="428 1163 857 1327" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="428 1163 857 1327">• Lors de l'évaluation de l'efficacité et de l'impact, vérifier les relations causales dans le projet. <p data-bbox="873 1163 1458 1327">Exemple : « Le nombre de mères et de femmes enceintes utilisant les cliniques a augmenté. Donc, l'efficacité du projet est importante. »</p> <p data-bbox="873 1381 1458 1549">Il est impossible de juger de l'efficacité sans analyser si l' « augmentation » est liée à l'extrait issu du projet et sans analyser le contexte.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet ne peut être considéré comme un succès sur la base des répercussions uniquement sans mentionner la réalisation de la finalité globale ou de l'objectif du projet. 	<p>Exemple : « (projet de santé mère/enfant) Le nécessaire traditionnel pour sage-femme introduit dans le projet a également été utilisé par une autre agence d'aide. Le projet a une réelle portée notamment pour ce motif. »</p> <p>Il faut d'abord vérifier si la finalité globale – le taux de mortalité des femmes enceintes et en couches, etc. – a bien été comprise. Les autres impacts positifs ne sont pas forcément des motifs pour juger du succès ou de l'échec d'un projet.</p>
Présentation des motifs	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier clairement les motifs pour l'évaluation dans le texte de l'interprétation. Si nécessaire, donner des explications faciles à comprendre en utilisant, par exemple, des tableaux, ou des diagrammes pour accroître la crédibilité des résultats de l'évaluation (cependant, il n'est pas nécessaire d'inclure tous les diagrammes et tableaux dans le texte principal. Éviter de faire apparaître les sujets importants comme les motifs du jugement dans l'évaluation, ses résultats, etc., seulement sous forme de tableaux et de diagrammes ou seulement dans les résultats de l'enquête sans les expliquer dans le texte). 	<p>Exemple : « La majorité des personnes qui ont terminé la formation est très satisfaite de la formation. L'efficacité du projet est donc importante. »</p> <p>Combien de personnes sont « la majorité », et quelle est leur proportion ? Quels sont les motifs de cette « satisfaction importante » ? Tout ceci manque de clarté. La conclusion doit se baser sur les résultats de l'analyse de l'étude.</p>

Présentation des motifs	<ul style="list-style-type: none"> • En principe, l'évaluation devrait être axée sur les données quantitatives, mais les données qualitatives sont également utiles. Par exemple, il est possible de présenter les résultats d'une analyse des faits provenant d'entretiens ou d'autres motifs convaincants (comme l'acquisition d'ISO 9000). 	<p>Exemple : « Les résultats des entretiens avec des experts montrent une progression de la bonne volonté du partenaire envers le projet et de son engagement. »</p> <p>Le comportement, les faits, etc., qui montrent indirectement la progression de l'engagement doivent être énumérés en premier et présentés comme des motifs.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas présenter des données brutes des résultats de l'étude en tant que motifs présenter les résultats de leur analyse. Présenter les données associées en annexes. 	<p>Exemple : L'équipement a été acquis comme prévu, et l'entretien et la gestion sont également corrects (voir l'annexe 1).</p> <p>Si l'information supplémentaire se compose du rapport d'entretien et de gestion, ce qu'il faut en déduire n'est pas clair. Les résultats d'une analyse du rapport (par exemple, le taux de fonctionnement, le taux de défaillance, le temps moyen, et les frais de réparation, etc.) doivent être présentés comme des motifs dans le texte principal.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter les motifs sur la base de données multiples accroît la crédibilité des données et l'objectivité de l'évaluation (sauf pour les données pour lesquelles la crédibilité d'une source d'information peut être garantie). 	<p>Exemple : « D'après la commission d'adduction d'eau, la construction du puits a eu un effet très important. L'efficacité de ce projet est donc très forte. »</p> <p>Il manque les données relatives aux points de vue des utilisateurs du puits (les résidents) et de la réduction des maladies infectieuses transmises par l'eau, etc., en tant qu'effet de la construction du puits.</p>

<p>Analyse des facteurs gênant et favorisant la réussite du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avec les motifs pour le jugement de l'évaluation, indiquer clairement pourquoi le résultat est ce qu'il est, et analyser les facteurs gênant et favorisant la réussite du projet. Si ce n'est pas clair, il sera impossible d'en tirer des recommandations ou des enseignements. 	<p>Exemple : Jusqu'à présent, 150 personnes ont participé aux séminaires sur la santé pour les résidents, mais le nombre de participants décroît chaque année (tableau de l'évolution sur plusieurs années en annexe). Puisque le niveau de satisfaction et de compréhension des participants en matière de santé est élevé, les activités de l'IEC ont été efficaces.</p> <p>En enquêtant sur les raisons de la chute du nombre de participants, les opinions des résidents (y compris les raisons de leur participation) et la justesse des méthodes du séminaire peuvent être étudiées de manière plus approfondie.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • L'expression « ... est approprié » est souvent utilisée, mais les évaluateurs doivent se poser les questions : qu'est-ce qui est approprié, à quel degré, et comparé à quoi et pourquoi ? 	<p>Exemple : « L'envoi d'experts a été effectué pratiquement comme planifié et était approprié. »</p> <p>« Le fait d'être approprié » ne peut être jugé seulement sur le critère « comme planifié ». Les évaluateurs doivent également analyser les facteurs favorisant les résultats de l'étude – qu'est-ce qui était approprié, de quelle manière, et pourquoi était-ce bon ?</p>
<p>Liens entre la performance, le déroulement de la mise en œuvre et les cinq critères d'évaluation <u>(non traduit)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les évaluateurs peuvent se référer à des déclarations dans d'autres critères d'évaluation et les mentionner comme motifs. Puisque le même projet est étudié sous divers angles, il y a de fortes inter-relations. 	<p>Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'information sur le processus de mise en œuvre, par exemple sur le suivi ou l'établissement de relations humaines, peut être décrite comme un facteur d'accroissement de l'efficacité. • L'information sur les hypothèses importantes en rapport avec l'efficacité, comme la solidité de l'établissement chez le partenaire, peut devenir un argument pour l'évaluation de la viabilité.
<p>Conclusion</p>		
<p>Présentation des motifs pour la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les motifs pour la conclusion sont les résultats de l'évaluation 	<p>Les faits et les causes totalement absents des résultats de l'évaluation des cinq critères</p>

conclusion	<p>des cinq critères d'évaluation (ou d'autres critères d'évaluation). Croiser les résultats de l'évaluation. Ensuite, décrire brièvement les sujets qui méritent une remarque.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La conclusion aboutit à des recommandations et à des enseignements tirés concrets. 	d'évaluation et de l'analyse des facteurs gênant et favorisant la réussite du projet ne peuvent pas apparaître seulement dans la conclusion ou dans les recommandations ou les enseignements tirés ultérieurs.
Réponses aux questions d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Si les questions centrales ont été rédigées, y répondre en premier dans la conclusion. 	

Cas 6 : Interprétation d'une évaluation en fin de parcours

'Projet d'amélioration de la technologie des PME de la fonderie dans le pays D'
(Ce résumé basé sur un cas réel d'évaluation ex ante a été modifié pour être utilisé dans ce document.)

1. Cinq critères d'évaluation

Pertinence

Ce projet est jugé d'une grande pertinence pour les raisons suivantes :

i) La pertinence de la stratégie du projet est forte

Comme l'ont montré les séances d'études et les entretiens avec des experts durant l'étude d'évaluation, le développement des PME apparaît clairement limité s'il se borne à une coopération technique. Sans bénéficier de soutien comme le financement pour l'introduction de nouvelles technologies, etc., cette finalité ne peut être atteinte. La pertinence de la stratégie du transfert de technologie doit également être examinée en gardant ces facteurs à l'esprit. Cependant, le ministère pour la Promotion des Investissements du pays D fournit une aide systématique à l'industrie de la fonderie car elle est liée à l'industrie automobile, une industrie représentative du pays. C'est pour cela que nous estimons que ce n'est pas un obstacle majeur (schéma 1 : développement du financement et des investissements dans l'industrie de la fonderie – omis ici).

Les secteurs individuels de la coopération technique couvrent correctement la structure industrielle du pays D, et la coopération était appropriée pour développer les PME du secteur de la fonderie. La technologie japonaise de la fonderie est reconnue comme l'une des meilleures au monde. Le Japon a également une expérience de coopération avec les pays A et B pour l'aide au développement. L'assistance technique du Centre japonais de la fonderie – s'appuyant sur ses expériences passées – a été mise à contribution pour le transfert de la technologie de la fonderie. (tableau 1 : exemples de savoir-faire caractéristique de la coopération technique, etc. – omis ici).

Le groupe cible – le Centre national de la fonderie – est un institut de formation professionnelle spécialisé dans la technologie de la fonderie, qui a pour mission d'améliorer les intrants humains pour contribuer au développement de l'industrie de la fonderie. Le centre est financé à part égale par l'État et les entreprises qui en attendent beaucoup en tant qu'organisation industrielle. On s'attend donc à ce que le renforcement du centre ait des répercussions étendues. Le choix du centre comme groupe cible est approprié.

ii) La nécessité du projet est grande

Le pays D a lancé depuis 1990 la déréglementation des importations, l'introduction de devises étrangères et la privatisation d'entreprises publiques. Les entreprises ont du mal à survivre. L'amélioration de la qualité et de la productivité est un problème, notamment pour renforcer la compétitivité des PME. L'industrie de la fonderie représente environ 1 000 entreprises, dont 950 sont des PME, et 51 000 salariés. 950 sont des PME. Surtout dans le secteur automobile, les produits de la fonderie ont une influence directe sur la qualité de la voiture finie, et une amélioration de la qualité et de la productivité de l'industrie de la fonderie est extrêmement importante et nécessaire pour ce secteur qui représente la principale industrie du pays D.

Les infrastructures et l'équipement du Centre national de la fonderie – groupe cible - montraient des signes d'usure, et les compétences du personnel déclinaient. Le centre n'était plus en mesure de remplir pleinement son rôle. La mise en œuvre de ce projet, dont l'ambition était de renforcer le fonctionnement du centre, répondait bien aux besoins.

iii) La priorité du projet est élevée

Le plan de qualité et de productivité du pays D, politique nationale de qualité et de productivité, fait de la promotion d'une meilleure qualité de la production un point central de son programme d'intégration du plan de développement (1995-2004). Particulièrement en matière de techniques de fonderie, le produit tend à être de qualité médiocre, et la production baisse par manque de techniciens qualifiés par rapport aux pays développés. La finalité globale du projet – 'amélioration des compétences des ingénieurs des PME de fonderie'— contribuera à long terme à un 'renforcement de la compétitivité internationale par une amélioration de la qualité et de la productivité'. Elle est donc en accord avec la politique nationale.

La politique d'aide internationale du Japon a fait du développement des PME de ce secteur industriel l'un des thèmes centraux de l'aide au pays D. De ce fait, le projet cadre bien avec la politique d'aide internationale du Japon. Le projet est également en accord avec le plan de la JICA pour la mise en œuvre du programme pays – développement des PME et contrôle qualité.

Efficacité

Pour les raisons suivantes, l'efficacité de ce projet a été jugée relativement forte mais les révisions du contenu de la formation sont insuffisantes.

i) On estime le niveau de réalisation de l'objectif du projet relativement important. Les évaluations des stagiaires en formation indiquaient que le niveau de satisfaction moyen du programme et des cours dépassait 3,5 pour chaque cours (tableau 2 – omis ici). La feuille de suivi technologique des experts montre également les bonnes compétences techniques des homologues (voir l'annexe 2).

Le nombre de stagiaires envoyés par les entreprises a augmenté progressivement jusqu'à la troisième année après le début du projet, pour décliner la quatrième année et dans la première moitié de la cinquième année (tableau 3 – omis ici). Cela s'explique par l'évolution des besoins de l'industrie (voir l'annexe 1 : résultats d'entretiens d'experts et d'entreprises). Les experts ont souligné, étant donné la taille relativement réduite de l'industrie de la fonderie, que les efforts faits pour répondre aux besoins des entreprises, comme l'introduction de nouvelles technologies et la planification de nouveaux cours de formation, étaient insuffisants.

Pour la fourniture de services techniques, le niveau de satisfaction de l'enquête de suivi des entreprises réalisée par le centre était élevé, mais les experts ont constaté un manque de clarté des critères d'évaluation, ce qui a conduit l'équipe d'enquête à réaliser un questionnaire et des entretiens. 36 des 50 entreprises contactées pour le questionnaire ont répondu qu'elles étaient 'plutôt satisfaites' des services du centre de la fonderie. Pour les entretiens (10 entreprises), 8 ont affirmé utiliser la technologie acquise au centre sur leurs propres sites de production, et se déclarent globalement satisfaites du travail du centre.

ii) Nous supposons que l'extrait a largement permis d'atteindre l'objectif du projet. Le transfert de technologie vers les homologues se déroule normalement. Leurs compétences techniques sont d'un très haut niveau dans le pays D, et leurs capacités sont utilisées dans les services de formation et les services techniques (tableau 4 : classement par compétence technique accompagné de la feuille d'évaluation des experts – omis ici). Quant au degré de contribution à l'amélioration des compétences techniques des homologues, une enquête par questionnaire a montré que (a) 80 % en moyenne de la technologie transférée est utilisée dans les cours de formation, et (b) 16 des 22 homologues interrogés ont répondu qu'ils 'utilisaient la technologie transférée pour fournir des services techniques'.

L'équipement acquis dans le projet est utilisé suffisamment dans les services de formation et les services techniques (tableau 5 : taux de fonctionnement de l'équipement – omis ici).

Le renouvellement du personnel de contrepartie, identifié comme un obstacle potentiel pour atteindre l'objectif du projet, s'est limité à trois personnes qui ont quitté leurs postes sur un total de 25 (elles ont intégré une autre entreprise ou bien travaillent à l'étranger). Étant donné que le taux de rotation dans d'autres institutions gouvernementales ou privées est d'environ 50 %, nous pouvons en déduire qu'il n'est pas un frein dans ce cas-ci.

iii) Autres facteurs positifs

En tant que méthode destinée à produire un effet dans la coopération technique, le directeur du centre, les partenaires et les experts ont remarqué que « déterminer des produits cibles pour chaque secteur et effectuer des transferts de technologie par la production de ces produits a été efficace puisque cela a permis de maintenir un équilibre entre la théorie et les compétences pratiques ». Cet exemple montre qu'établir une cible claire peut aboutir à un succès.

Efficiences

Au vu de l'extrait réalisé, l'intrant a été mené de manière efficiente.

i) Les experts ont été détachés correctement

Le détachement d'experts s'est déroulé comme planifié. Le transfert de technologie a donc pu être réalisé comme prévu (tableau 6 : données sur le détachement effectif d'experts – omis ici). Lors de l'enquête par questionnaire, 10 des 22 homologues interrogés ont dit que « au vu de l'extrait atteint, l'envoi d'experts était adéquat ». La qualité des experts en mission à court terme a été particulièrement appréciée. Cela peut être attribué notamment au fait que des experts en mission à court terme d'une qualité adéquate, du point de vue des honoraires de technologie payés à leurs employeurs, ont été détachés par leurs employeurs (entreprises privées), ou encore au fait que certains ont bénéficié d'une seconde affectation. Comme les homologues ont eu peu de temps pour le transfert de technologie (puisque la majorité d'entre eux occupaient d'autres emplois en parallèle), nous pouvons supposer que ce transfert de technologie très concentré par les experts en mission à court terme était une méthode appropriée.

Plusieurs homologues (13 sur 22) ont mentionné le rôle joué par les experts en mission à long terme comme un autre facteur positif pour atteindre l'objectif à la fin du projet. Il s'agissait d'experts alliant des connaissances étendues à une expérience pratique de la fonderie ainsi que des coordinateurs familiarisés avec les conditions sociales du pays D. Nous supposons que les facteurs qui ont fait progresser le processus de mise en œuvre de la coopération technique étaient l'établissement d'une communication fondée sur une compréhension de la société et également sur la coopération technique.

iii) L'acquisition de l'équipement a été réalisée correctement.

L'équipement a été acquis comme prévu et fonctionne correctement (tableau 7 : liste des équipements, tableau 5 (voir plus haut) – absents ici). Certains équipements qui nécessitaient un temps d'installation plus long que ce qui avait été prévu dans les plans n'ont pas été prêts à temps pour le travail des experts en mission à court terme, et cela a rendu le transfert de technologie impossible dans certains domaines (domaine x). L'effet sur le projet dans son ensemble a cependant été faible grâce à des cours supplémentaires donnés par les experts en mission à court terme de retour au Japon quand l'équipement a été prêt.

iv) L'affectation d'homologues a en général été adéquate, mais beaucoup avaient d'autres emplois en parallèle.

Les homologues ont été affectés comme prévu. Actuellement, seules 3 des 25 personnes ont quitté leur emploi, et la stabilité est satisfaisante. Les plans de départ prévoyaient que les homologues se consacraient à plein temps à leur emploi dans le projet, mais près de la moitié (10 personnes) avait en fait un autre emploi en parallèle. D'après les entretiens avec les homologues qui avaient d'autres emplois en parallèle, ils ont consacré en moyenne 41 % de leur temps de travail total aux activités du projet, et beaucoup d'entre eux ont souligné la difficulté d'assurer la préparation de la formation tout en travaillant. Toutefois, le fait que le projet ait produit un effet alors que tous les homologues n'y travaillaient pas à plein temps (voir la page sur l'efficacité) nous permet également de juger que l'efficacité de la mise en œuvre était forte.

ii) Le coût total du projet est inférieur au coût de projets similaires

Le coût de ce projet était inférieur d'environ 20 % au coût total de projets similaires (projets de centres de la fonderie dans les pays A et B). Des différences existent bien sûr entre la situation financière des pays cibles, les phases de développement, et les activités elles-mêmes, mais lorsqu'on compare la ventilation du coût, on remarque une différence importante pour les frais de personnel des experts (tableau 8 : comparaison de la ventilation du coût – omis ici). Nous pensons que les experts en mission à court terme ont été associés à ce projet d'une manière efficiente, et que cela a permis une réduction des coûts. Une grande partie de l'équipement a été acquise localement, et cela a également permis de réduire le coût total (tableau 8, présenté ci-dessus).

Il n'a pas été possible de comparer le coût unitaire à cause de (a) la difficulté à remplacer l'intrant par une valeur économique numérique pour chaque extrant, et (b) l'absence de coût unitaire de formation dans des projets similaires qui aurait pu faire l'objet d'une comparaison de l'efficacité.

(Impact)

L'impact suivant est imputable à la mise en œuvre du projet, et il existe une forte possibilité de réaliser la finalité globale dans trois à cinq ans.

iii) Nous supposons que la finalité globale sera très certainement atteinte

Un indicateur de la finalité globale, définie comme « l'amélioration de la capacité technique des entreprises », est une augmentation des commandes grâce à l'amélioration des compétences techniques. Cependant, le questionnaire des entreprises dans le cadre de l'évaluation en fin de parcours ne nous a pas permis de déceler un tel changement. La mission d'étude d'évaluation a demandé aux entreprises participantes de s'auto-évaluer, et 70 % des 50 entreprises interrogées ont répondu que leurs compétences techniques avaient progressé dans certains domaines (tableau 9 – omis ici). Plusieurs des entreprises qui ont bénéficié d'une aide technique ont noté dans plusieurs cas l'amélioration de la qualité des produits grâce à l'amélioration des technologies X et Y. Cela peut être perçu comme l'apparition d'un impact du centre de la fonderie (voir tableau 10 pour en savoir plus sur les cas de succès mentionnés – omis ici).

Le problème du financement de chaque PME, l'une des hypothèses importantes, devrait être traité par le ministère de l'Industrie en coopération avec le ministère de la Politique industrielle et le ministère pour la Promotion des Investissements, mais un système d'aide est en place étant donné l'importance de la fonderie dans l'industrie automobile. Nous pensons que cela ne sera pas un sérieux problème.

Sur la base de ces données, il est vraisemblable que la demande augmentera dans trois à cinq ans.

- ii) Dans les entretiens avec les parties concernées, voici les éléments évoqués comme répercussions positives de la mise en œuvre du projet :
- La collaboration des agences associées (association d'ingénieurs du pays D, organisations industrielles) pourrait en être renforcée (impact sur l'industrie).
 - La JICA prévoit un programme de formation pour les pays tiers afin d'utiliser l'amélioration de la capacité de formation du projet et étendre la portée au-delà même du pays.
 - La technologie X, introduite dans le projet, inclut la prise en compte de l'environnement, et des visites de fonderie ont permis d'accroître l'intérêt de l'industrie de la fonderie du pays D pour l'environnement (impact sur les aspects environnementaux).

(Viabilité)

Les perspectives de viabilité du projet existent à condition que les ressources financières et l'équipement soient mieux gérés.

- iv) Le soutien politique et le soutien du système devraient continuer

Le centre de la fonderie est un institut de formation professionnelle spécialisé dans la technologie de la fonderie. Depuis 1983, il fournit plus de 250 personnes par an à l'industrie de la fonderie du pays D, et c'est une institution importante pour les PME. Il fournit également des services techniques à un grand nombre d'entreprises du secteur en tant que centre technique de la fonderie. Étant donné le rôle important des PME de la fonderie dans l'industrie du pays D – principalement l'industrie automobile – le rôle du centre de la fonderie sera également indispensable à l'avenir. Le ministère de la Politique industrielle, le ministère pour la Promotion des Investissements, les instituts de formation professionnelle de tout le pays, le Centre de développement de la fonderie (organisation industrielle) et d'autres agences associées ont annoncé la poursuite de leur soutien au centre de la fonderie.

- ii) Le centre de la fonderie a acquis de réelles capacités d'organisation et de fonctionnement mais la planification du personnel et la garantie des ressources financières sont des sujets plus préoccupants

Tous les experts ont le sentiment que « les capacités de fonctionnement et d'organisation se sont considérablement améliorées par rapport à ce qu'elles étaient avant le début du projet ».

Le tableau 12 (omis ici) montre la situation financière. De la même manière que des sommes importantes ont été investies pour l'équipement, il faudra financer chaque année les dépenses en consommables et en pièces détachées nécessaires au fonctionnement du centre, ainsi que l'entretien, notamment les réparations. Les dépenses augmentent avec l'accroissement des activités (tableau 13, omis ici), et la perspective de manquer de ressources financières suscite une certaine inquiétude quant à l'avenir. Actuellement, la part du budget provenant de fonds indépendants ne représente que 50 % environ des dépenses. Il sera donc encore plus indispensable de s'efforcer de tirer plus de revenus de ce qui constitue aujourd'hui les principales ressources financières – coût des formations et des services techniques (par exemple, revoir le contenu des formations et des services techniques, élaborer des stratégies marketing pour attirer les clients, etc.).

- iii) Les perspectives de diffusion et de pérennisation de la technologie transférée sont bonnes

La feuille de suivi technologique des experts montre également la bonne compétence des homologues en matière de formation (voir l'annexe 2 – absente ici). De plus, les documents pédagogiques développés et les produits cibles manufacturés sont d'une grande qualité. Les facteurs qui donnent à penser que la technologie se pérennisera sont, par exemple, les plans de formation croisée de divers domaines et l'élaboration d'un développement autonome du centre de la fonderie (comme le nombre d'inscriptions à la formation de niveau avancé).

Pour l'entretien et la gestion de l'équipement, un plan d'entretien préventif a été préparé, et nous nous attendons à ce que, pendant la durée du projet, la mise en œuvre de l'entretien et de la gestion soit réalisée comme prévu.

Ce cas tire une conclusion sans perdre de vue les questions évaluatives importantes

1. Conclusion

Destiné à améliorer la technologie de la fonderie des petites et moyennes entreprises (PME) du pays D, ce projet a été réalisé en réponse à la politique nationale et aux besoins d'organisation de l'agence chargée de la mise en œuvre (Centre national de la fonderie) ainsi qu'aux besoins importants de l'industrie de la fonderie du pays D. L'amélioration des compétences techniques du Centre national de la fonderie permet désormais d'offrir une formation et des services techniques de grande qualité et nous prévoyons enfin une amélioration des compétences techniques des entreprises elles-mêmes. L'efficacité de ce projet est forte.

Les facteurs favorables sont, par exemple, le fait que les activités ont été réalisées pratiquement comme prévu et que l'agence chargée de la mise en œuvre avait déjà une certaine capacité de fonctionnement. L'affectation correcte des intrants humains est un autre facteur positif. Enfin, le développement de bonnes relations basées sur une confiance mutuelle des experts et de leurs homologues est également un facteur positif. Le suivi a été mené correctement, et les deux parties ont poursuivi des activités en partenariat, partageant l'objectif de ce projet. Dans notre approche de la coopération technique, nous avons introduit deux ou trois produits cibles pour chaque domaine de transfert technologique, et nous avons transféré la technologie en produisant ces produits cibles. Cela a permis de maintenir un équilibre entre la théorie et les compétences pratiques et de communiquer une orientation pratique aux entreprises tout en déterminant des cibles claires. Cela s'est avéré efficace pour un transfert de technologie sans problème.

Par contre, la viabilité reste incertaine. La proportion du revenu indépendant provenant des services techniques, etc., du Centre national de la fonderie est actuellement de 50 % ; le taux d'auto-financement est donc relativement élevé. Cependant, la valeur de l'équipement fourni dans ce projet est de 354 millions de yens et il faut également prévoir des dépenses annuelles en consommables et pièces détachées nécessaires au fonctionnement, ainsi qu'en entretien comme les frais de réparation. De plus, la baisse des revenus causée par la diminution du nombre de stagiaires est préoccupante comme l'indique l'étude d'évaluation. Pour expliquer ce déclin, certains soulignent la relative insuffisance de la réponse aux récents changements dans les besoins en formation des entreprises. Il faudra certainement réagir plus énergiquement à ces besoins (marketing...). Pour l'entretien et la gestion de l'équipement, les experts en mission à court terme ont jusqu'à présent réparé et adapté une partie de l'équipement, etc. À l'avenir, une section des services d'entretien devra s'en occuper indépendamment.

D'après les résultats de l'évaluation selon les cinq critères d'évaluation, ni le plan (stratégie du projet, relations causales) ni le processus de mise en œuvre ne présentent de graves problèmes, et, comme nous avons pu confirmer la possibilité d'atteindre la finalité globale, nous pensons que l'arrêt de la coopération ne posera aucun problème. À l'avenir, ce centre devra faire plus d'efforts pour garantir ses intrants financiers tout en s'adaptant aux changements de situation.

Cas 7 : Interprétation d'une évaluation en fin de parcours (2)

Les exemples suivants sont les interprétations des cinq critères d'évaluation trouvés dans des résumés d'évaluation.

Ici, la priorité était importante, mais il y avait des problèmes pour les besoins de certains bénéficiaires (nécessité). Une technologie qui ne correspond pas aux besoins peut être un frein à l'efficacité et à l'impact.

Pertinence

Programme de développement agricole intégré dans le pays A

But du projet : augmentation de la productivité agricole dans les sites du projet (les districts de démonstration de la région du programme d'irrigation K qui sont cultivés par les membres de l'association d'irrigation) par l'amélioration des techniques agricoles

Le ministère de l'Agriculture a élaboré un « Plan à moyen terme de développement agricole (1993-1998) » et a lancé un « Programme de renforcement de la production de céréales à grains », centré sur le riz. Dans le « Programme *Golden Harvest* », une

politique de développement et de vulgarisation technique qui s'adapte aux caractéristiques de la région, le 7^{ème} district du ministère de l'Agriculture a été choisi pour une augmentation de la culture du riz, et les districts d'irrigation créés dans le cadre du « Plan de développement de l'irrigation K » et le « Plan de développement agricole B (phase 1) » sont choisis comme districts prioritaires pour la production rizicole. Pour les raisons mentionnées ci-dessus, l'objectif du projet et la finalité globale cadrent bien avec la politique de développement agricole du pays A, et la pertinence est forte.

Mais les petits exploitants agricoles ou exploitants agricoles à faibles revenus auront des difficultés à appliquer la technologie développée dans ce projet. Il y avait certaines incohérences avec les besoins de certains des bénéficiaires du projet. Cela est en partie dû à l'insuffisance des études de base menées durant la phase de préparation.

Projet de centre technologique de la fonderie des métaux dans le pays B

But du projet : acquisition par le Centre de la fonderie des métaux de compétences pour assurer des formations et une assistance technique en matière de technologie de moulage plastique

Dans le 'Plan national de développement à moyen terme du pays B' (1999-2004) et dans le 'Plan de développement à moyen terme des sciences et des technologies (mêmes dates)', le gouvernement du pays B s'est concentré sur le développement industriel par l'amélioration des compétences techniques, faisant de l'industrie du moulage et de l'industrie manufacturière des éléments indispensables. Le but du projet et la finalité globale correspondent bien à la politique nationale et aux besoins des bénéficiaires. Le projet est donc pertinent.

Le potentiel de l'industrie du moulage plastique était fort au début du projet, ce qui a conduit à juger adéquate la coopération dans le moulage plastique au sein de l'industrie très variée du moulage. Mais la demande en moulage de presse dans le pays est actuellement encore plus importante. Bien que la finalité globale et le but du projet correspondent bien aux plans de développement, les activités se limitaient au moulage plastique, et le projet n'avait pas d'influence directe sur l'industrie du moulage dans son ensemble qui inclut diverses technologies (moulage plastique, moulage de presse, etc.).

Ici, la priorité était importante, mais le plan n'était pas adéquat sur certains points en tant que moyen pour résoudre les problèmes. Dans ce cas, un point de vue important pour l'évaluation est d'étudier l'influence de la faible pertinence du plan sur l'efficacité du projet. Un examen du processus de mise en œuvre est également important, par exemple voir si le suivi a été correctement mené en réponse à l'évolution de la situation.

Efficacité

Ici, les relations causales entre l'effet et le projet ont été évaluées qualitativement par une comparaison

Planning familial et projet de santé maternelle et infantile dans le pays C

But du projet : Améliorer les services de soins de santé primaires et génésique pour offrir une meilleure prise de conscience de leur importance dans les districts pilotes de la troisième région

Les points suivants ont été utilisés comme indicateurs de l'objectif. Ils montrent d'importantes différences entre les districts pilotes et les autres sites. On peut constater que la sensibilisation dans les districts pilotes à l'importance des examens de santé et à un suivi durant la grossesse, l'accouchement et après l'accouchement conduit à des comportements différents.

	District pilote	Autres districts
Premier examen de santé prénatale (mois de grossesse)	1,8	2,3
Nombre d'examens de santé prénatale	4,3	1,7
Examens de santé du bébé et du nourrisson	59,0	12,0

La raison de ce changement tient à une meilleure prise de conscience des bénéficiaires, particulièrement des femmes enceintes et des mères, résultat d'une amélioration des compétences du personnel de santé et d'une redynamisation des activités avec la participation des citoyens. Cela a permis d'introduire des listes de suivi pour les examens de santé des bébés et des nourrissons (y compris l'utilisation de carnets maternels), de développer une grande variété de documents pédagogiques, et de donner la possibilité aux médecins, infirmières, sages-femmes et autres parties concernées de discuter des activités et des problèmes.

Ici, la relation causale entre l'effet et le projet est évaluée qualitativement dans sa relation à l'extrait.

Projet de 'détection précoce et de guérison rapide du cancer de la prostate '

But du projet : mise en place d'un système d'examen du cancer de la prostate dans la région cible

Le but du projet devrait être atteint d'ici à la fin du projet. Les homologues ont acquis par des formations, des séminaires et autres activités des experts, la technologie de base pour mettre en œuvre un système d'examen du cancer de la prostate. Les homologues avaient réalisé, à la fin du projet, des examens du cancer de la prostate touchant plus de 12.000 personnes dans la ville B. Parmi ces dernières, 813 cas se sont révélés positifs, dont 273 qui ont subi un second diagnostic de cancer et 69 pour lesquels a été diagnostiqué un cancer de la prostate. Le projet a donc fortement contribué à une détection précoce et à un diagnostic de cancer (les données datent de mai 2003). De plus, six thèses de recherche ont été reconnues et reçoivent des subventions de recherches du Département de la science et de la technologie du pays C, de l'Agence de la science et de la technologie du ministère B et de l'université B. Parce que ce projet a introduit le premier système d'examen du cancer de la prostate dans la région cible, nous estimons que le niveau de réalisation du but du projet pour le cancer de la prostate est un résultat du produit du projet.

Ici, les éléments positifs et négatifs sont expliqués avant le jugement final de l'équipe d'étude d'évaluation.

Projet d'amélioration du système de suivi agrochimique

But du projet : approvisionnement du marché en aliments sains avec un niveau acceptable de résidus agrochimiques

Pour réaliser un « système de suivi des résidus agrochimiques et une formulation pharmaceutique des produits agrochimiques », comme indiqué dans l'objectif du projet, les indicateurs utilisés sont les suivants : (1) registre des données agrochimiques stockées et organisées, (2) réalisation systématique d'enquêtes sur les résidus agrochimiques, (3) prise de conscience suffisante des agences concernées de l'importance de la mise en œuvre continue de ces enquêtes, et (4) reconnaissance de l'importance d'une utilisation efficace des résultats des tests de résidus agrochimiques. Les enquêtes sur les résidus agrochimiques ne couvrent pas toute la production agricole du pays D, et nous ne pouvons pas vraiment dire que le Bureau des récoltes agricoles et l'Agence des engrais et des produits agrochimiques ont pris suffisamment conscience de l'importance d'une exploitation des données d'analyse.

Cependant, après un examen approfondi, les cinq extrants sont atteints pratiquement comme prévu au départ, et ce projet a transféré de la technologie et du savoir-faire pour les éléments importants servant à l'élaboration d'un système de suivi agrochimique, si bien que les homologues sont désormais capables de réaliser des analyses indépendantes de résidus agrochimiques, des analyses de formulation pharmaceutique, des tests de résidus chimiques agricoles, etc. En conséquence, nous estimons que ce projet a préparé les fondations nécessaires pour atteindre l'objectif.

Projet de développement de l'agriculture irriguée à petite échelle

But du projet : système agricole dans les régions agricoles irriguées sous la juridiction de l'Établissement public pour le développement de l'irrigation

L'efficacité s'avère relativement importante. Les enquêtes et les analyses de la situation agricole principalement dans les régions modèles ont été réalisées sans problème. Malgré des niveaux de réalisation variés selon les techniques individuelles, elles ont toutes été améliorées. Par exemple, il y a eu une sélection des variétés adaptées à chaque champ de culture. Les systèmes d'aide agricole – comme les organismes agricoles et un mécanisme de vulgarisation – ont été établis et, dans une certaine mesure, mis en œuvre dans deux régions modèles. L'établissement de ces systèmes agricoles modèles a largement permis d'atteindre le but du projet.

Cependant, nous ne pouvons pas dire que la réalisation de l'objectif est entièrement un effet direct du projet, parce que certains effets résultent d'intrants autres que ce projet comme des installations d'irrigation construites grâce à des apports de coopération financière non remboursable (don).

Ici, on estime que le but du projet a été atteint grâce à des intrants autres que le projet.

Ici, les évaluateurs ont tenté une comparaison avec des projets similaires mais n'ont pas trouvé de projet comparable.

Efficiences

Projet d'exploitation des nappes phréatiques et de formation à l'adduction d'eau

But du projet : développement des ressources humaines pour l'exploitation des nappes phréatiques et le programme d'adduction d'eau, en incluant les points de vue « problématique homme-femme et développement ».

Les ressources humaines et physiques du Japon et du pays E dans ce projet ont été utilisées de manière efficiente et ont contribué aux extrants issus de ces activités. L'intrant en équipement de ce projet était important et s'élevait à 375 millions de yens. Cela était nécessaire comme un investissement initial pour le centre, et l'équipement sera sans doute utilisé à long terme. L'efficacité de cet intrant devrait également être examinée à long terme.

Il est à noter qu'il est difficile de comparer les coûts de ce projet par rapport à d'autres car aucun projet n'a été réalisé en Afrique avec le même type de formation dans le même domaine technique que le centre.

Projet de santé maternelle et infantile

But du projet : i) réduction de la mortalité des femmes enceintes, des bébés et des nourrissons dans les régions pilotes (districts A et B) ; ii) réduction des maladies épidémiques dans le cadre de l'EPI (Programme élargi de vaccination), éradication de la poliomyélite dans le pays T ; iii) amélioration des services pédiatriques au MMC (centre médical)

La quantité et le calendrier des ressources du côté japonais étaient tout juste adéquats. Cependant, en matière de santé maternelle et infantile, l'évaluation du partenaire de la durée et du calendrier du détachement des experts était faible. Également, l'efficacité de l'activité pour créer des systèmes de référence pour les naissances à risque était faible à cause de l'insuffisance des plans d'activité car la gestion et la supervision des conseillers chefs n'ont pas atteint la cible pour les facteurs géologiques et à cause du manque de coordination des experts en détachement à long terme. Par ailleurs, les spécialités des experts du service pédiatrique du centre médical ne couvraient pas complètement les attentes du pays T. Une autre cause de faible efficacité.

Pour l'intrant du pays T, il y avait deux freins à l'efficacité : le pays T n'assumait pas une charge financière suffisante, et l'affectation d'un directeur opérationnel pour le laboratoire pédiatrique a été trop tardive.

Ici, les plans d'activité pour un extrant étaient insuffisants, d'où une faible efficacité.

Ici, les évaluateurs ont compris les changements des indicateurs de la finalité globale. Cependant, la relation causale avec le projet reste inconnue.

Impact

Projet de prévention des maladies infectieuses infantiles

But du projet : mise en œuvre d'un système de prévention des maladies infectieuses (principalement la poliomyélite, mais également la tuberculose) dans le cadre de l'EPI (Programme élargi de vaccination)

Ces cinq dernières années, le taux de mortalité des nourrissons, des enfants de moins de cinq ans et des femmes enceintes a diminué. Nous pensons que ces améliorations sont en partie attribuables à la diminution des épidémies infectieuses. Cela a été réalisé par le renforcement du système de prévention des maladies de l'EPI et par les activités de santé maternelle et infantile dans ce cadre..

	1995	2000
Mortalité des bébés et des nourrissons (pour 1 000 naissances)	104	82
Mortalité des enfants de moins de cinq ans (pour 1 000 naissances)	170	106
Mortalité des femmes enceintes et en couches (pour 100 000 naissances)	656 (1993)	530

De plus, les effets positifs suivants ont été produits: (1) le système de vaccination des provinces développé dans le projet est devenu une directive nationale, (2) les activités d'information, d'éducation et de communication (IEC) ont permis d'améliorer la compréhension générale de la population en matière de maladies infectieuses, (3) le ministère de la Santé n'avait pas vraiment l'habitude de tenir des registres, et le manque de documents était à l'origine du faible taux de réception des vaccins de l'UNICEF, mais un renforcement de l'organisation et du système de gestion d'une documentation de base a augmenté le niveau des compétences administratives du ministère, etc.

Projet d'amélioration de la technologie du diagnostic des maladies infectieuses du bétail

But du projet : acquisition des techniques de recherche de base et de recherche appliquée pour les méthodes de diagnostic immunologique des maladies infectieuses

L'écart entre le but du projet, « renforcement de la recherche immunologique et immuno-pathologique », et la finalité globale, « développement de l'élevage », est important. Comme les activités du projet sont limitées au centre de recherche immunologique, il n'y a pas d'impact organisationnel, économique ou social évident actuellement. Ces problèmes devront être résolus pour atteindre la finalité globale, comme la préparation et la mise en œuvre de politiques de développement agricole, la création d'une agence de vulgarisation de la technologie de diagnostic, et l'organisation des services vétérinaires. Cependant, il y a eu des répercussions techniques comme l'introduction de techniques de diagnostic développées dans le cadre du projet au Département vétérinaire de l'université d'agriculture M et au Bureau vétérinaire du ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture, ou une vulgarisation des connaissances des techniques de diagnostic immunologique dans les cliniques vétérinaires régionales et d'autres laboratoires nationaux de recherche et les agences gouvernementales associées. La diffusion des techniques acquises dans le projet sera possible s'il y a un renforcement des infrastructures comme les complexes de recherche biologique ou les centres vétérinaires régionaux.

Ici, la distance entre l'objectif du projet et la finalité globale était tellement importante qu'une évaluation était impossible. La pertinence de la phase de planification doit être...

Ici, la viabilité est importante du point de vue politique, technologique et financier bien que des progrès soient encore possibles.

Viabilité

Programme de renforcement du centre de santé et de sécurité professionnelles

But du projet : mise en vigueur des fonctions du centre de santé et de sécurité professionnelles

Sur le plan politique, le 9^{ème} Plan de développement national inclut la « promotion efficace de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail », et énumère neuf activités liées à la santé et à la sécurité professionnelles (activités pédagogiques, etc.). Le personnel du centre a une expérience de la diffusion des documents de recherche, de l'analyse scientifique et des examens, ainsi que de l'organisation de séminaires sur la santé et la sécurité professionnelles. Le centre bénéficie d'un grand nombre de techniques et d'un personnel très qualifié. Cela nous permet de penser que la viabilité technologique est forte. En matière d'organisation, une restructuration est en cours au moment de l'évaluation en fin de parcours. Le centre assure qu'après cette restructuration il conservera l'organisation actuelle, les activités et le personnel.

D'autre part, il y a un problème important : recruter des experts médicaux de la santé et de la sécurité professionnelles d'autres organisations dont la coopération est indispensable, et recruter des opérateurs techniques et du personnel auxiliaire dans le domaine de la santé et de la sécurité professionnelles. Les perspectives de stabilité financière sont actuellement bonnes, puisque le centre a obtenu des intrants financiers du budget national, et l'obtention des budgets de la Fondation d'assurance pour les accidents du travail a été systématisée.

Nous pensons donc qu'il est fort probable que le centre pourra utiliser de manière continue et efficace la réalisation de ce projet à l'avenir, et la viabilité est forte.

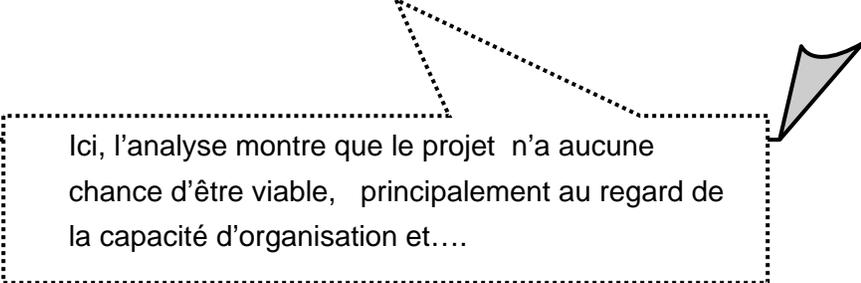
Projet de développement de la production de légumes dans les petites exploitations agricoles

But du projet : amélioration, au Laboratoire national du Bureau du ministère de l'Agriculture, des techniques de production de légumes pour les petits exploitants agricoles et utilisation par les principaux agriculteurs dans la région cible

Certains des principaux exploitants sont maintenant capables de conseiller d'autres agriculteurs. Aussi, nous prévoyons une utilisation plus étendue des techniques à l'avenir. Cependant, pour poursuivre les activités de recherche et diffuser plus largement la technologie, le laboratoire a besoin de maintenir la capacité de recherche sur les légumes, et le Bureau de vulgarisation du ministère de l'Agriculture doit déterminer comment obtenir du secteur privé un soutien à la diffusion des connaissances et renforcer la capacité de gestion.

Pendant toute la coopération, il est vrai que le pays P a pris en charge d'une manière adéquate les coûts locaux. Le laboratoire prévoit pour le moment de poursuivre ses activités grâce au budget de l'État. Ses revenus sont intégralement versés au ministère des Finances puis lui sont retournés. Cependant, de nombreuses incertitudes demeurent, notamment en ce qui concerne la période et le taux de remboursement. La situation actuelle semble compromettre les perspectives de maintien et de consolidation des résultats du projet, ainsi que l'établissement d'un système d'organisation de la production et de la distribution des légumes.

Pour ce qui est de l'aspect technique, la technologie transférée a été solidement acquise par les homologues, mais nous ne pouvons pas vraiment affirmer qu'elle a été établie au niveau de l'organisation. Par ailleurs, les chercheurs homologues ont défini leurs propres thèmes de recherche, mais ils n'ont pas encore un niveau suffisant pour mettre en œuvre eux-mêmes les méthodes de recherche.



Ici, l'analyse montre que le projet n'a aucune chance d'être viable, principalement au regard de la capacité d'organisation et....

4 Questions clés des évaluations ex post

(1) But et questions des évaluations ex post

Les évaluations ex post vérifient si les effets que le projet doit atteindre sont maintenus un certain temps après la fin de la coopération. Les résultats de ces évaluations sont réinjectés dans des projets similaires de la JICA lors de la phase de planification, ou dans la formulation de macro-programmes, notamment les programmes pays de la JICA. Ils sont pris en compte dans la mise en œuvre efficace et efficiente de ces projets.

Puisque la coopération de la JICA est effectivement terminée, le résultat de l'évaluation des évaluations ex post comprend également des recommandations pour l'organisation du pays partenaire qui poursuit les activités. De plus, un facteur important est que des recommandations concrètes et des enseignements pour les futurs projets de la JICA sont tirés sous l'angle de la gestion de l'organisation dans son ensemble.

Les études des évaluations ex post se concentrent sur deux critères d'évaluation : « l'impact » - qui doit apparaître un certain délai après la fin de la coopération, et « la viabilité » - les évaluateurs vérifient si l'effet est produit de manière continue après la fin de la coopération. Jusqu'à l'évaluation de fin de parcours, ces critères ont toujours été étudiés selon leurs perspectives, mais ils sont ici examinés en fonction de la performance. Si nécessaire, les évaluations sont également conduites du point de vue de la pertinence (voir tableau 3-2-1).

Pour l'évaluation de l'impact, il est important de vérifier les relations causales du projet de coopération, comme c'est le cas pour l'efficacité. L'impact est très facilement influencé par des facteurs autres que le projet, car c'est un effet indirect prévu à long terme. Si le projet s'inscrit à l'intérieur d'un programme, les évaluateurs doivent également étudier les impacts des effets de synergie avec d'autres projets.

Dans l'analyse de la viabilité, il est possible de mener l'analyse en se référant à l'intrant, aux activités et à l'extrant qui continuent suite au projet de coopération, particulièrement si la même organisation que durant la coopération poursuit le projet. Par exemple, dans les projets de formation et de vulgarisation, les évaluateurs peuvent comprendre la viabilité en examinant la situation de la mise en œuvre des formations et le développement des documents pédagogiques. De plus, si le travail se poursuit sous une nouvelle forme qui est différente du projet de coopération et qu'il montre un résultat, les évaluateurs doivent voir si le nouveau système a été développé à partir du résultat produit par la coopération. Par exemple, dans les projets de recherche et de développement, la viabilité peut être étudiée en se servant du processus d'utilisation des techniques développées pour le prochain développement.

Tableau 3-2-8 Principales rubriques à vérifier dans les évaluations ex post

Rubriques à évaluer	Rubriques à vérifier dans l'évaluation
Impact	<p><u>Niveau de réalisation de la finalité globale</u></p> <p><input type="checkbox"/> La finalité globale a-t-elle été atteinte ? (Comparaison avec les cibles)</p> <p><input type="checkbox"/> Quelle influence la réalisation de la finalité globale a-t-elle sur le plan de développement du pays partenaire ?</p> <p>Contribue-t-elle à la résolution des problèmes de développement ?</p> <p><input type="checkbox"/> Quels sont les facteurs gênant et favorisant l'atteinte de la finalité globale ?</p> <p><u>Relations causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> La finalité globale est-elle un impact produit par la mise en œuvre du projet ?</p> <p><input type="checkbox"/> Les hypothèses importantes du but du projet à la finalité globale sont-elles correctes ? N'y a-t-il pas d'influence des hypothèses importantes ?</p> <p><u>Répercussions</u></p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il des impacts positifs ou négatifs en dehors de la finalité globale ?</p> <p>* Influence sur la mise en place de politiques, lois, systèmes, normes et autres</p> <p>* Influence sur les aspects sociaux et culturels comme le sexe, les droits de l'homme, les riches et les pauvres</p> <p>* Influence sur la protection de l'environnement</p> <p>* Influence des changements technologiques</p> <p>* Influence économique sur la société cible, les parties impliquées dans le projet, les bénéficiaires, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il différents impacts en fonction des différences de sexe, de groupes ethniques ou de catégories sociales (notamment les impacts négatifs) ?</p>
<p>Viabilité (perspectives)</p> <p>* Les conditions pour garantir la viabilité dépendent du contenu du projet. L'étude devrait être mise en œuvre après en avoir fait l'examen.</p>	<p><input type="checkbox"/> L'agence du pays partenaire chargée de la mise en œuvre continue-t-elle les activités du projet ? L'effet recherché par le projet (but du projet ou finalité globale) est-il produit de manière continue ?</p> <p><input type="checkbox"/> Quels sont les facteurs gênant et favorisant la viabilité ?</p> <p><u>Politiques et systèmes</u></p> <p>* Poursuite de la politique d'aide</p> <p>* Développement de réglementations et de systèmes légaux associés</p> <p>* Pour les projets ciblant des sites pilotes, y a-t-il de sérieux efforts pour permettre de diffuser les réalisations ultérieurement ?</p> <p><u>Aspects financiers et d'organisation</u></p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il une capacité d'organisation suffisante pour mettre en œuvre des activités destinées à produire des effets ? (Affectation de ressources humaines, processus de prise de décision, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il un sentiment d'appropriation du projet dans les agences chargées de la</p>

	<p>mise en œuvre ?</p> <p><input type="checkbox"/> Garantie du budget (y compris les frais de fonctionnement)</p> <p><u>Techniques</u></p> <p><input type="checkbox"/> Établissement des techniques transférées</p> <p><input type="checkbox"/> Entretien et gestion de l'équipement</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il un mécanisme de vulgarisation ? (Y compris la diffusion vers d'autres régions de projets qui ont été mis en œuvre sur les sites pilotes)</p> <p><u>Société, culture et environnement</u></p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il des obstacles par un manque de prise en compte des femmes, des pauvres et des personnes socialement vulnérables ?</p> <p><input type="checkbox"/> Y a-t-il des obstacles par un manque de prise en compte l'environnement ?</p>
--	---

* Les évaluations ex post examinent la performance et les processus de mise en œuvre et évaluent la pertinence si nécessaire. Ces points de vue de l'évaluation sont traités de la même manière que dans les évaluations en fin de parcours.

(2) Conception de l'évaluation ex post

L'élaboration de l'évaluation ex post suit le même processus que les autres études d'évaluation. Pour des explications détaillées sur l'élaboration de l'évaluation, voir le chapitre 2 de la deuxième partie. Les caractéristiques de la conception de l'évaluation ex post sont les suivantes :

i) Problématique des questions évaluatives

Les principales questions évaluatives communes aux évaluations ex post sont : « l'effet continue-t-il sans aide externe après la fin de la coopération ? » et « un impact à long terme a-t-il été produit ? ». Pour les cinq critères d'évaluation, « l'impact » et « la viabilité » sont les principaux critères d'évaluation. La vérification de l'efficacité et de l'efficacités a déjà été réalisée dans l'évaluation en fin de parcours, et par principe elle n'est pas vérifiée dans les évaluations ex post.

Pour préparer des questions évaluatives plus concrètes, les évaluateurs peuvent utiliser les rapports d'évaluation à mi-parcours et d'évaluation en fin de parcours. Comme les probabilités de viabilité et les prévisions d'impact ont déjà été examinées, les évaluateurs peuvent avoir une idée de ce qu'il est important d'étudier.

ii) Problématique des critères et des méthodes de jugement

Quand on étudie l'impact dans les évaluations ex post, les évaluateurs doivent comparer le niveau de réalisation aux cibles et analyser les relations causales pour déterminer si l'impact est réellement le produit de la coopération. Contrairement aux analyses de l'efficacité, les analyses de l'impact couvrent fréquemment de larges secteurs de la société cible, et, dans de nombreux cas, il est recommandé de comprendre, par exemple, les tendances des enquêtes par sondage (pour les méthodes de comparaison, voir 2-2-2, et pour les enquêtes par sondage, voir 2-2-3).

iii) Problématique des sources d'information et des méthodes de collecte des données

L'identification des sources d'information d'après-coopération est difficile comparé aux autres études d'évaluation car les personnes impliquées dans la coopération peuvent avoir été mutées ou avoir quitté

leur emploi. Les évaluateurs doivent, suivant les cas, consulter à l'avance l'agence chargée de la mise en œuvre du projet à évaluer, et identifier les sources d'information adéquates en collaboration avec l'agence (pour les méthodes de collecte des données, les types de données et les caractéristiques/questions à retenir, voir 2-2-1).

iv) Problématique de la grille d'évaluation

Comme pour les autres évaluations, la méthode d'évaluation est résumée dans une grille d'évaluation. Les évaluations ex post sont réalisées à l'initiative du bureau à l'étranger. Il est donc possible de consulter directement les parties concernées du pays partenaire dès la conception de l'évaluation. À ce moment-là, la grille d'évaluation peut être également utilisée comme outil de communication. Le processus de partage de l'élaboration du plan de l'étude avec les agences partenaires est également important pour approfondir la compréhension commune de l'évaluation et obtenir l'engagement du partenaire pour l'étude d'évaluation.

(3) Interprétation et résumé des données de l'évaluation ex post

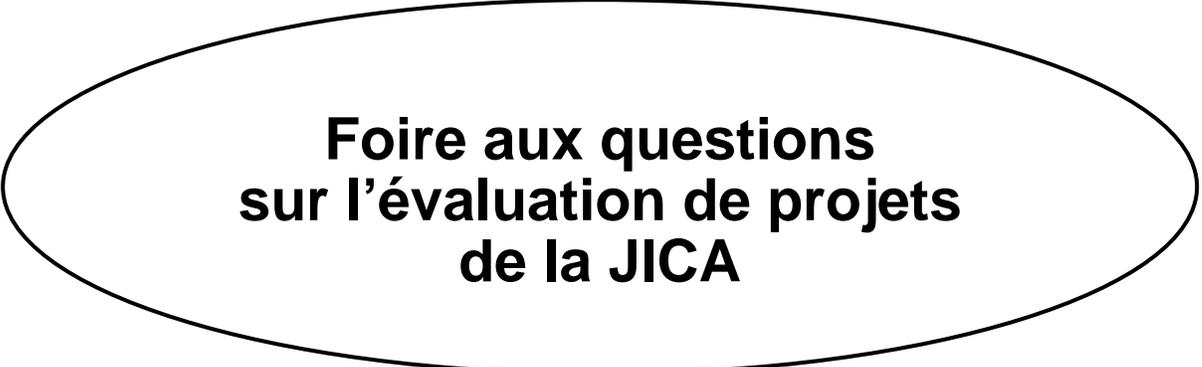
Comme l'explique le chapitre 3 de la deuxième partie, « évaluer » consiste à interpréter les données collectées et analysées – il ne suffit pas d'aligner des données et de résumer les résultats du questionnaire. Pour l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation en fin de parcours, le processus d'interprétation des évaluations ex post réalise une « évaluation de chacun des cinq critères d'évaluation » et tire ensuite une conclusion. Des recommandations et des enseignements en sont tirés.

Les principales cibles du feedback des évaluations ex post sont les organisations qui mettent en œuvre le projet (le projet continue après la coopération), le département de la JICA chargé de la mise en œuvre, et les bureaux à l'étranger de la JICA. Notamment pour ces derniers, les résultats des évaluations ex post sont des sources d'information importantes pour la préparation des programmes du domaine concerné dans le pays, ou bien lors de la préparation des propositions de nouveaux projets. Même si un effet était visible durant la coopération (même si les résultats de l'évaluation en fin de parcours étaient bons), dans certains cas, les effets ne sont pas viables après la fin de la coopération, et ne contribuent pas à l'objectif poursuivi à long terme par le projet. Dans ces cas précis, la valeur de la mise en œuvre du projet elle-même est remise en cause. Ces cas fournissent de précieux enseignements sur la façon de formuler les plans et les stratégies de projets.

Le feedback à la JICA est utilisé principalement pour les points suivants :

- Élaboration de stratégies à long terme pour le secteur concerné
- Coopération de programme dans le secteur concerné
- Sélection des agences adéquates chargées de la mise en œuvre
- Nécessité d'intégrer une stratégie pour renforcer la capacité d'organisation
- Stratégies de projet efficaces
- Mise en œuvre de projets associés dans le secteur concerné

Il faut noter que les évaluations ex post sont en principe réalisées à l'initiative des bureaux à l'étranger.



**Foire aux questions
sur l'évaluation de projets
de la JICA**

Foire aux questions sur l'évaluation de projets de la JICA

1. Questions générales sur l'évaluation de projets de la JICA	
1.1	L'évaluation ex ante porte sur la planification du projet, mais je ne comprends pas le sens de l'évaluation qui est réalisée dans ce contexte.
1.2	Je ne comprends pas la différence entre la méthode de gestion du cycle du projet (PCM) et la méthode d'évaluation de la JICA.
2. Questions évaluatives	
2.1	Je ne comprends pas quelles sont les questions évaluatives.
2.2	Je ne comprends pas la relation entre les questions évaluatives et les cinq critères d'évaluation.
3. Méthode d'enquête quand il y a un problème avec le cadre logique	
3.1	Que faire quand le but du projet est une répétition de l'extrait ?
3.2	Que faire quand la finalité globale est différente du but du projet ?
3.3	Comment les projets qui ont deux buts sont-ils évalués ?
3.4	Comment sont évalués les projets qui ont des plans vagues ou qui se sont éloignés des matrices de la conception du projet (PDM) initialement préparées ?
4. Indicateurs	
4.1	Que faire quand les indicateurs sont insuffisants et ne correspondent pas au but du projet ?
4.2	Comment réaliser l'évaluation quand on estime que les valeurs cibles sont inexistantes ou inappropriées ?
4.3	Comment vérifier que les valeurs cibles sont appropriées ?
4.4	Les indicateurs doivent-ils être tous considérés comme quantitatifs ?
5. Méthode d'évaluation	
5.1	Le sens de la 'logique' du projet m'échappe.
5.2	Comment présenter les résultats de l'évaluation quand on s'aperçoit que le projet n'atteindra pas son but ?
5.3	Le projet réalise des activités qui ne sont pas mentionnées dans le cadre logique et ces activités produisent des extraits. Comment ces extraits sont-ils évalués ? Sont-ils considérés comme des effets indirects ?
5.4	Je ne comprends pas le point de vue du processus de mise en œuvre et son utilisation dans l'évaluation.
5.5	Comment sont évalués les points comme le niveau de développement des fonctions, d'amélioration des connaissances/compétences et d'autonomisation ?
5.6	Lors de l'évaluation de l'amélioration de la capacité, etc., comment sont évalués les projets qui ont été mal suivis jusqu'à l'évaluation ?
5.7	Comment sont évalués les projets réalisés en collaboration avec d'autres donateurs ou les projets du gouvernement du pays partenaire assumés en partie par la JICA ?
6. Cinq critères d'évaluation	
6.1	Pourquoi les cinq critères d'évaluation sont-ils nécessaires ?

6.2	Faut-il étudier chacun des cinq critères même pour les petits projets ?
6.3	Est-il suffisant de discuter seulement de l'adéquation de la pertinence avec le plan de développement et la politique d'aide ?
6.4	Lors de la vérification de l'efficacité, comment étudier la relation causale avec les extrants ?
6.5	Comment prendre en compte l'impact pour déterminer si c'est un résultat de la mise en œuvre du projet ?
6.6	Comment étudier l'efficacité de la coopération technique ?
7. Rôle de la grille d'évaluation	
7.1	Quel est l'intérêt de la grille d'évaluation quand il y a un cadre logique ?
7.2	Je ne comprends pas le lien entre la grille d'évaluation et le cadre logique.
7.3	Comment empêcher que les données nécessaires et la portée de l'étude ne prennent des proportions énormes lors de la préparation de la grille d'évaluation ?
7.4	Même si je prépare une grille d'évaluation, je ne sais pas comment l'utiliser.
7.5	Pourquoi ne pas utiliser une matrice de conception du projet ?
8. Pays partenaire	
8.1	La participation du pays partenaire à l'évaluation est-elle nécessaire ?
8.2	Comment l'évaluation doit-elle se dérouler si le pays partenaire a sa propre méthode d'évaluation ?
9. Préparation du rapport d'évaluation	
9.1	Est-il nécessaire de préparer une version en anglais du rapport ?
9.2	Quels points faut-il garder à l'esprit quand les responsables vérifient le rapport ?

1. Questions globales sur les évaluations de projets de la JICA			
1.1	L'évaluation ex ante porte sur la planification du projet, mais je ne comprends pas le sens de l'évaluation qui est réalisée dans ce contexte.	L'évaluation ex ante de la JICA comprend 'la planification du projet' et 'l'évaluation du contenu du plan'. L' 'évaluation' dans l'évaluation ex ante a pour rôle de vérifier la justesse du projet en regardant son plan via les cinq critères d'évaluation et de réinjecter dans la planification tout problème ou question qui survient lors ce processus. Ce processus a pour objectif de formuler un projet approprié.	p. 122
1.2	Je ne comprends pas la différence entre la méthode de gestion du cycle du projet (PCM) et la méthode d'évaluation de la JICA.	1.La méthode de gestion du cycle du projet (PCM) comme forme d'évaluation participative - La méthode de gestion du cycle du projet (PCM) est une méthode de gestion de projets qui incorpore le concept de 'participation'. Elle se compose 1) d'une méthode de formulation de plans participatifs par la mise en œuvre d'ateliers participatifs, et 2) de méthodes de suivi et d'évaluation. Les matrices de	

		<p>la conception du projet (PDM) utilisées dans ce processus et les cinq critères d'évaluation sont également utilisées dans la méthode d'évaluation de la JICA.</p> <ul style="list-style-type: none">- La méthode d'évaluation de projets de la JICA expliquée dans ces directives a été développée en rassemblant les caractéristiques des projets de coopération technique de la JICA et les méthodes de gestion de ces projets. Elles combinent donc diverses techniques d'évaluation nécessaires à l'évaluation de la JICA, comme l'application du cadre logique selon un modèle logique, la vérification du processus de mise en œuvre, la préparation de la grille d'évaluation, la vérification des relations causales, les méthodes pour réaliser des évaluations quantitatives et qualitatives, etc. En conséquence, les évaluations n'utilisent pas uniquement la méthode PCM.- Par exemple, les ateliers participatifs, une des caractéristiques principales de la méthode PCM, sont utilisés comme un moyen de trouver un consensus entre les parties concernées dans l'évaluation ex ante et produisent des effets. Cependant, il est important de noter que cela n'est pas aussi satisfaisant qu'une évaluation ex ante. En plus d'états des lieux et d'estimations des besoins, il est important d'utiliser pleinement les techniques d'évaluation mentionnées ci-dessus lors de la réalisation d'évaluations ex ante. <p>2. Le PDM et la méthode PCM ne sont pas identiques.</p> <ul style="list-style-type: none">- Le PDM, outil de gestion de projets utilisé dans la méthode PCM, est une forme de cadre logique produit par le modèle de logique. En tant qu'outil de gestion de projets, le cadre logique est largement utilisé non seulement dans la méthode PCM mais aussi dans d'autres méthodes de gestion. Il faut donc noter que le PDM et la méthode PCM ne	
--	--	---	--

		renvoient pas à la même chose. - La JICA utilise le PDM (cadre logique) car elle conduit des évaluations utilisant le modèle de logique, l'une des théories de l'évaluation.	
2. Questions évaluatives			
2.1	Je ne comprends pas quelles sont les questions évaluatives.	- L'« évaluation » est une réponse aux questions du projet et les questions évaluatives sont le point de départ pour trouver cette réponse. - Les questions évaluatives comparent les étapes du projet évalué et chaque élément du contenu du projet au but du projet. Elles doivent couvrir les points ciblés pour une vérification. Le département responsable du projet détermine les points à vérifier et les points utiles pour corriger et améliorer le projet.	pp. 51-54
2.2	Je ne comprends pas la relation entre les questions évaluatives et les cinq critères d'évaluation.	- La JICA utilise les cinq critères d'évaluation comme base pour ses évaluations de projets, et au fond, l'évaluation de projets (jugement de valeur) se fait en tenant compte des cinq critères. Lors de l'étude des questions évaluatives spécifiques, il est plus facile de préparer des questions en étudiant chaque critère. La personne responsable peut sélectionner les points parmi les cinq critères qui demandent une attention particulière et ceux qui sont moins importants. - Cependant, dans les évaluations sur un thème spécifique, la question évaluative et le thème spécifique sont les mêmes. Dans ces cas, on peut se passer des cinq critères d'évaluation comme base.	pp. 51-54

3. Méthode d'enquête quand il y a un problème avec le cadre logique

Lors de la conception de l'évaluation, la mission d'évaluation comprend le contenu et la logique du projet en se référant au cadre logique. Si la mission détecte des incohérences avec le contenu du cadre logique, elle peut prendre les actions suivantes.

3.1	Que faire quand le but du projet est une répétition de l'extrait ?	- On peut prévoir deux cas. D'abord, les concepts derrière les extraits et le but du projet semblent se répéter parce que les parties concernées ne les comprennent pas bien.	pp. 38-40
-----	--	---	-----------

	<p>Exemple</p> <p>But du projet : diffuser la technologie appropriée au pays A aux agriculteurs modèles</p> <p>Extrants :</p> <p>1) Développement de la technologie B, appropriée au pays A</p> <p>2) La technologie B est transmise aux agriculteurs modèles</p>	<p>Deuxièmement, il y a un problème d'expression (les phrases devraient dire différentes choses mais ne sont pas formulées correctement).</p> <p>- Si la répétition est claire, vérifier si le contenu du cadre logique reflète correctement le projet réel. La méthode pour cela implique un examen des rapports du projet et de l'information de suivi et des entretiens avec le personnel concerné. Si le but du projet et les extrants sont compris comme ils devraient l'être (si l'on constate que les descriptions du cadre logique ne sont pas reflétées dans le projet réel), ces points devraient être reflétés dans les questions évaluatives de la grille d'évaluation. S'il faut réaliser une enquête de terrain pour identifier clairement les concepts initiaux, énumérer « quels sont le but du projet et les extrants initialement recherchés » comme questions évaluatives dans les colonnes « Efficacité » et « Efficience » de la grille d'évaluation. Ensuite réaliser une enquête en se concentrant sur les entretiens avec les personnes concernées et l'examen des documents. Sur cette base, vérifier à nouveau l'efficacité et l'efficience du projet.</p> <p>- Dans le deuxième cas, les indicateurs diffèrent dans de nombreux cas, même s'ils sont exprimés de la même manière dans la présentation du projet. C'est pourquoi il faut d'abord étudier les indicateurs. (Dans le cas de la colonne de gauche, si l'indicateur pour le second extrant se réfère au niveau d'amélioration technique des agriculteurs, et que l'indicateur du but du projet montre une amélioration de la productivité des récoltes, on ne peut pas dire qu'ils se répètent.)</p>	
--	---	--	--

3.2	Que faire quand la finalité globale est différente du but du	- Vérifier si la description de la finalité globale décrit correctement les conditions réelles du	pp. 38-40 p. 210
-----	--	---	---------------------

	projet ?	<p>projet (par exemple, le personnel du projet a-t-il une vision de la finalité globale qui correspond à la description ?). Les moyens pour cela comprennent des examens des rapports du projet et de l'information du suivi et des entretiens avec les personnes concernées. Si le contenu de la finalité globale est compris comme il se doit (si l'on constate que les descriptions du cadre logique ne reflètent pas correctement les conditions réelles), il faut en tenir compte dans les questions évaluatives de la grille d'évaluation. Si on ne peut le confirmer sans une enquête de terrain, la question « que devrait être la finalité globale ? » doit apparaître comme une question évaluative dans la colonne « Impact » de la grille d'évaluation. Une enquête doit ensuite être réalisée en se concentrant sur les entretiens avec les parties concernées et l'examen des documents. Il faut ensuite vérifier à nouveau l'impact du projet.</p>	
3.3	Comment les projets qui ont deux buts sont-ils évalués ?	<ul style="list-style-type: none"> - On peut prévoir deux cas : d'abord, deux finalités sont présentées même si elles peuvent être formulées comme une seule. Deuxièmement, plusieurs projets existent à l'intérieur d'un programme. - Dans le premier cas, discuter avec les personnes concernées pour se concentrer sur une finalité lors de l'élaboration du plan de l'évaluation. Si les finalités ne peuvent être réunies, le projet doit être évalué comme deux projets séparés et distincts. - Dans les cas où il y a de nombreux projets, et l'on peut penser qu'ils sont rassemblés dans un programme, réaliser l'évaluation en prenant en compte la finalité du programme. Par exemple, si le programme global couvre plusieurs secteurs, et s'il y a des cadres logiques qui se concentrent sur chacun des secteurs, vérifier la performance, le processus de mise en œuvre, 	pp. 38-40

		l'efficience et l'efficacité pour chaque cadre logique ; ensuite réaliser une évaluation en créant un cadre logique pour le programme global qui étudie la pertinence, l'impact et la viabilité (les groupes de projets sont mis en œuvre sur la base de la même stratégie et ils devraient donc pouvoir partager les objectifs du projet et les finalités globales).	
--	--	---	--

3.4	Comment sont évalués les projets qui ont des plans vagues ou qui se sont éloignés des matrices de la conception du projet (PDM) initialement préparées ?	<ul style="list-style-type: none"> - Si un projet a un plan vague, d'abord essayer de préparer le plan à évaluer en utilisant pleinement le modèle de logique du projet et en établissant un cadre de projet. Lors de ce processus, se reporter à des informations qualitatives trouvées lors de l'examen des documents descriptifs du projet et des rapports associés, des entretiens avec les personnes concernées, etc. - Sur cette base, examiner les questions évaluatives, les normes de jugement, les méthodes de collecte des données, etc., et préparer une grille d'évaluation. - Pour les projets qui ont des plans vagues ou ne sont pas logiques, il peut parfois s'avérer difficile de déterminer laquelle parmi de nombreuses réalisations est le « but du projet » et lesquelles sont les « effets indirects ». C'est particulièrement vrai pour les projets où le projet même est le résultat direct, et où l'on n'a pas conscience des résultats à long terme. Dans ces cas-là, il devient impossible de réaliser une évaluation approfondie de l'« efficacité » et de l'« impact » des cinq critères d'évaluation. Il faut donc réaliser une évaluation d'une portée réalisable après avoir expliqué ces limites-là dans le rapport d'évaluation. Ce type d'évaluation n'est pas sans intérêt car il sera peut-être possible d'extraire des recommandations et des 	pp. 38-40
-----	--	--	-----------

		enseignements concrets relatifs à des problèmes à l'étape de planification (flou des résultats attendus, sensibilisation défailante du personnel concerné et problèmes de gestion...).	
--	--	--	--

4. Indicateurs			
4.1	Que faire quand les indicateurs sont insuffisants et ne correspondent pas au but du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Si les indicateurs sont jugés insuffisants ou inappropriés, la mission d'évaluation devrait envisager de nouveaux indicateurs et mener une évaluation conformément à ces indicateurs. - Dans ce cas, il est fort probable que des problèmes surviennent lors de la performance du projet que l'on comprend à travers le suivi. On peut donc supposer que l'évaluation n'ira pas au-delà de la vérification de la performance en raison de délais limités. Dans ce cas, il est important de mentionner clairement ces limites dans le rapport d'évaluation en utilisant les affirmations suivantes : a) il n'a pas été possible de procéder à une évaluation complète pour la vérification de la relation causale, etc., b) le cadre du suivi et l'évaluation à mi-parcours étaient par conséquent insuffisants (dans le cas d'évaluations en fin de parcours), et c) puisque l'évaluation n'a pu être mise en œuvre avec les indicateurs appropriés, il est important d'examiner minutieusement la pertinence des indicateurs en prenant les opportunités rencontrées non seulement dans l'évaluation ex ante mais également dans le suivi. 	pp. 41-43
4.2	Comment réaliser l'évaluation quand on estime que les valeurs cibles sont inexistantes ou inappropriées ?	- La mission d'évaluation peut fixer une portée raisonnable des critères de comparaison pour l'évaluation (valeurs moyennes pour le pays, normes de jugement internationales, etc.)	p. 63

4.3	Comment vérifier que les	- Lorsqu'on établit une classification générale	
-----	--------------------------	---	--

	valeurs cibles sont appropriées ?	avec une vérification des valeurs cibles, la plupart des problèmes entre dans l'un des trois schémas suivants. S'y reporter lors des évaluations. 1. Cas où les besoins des bénéficiaires sont classés comme valeurs cibles sans modification. Il est important de déterminer à nouveau si ces critères sont appropriés en les comparant à l'échelle du projet et aux activités. 2. Cas où la méthode de détermination du nombre de personnes ciblées n'est pas claire. Par exemple, si la valeur cible est « 200 travailleurs supplémentaires seront formés », il n'y a pas d'explication sur l'importance du nombre 200 (quel sera l'impact sur le système de dissémination, etc.) 3. Cas dans lesquels « le niveau de satisfaction » et d'autres rubriques sont quantifiés et posés comme valeurs cibles, sans pour cela que les raisons de ces quantités soient clairement indiquées. Par exemple, si la valeur cible est « 50 % des stagiaires sont satisfaits », la raison du choix du nombre 50 dans le pourcentage est floue.	
4.4	Les indicateurs doivent-ils être tous considérés comme quantitatifs ?	- En principe, les indicateurs doivent être quantitatifs pour préserver l'objectivité. Cependant, dans les cas où cela est difficile, il est possible de mener une évaluation en indiquant les motifs qualitatifs acceptables par les parties concernées. Par exemple, il est possible d'utiliser « l'acquisition des normes internationales (ISO9000, etc.) » ou « l'émission de certificats d'un organisme ayant autorité ».	pp. 41-43

5. Méthode d'évaluation

5.1	Le sens de la « logique » du projet m'échappe.	- L'évaluation vérifie si les intrants ou les activités mènent vraiment aux résultats initialement prévus à cet égard. Les projets	pp. 33-38
-----	--	--	-----------

		<p>avec un « fort taux d'incidence » sont considérés comme « logiques ». Il est important d'étudier des plans ayant la plus forte probabilité de produire les réalisations voulues après avoir pleinement pris en compte les « hypothèses importantes » du cadre logique (dans le domaine de l'évaluation et de la recherche, le terme « plausible » est souvent utilisé).</p> <p>- Bien que l'on puisse utiliser l'approche « si et alors » du cadre logique comme référence pour confirmer la logique, il est important d'étudier les points de vue suivants pour confirmer la pertinence du contenu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se reporter aux expériences de projets similaires. 2. S'informer sur les méthodes efficaces dans chaque domaine (il est nécessaire d'engager des experts et des consultants pour cela). 3. Étudier les méthodes de mise en œuvre d'autres donateurs. 4. Prendre en compte les expériences nationales dans le domaine cible. 	
--	--	--	--

5.2	Comment présenter les résultats de l'évaluation quand on s'aperçoit que le projet n'atteindra pas son but ?	- Décrire les motifs de la faible probabilité d'atteindre le but du projet (résultats des mesures d'indicateurs, etc.), analyser et expliquer les facteurs qui ont gêné l'avancement et ont abouti à cette situation. L'évaluation aura plus de sens si l'on en tient compte dans les recommandations et les enseignements tirés. Lorsque l'évaluation sert à améliorer le projet, il est important de noter clairement les raisons du faible taux de réussite.	p. 40
5.3	Le projet met en œuvre des activités qui ne sont pas mentionnées dans le cadre logique et ces activités	- Le fait que les activités du projet soient réalisées signifie qu'elles utilisent, dans une certaine mesure, l'intrant du projet, et elles ne sont donc pas des effets indirects.	pp. 38-40

	<p>produisent des extrants. Comment ces extrants sont-ils évalués ? Sont-ils considérés comme des effets indirects ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si ces activités supplémentaires peuvent être intégrées dans les activités du projet (et s'il n'y a pas de problèmes en termes de logique), il faut mener l'évaluation en les intégrant. - Dans le cas où il n'y a pas de lien direct entre les activités supplémentaires et le but du projet et les extrants, étudier le contexte pour savoir pourquoi ces activités ont été ajoutées ainsi que leur pertinence. Par exemple, si ces activités ont été mises en œuvre en raison d'un intrant excédentaire, cela conduit à des questions sur la pertinence du plan d'intrant et du processus de mise en œuvre. Ou, si les activités supplémentaires contribuent à la production de l'extrant ou à la réalisation du but du projet, elles peuvent être évaluées comme des facteurs positifs. 	
5.4	<p>Je ne comprends pas le point de vue du processus de mise en œuvre et son utilisation dans l'évaluation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les informations sur le processus de mise en œuvre incluent la situation de la mise en œuvre de l'activité et les points qui se produisent sur le site du projet. Il y a ainsi de nombreuses informations qualitatives sur des points comme la communication entre les experts et les partenaires, la relation entre le projet et les bénéficiaires, et la relation entre le siège de la JICA et le projet. Bien que certains de ces points risquent de ne pas être compris simplement par une mesure des valeurs cibles des indicateurs, ils peuvent avoir un impact sur la gestion du projet. - Les informations sur le processus de mise en œuvre peuvent souvent être utilisées lors de l'analyse des facteurs gênant et favorisant la réussite d'un projet (identification d'un « échec de la mise en œuvre »...). Lors de l'étude de chacun des cinq critères d'évaluation, il faut donc étudier la corrélation entre les informations associées au processus de mise en œuvre et les résultats des études de 	pp. 46-47

		critères. Dans les cas où une certaine corrélation est confirmée (mais pas suffisamment pour démontrer une relation causale), réaliser des entretiens et des questionnaires pour rechercher une relation causale plus approfondie.	
--	--	--	--

5.5	Comment sont évalués les points comme le niveau de développement des fonctions, d'amélioration des connaissances/compétences et de l'autonomisation?	<p>- Même pour des points qui a priori semblent difficiles à mesurer (accroissement des fonctions, amélioration des connaissances/compétences, autonomisation, etc.), il est possible de mener des évaluations en établissant des indicateurs de remplacement, etc. Par exemple, dans le cas de l'accroissement des fonctions, étudier concrètement la fonction à développer. Si le but est d'augmenter la capacité à réaliser une formation, il est possible d'évaluer la « capacité augmentée pour réaliser la formation » en étudiant 1) le processus de mise en œuvre et l'adéquation de ses activités successives, y compris la planification et la mise en œuvre de la formation, l'auto-évaluation et l'examen des plans de formation (plusieurs indicateurs seront nécessaires pour mesurer ces problèmes), et 2) si les participants à la formation et les experts qui ont participé à des transferts de technologie considèrent la formation « appropriée » (il est nécessaire d'avoir des indicateurs détaillés pour déterminer la façon dont est envisagée l'adéquation).</p> <p>- De la même manière, envisager des indicateurs de remplacement pour l'amélioration des connaissances/technologies et l'autonomisation. Si l'on étudie le renforcement des capacités en ressources humaines, il est ciblé dans de nombreux cas (sauf pour l'enseignement fondamental) comme un outil selon lequel les personnes réalisent</p>	pp. 41-43
-----	--	--	-----------

		<p>une certaine finalité, et il est possible d'utiliser des indicateurs pour mesurer les bénéfices exacts et les changements positifs qui ont eu lieu. Par exemple, suite aux efforts pour accroître les connaissances, des personnes ont-elles trouvé un emploi ? Ou, suite aux efforts d'autonomisation, l'influence des citoyens sur la politique s'est-elle accrue (nombre de recommandations de mesures politiques, etc.) ? Ou, suite aux efforts d'autonomisation, les activités des groupes de jeunes de la communauté ont-elles été stimulées (exemples d'activités réelles, etc.) ?</p> <p>- Les principales méthodes suivantes peuvent être utilisées pour mesurer ces indicateurs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mesure du renforcement des capacités en comparant les résultats des tests avant et après la mise en œuvre du projet. 2. Mesure du renforcement des capacités en utilisant une feuille de notation élaborée avant le projet. 3. Comparaison des compétences des personnes ciblées par le projet et des autres. 4. Examen des qualifications (évaluations largement reconnues) obtenues pour montrer l'acquisition des compétences. 	
5.6	Lors de l'évaluation de l'amélioration de la capacité, etc., comment sont évalués les projets qui ont été mal suivis jusqu'à l'évaluation ?	<p>- Si une étude de base ou un suivi jusqu'au moment de l'évaluation n'ont pas été mis en œuvre, il est impossible de mesurer les changements avec des comparaisons avant/après ou des mesures régulières. Par conséquent, l'évaluation sera peu convaincante. Cependant, il est possible de faire des comparaisons de changements avec les personnes ou les sociétés des régions voisines où le projet n'est pas mis en œuvre. Si même cela ne peut être réalisé, mener des enquêtes avec différentes méthodes sur les sources d'information les plus variées possible</p>	pp. 64-65 pp. 81-82

		(vérification trilatérale) et essayer d'accroître l'objectivité des données, etc.	
5.7	Comment sont évalués les projets réalisés en collaboration avec d'autres donateurs ou les projets du gouvernement du pays partenaire assumés en partie par la JICA ?	<ul style="list-style-type: none"> - Pour les projets mis en œuvre en collaboration avec d'autres donateurs et des gouvernements partenaires, mener l'évaluation en étudiant le « projet » comme une partie d'un « programme ». - Dans ce cas, bien que la finalité globale du projet de la JICA soit la finalité du « programme », le but du projet dans tous les cas est le bénéfice que l'on s'attend à voir s'exprimer par la mise en œuvre du « projet » de la JICA. - Il y a de fortes probabilités que les activités et les finalités des projets d'autres donateurs et de gouvernements partenaires deviennent des hypothèses importantes du projet de la JICA. Il est donc important d'entrer en communication avec ces donateurs/gouvernements à propos de la démarcation des rôles et des responsabilités. De plus, pour un meilleur partage des finalités du programme, il est souhaitable d'avoir des discussions dès l'étape de planification qui portent aussi sur la validité de la stratégie du projet de chaque côté. 	pp. 43-44

6. Cinq critères d'évaluation			
6.1	Pourquoi les cinq critères d'évaluation sont-ils nécessaires ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les cinq critères d'évaluation forment la base de l'évaluation de la validité du projet d'un point de vue exhaustif. Bien qu'il soit bien sûr possible de mener une évaluation sans les cinq critères d'évaluation, ils représentent la base de l'évaluation pour la JICA (le niveau minimal à étudier) car ils couvrent tous les points nécessaires à une évaluation générale d'un projet d'aide au développement. - Par exemple, même pour les projets efficaces dont la finalité est atteinte par la mise en œuvre du projet du point de vue de l'efficacité, l'aide 	pp. 21-22 pp. 55-60

		<p>au développement perd son sens si les réalisations sont limitées à un certain groupe de personnes (pas de distribution équitable : point de vue de la pertinence). De même si un projet est efficace mais coûte plus que nécessaire (point de vue de l'efficacité), il ne pourra être viable. Afin d'évaluer la validité des projets du secteur public (qui ne peuvent pas être mesurés en utilisant uniquement le taux de rentabilité et les ratios de bénéfice, comme dans le secteur privé), il est important d'effectuer des contrôles à partir de points de vue multiples.</p> <p>- D'autre part, la priorité à accorder à la vérification de chacun des cinq critères d'évaluation, varie selon le type de projets et les questions concernées. Par exemple, pour un projet de petite taille, il n'est peut-être pas nécessaire de faire une enquête par questionnaire, qui est onéreuse et il faut donc utiliser d'autres méthodes de vérification simples. Ou, si les personnes concernées sont conscientes que l'efficacité est un souci majeur du projet, il faut peut-être effectuer une enquête qui privilégie la vérification de l'efficacité.</p>	
6.2	Faut-il étudier chacun des cinq critères même pour les petits projets ?	<p>- Bien que l'importance à accorder à chaque critère puisse varier, il faut tous les examiner.</p> <p>- Pour les évaluations ex ante de petits projets, il faut prêter une attention particulière à la « pertinence », et il faut au moins étudier les questions : « des résultats seront-ils produits ? » et « le projet est-il trop cher ? », etc., en termes d'efficacité et d'efficacité pour assurer la responsabilité de rendre compte.</p> <p>- La portée de l'évaluation et la collecte des données devraient être menées en fonction du budget. Quand des études de grande envergure sont impossibles pour des raisons</p>	

		budgétaires, examiner au maximum la documentation et les documents.	
--	--	---	--

6.3	Est-il suffisant de discuter seulement de l'adéquation de la pertinence au plan de développement et à la politique d'aide ?	<p>- Non, cela ne suffit pas. Il ne faut pas oublier le point de vue qui examine si la stratégie et les moyens de rendre le projet efficace par rapport à un problème de développement dans le pays partenaire sont appropriés. On peut trouver des exemples dans les méthodes de transfert technique, l'établissement d'activités et la sélection de cibles et de régions.</p> <p>- Dans les évaluations ex ante, évaluer la pertinence de la stratégie en fonction des études de base et des estimations de besoins. Il faut bien comprendre que les ateliers participatifs ne suffisent pas toujours.</p>	p. 56
6.4	Lors de la vérification de l'efficacité, comment étudier la relation causale avec les produits ?	<p>- Quand on s'intéresse à la relation causale entre l'effet et la mise en œuvre d'un projet de coopération technique, la méthode la plus fréquemment utilisée est une combinaison de 1) une comparaison des conditions avant et après la mise en œuvre du projet, et 2) une évaluation pour déterminer si les points produits, les compétences et les services qui forment l'extrait du projet sont utilisés pour réaliser le but du projet ou s'ils sont liés à la réalisation du but du projet.</p> <p>- Dans les comparaisons avant/après, les données de base collectées dans l'évaluation ex ante ou immédiatement après le début du projet sont nécessaires. Quand on examine le lien avec le produit, si le but du projet est, par exemple, « d'améliorer la capacité de formation des instituts de formation du pays partenaire », il faut voir à quel degré les compétences nouvellement acquises dans le projet (extrait) sont utilisées, à quel degré les compétences sont enseignées de manière adéquate, etc. Il est également possible de vérifier si</p>	pp. 64-65 pp. 192-193

		<p>l'équipement et les documents fournis (extrait) sont utilisés.</p> <p>- De plus, voir si le projet est influencé par les hypothèses importantes mentionnées dans le cadre logique ainsi que par les autres éléments externes présumés.</p>	
6.5	<p>Comment prendre en compte l'impact pour déterminer si c'est un résultat de la mise en œuvre du projet ?</p>	<p>- En principe, on peut utiliser la méthode décrite ci-dessus pour l'efficacité. Cependant, pour l'impact, il est important de se rappeler que l'impact est l'effet qui apparaît un certain délai après la mise en œuvre du projet, et que des incertitudes qui ne sont pas liées au projet peuvent avoir une influence importante.</p> <p>- Parmi les points inclus dans 'impact', la finalité globale implique le bénéfice qui touche les bénéficiaires finaux et qui couvre un large champ d'action. C'est pour cela qu'il faut effectuer, dans un cadre réalisable, des enquêtes par sondages et des comparaisons avec « les régions et les personnes qui n'étaient pas ciblées par le projet ». Bien qu'il soit difficile de spécifier ces régions et ces personnes, de collecter les données de base, et de voir les changements de l'impact (y compris les comparaisons avant/après) avant la mise en œuvre du projet, il est possible de faire des comparaisons d'une portée limitée avec les personnes, les régions, et les organisations de qualités très proches. Par exemple, pour un projet destiné à encourager les professeurs de sciences et de mathématiques, les comparaisons ont été réalisées sur les notes des épreuves en sciences et mathématiques des étudiants et entre les étudiants dont les professeurs avaient suivi la formation et ceux qui n'avaient pas suivi cette formation. (Le test était réalisé à l'échelle nationale et ne faisait pas partie d'un projet.)</p>	pp. 64-65

6.6	Comment étudier l'efficacité de la coopération technique ?	<p>- L'« efficacité » est un point de vue qui étudie si les ressources investies sont arrivées de manière opportune, si elles ont été utilisées à moindre coût, et si les réalisations ont été obtenues. Par exemple, les jugements tels que 'les documents et l'équipement nécessaires ont été acquis au coût le plus bas possible sur le site' et 'le nombre d'experts en détachement à long terme a été réduit en utilisant le plus grand nombre possible d'experts de pays tiers' représentent des évaluations de l'efficacité. Si possible, des comparaisons de coût avec des cas moins efficaces les rendront plus convaincantes encore.</p> <p>- Faire des comparaisons, à une échelle réalisable, avec des projets similaires en utilisant des estimations de coût. Par exemple, estimer le coût unitaire de chaque produit et voir s'il se situe dans des limites acceptables. S'il est difficile d'estimer le coût unitaire, il est possible de comparer les coûts généraux en utilisant des cibles de même échelle et des projets ayant un extrant semblable.</p> <p>Pour le moment, la JICA ne dispose pas de données suffisantes pour comparer l'efficacité (efficacité de projets similaires). Il peut donc s'avérer parfois impossible de mener une évaluation adéquate lors du calcul des coûts (jugement de valeur par la comparaison). Il sera donc important de conserver ces données en montrant les coûts sous forme de tableaux chaque fois que cela sera possible.</p> <p>Exemple : comparaison du coût de l'intrant</p> <p>1. Comparaison des coûts nécessaires à différentes stratégies à l'intérieur d'un projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Économies des coûts de l'intrant en apportant des équipements et des documents locaux (comparaison avec un approvisionnement à l'étranger) - Économies des coûts de l'intrant en limitant le nombre d'experts en mission à long terme et en détachant des experts à court terme de 	p. 57
-----	--	--	-------

7. Rôle de la grille d'évaluation			
7.1	Quel est l'intérêt de la grille d'évaluation quand il y a un cadre logique ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le cadre logique est un outil à utiliser pour la planification et la gestion du projet. La grille d'évaluation est un outil à utiliser pour l'évaluation de projets. - La grille d'évaluation décrit comment mettre en œuvre l'évaluation. Elle couvre donc les questions évaluatives, les données à collecter, les méthodes de collecte, les normes d'évaluation, etc. Le cadre logique, pour sa part, est un tableau qui donne une vue d'ensemble du plan du projet à évaluer ; il fournit les informations nécessaires à l'étude des méthodes d'évaluation. 	p. 86
7.2	Je ne comprends pas le lien entre la grille d'évaluation et le cadre logique.	<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs, les valeurs cibles et les étapes d'entrée des indicateurs notés dans le cadre logique ne peuvent pas toujours être utilisés tels quels dans l'évaluation. Ils sont parfois inappropriés. L'équipe d'évaluation doit donc vérifier attentivement si ces points peuvent être utilisés tels quels. - Lors de l'examen de la méthode d'évaluation utilisant la grille d'évaluation, d'autres informations sont nécessaires bien qu'elles ne soient pas indiquées dans la grille d'évaluation. Par exemple, lors de l'examen de la pertinence, les informations sur le plan de développement, le contexte de l'établissement de la stratégie d'aide, etc., sont nécessaires malgré leur absence du cadre logique. - Enfin, dans le domaine de l' « impact », il faut lors de l'étude des effets indirects, identifier les divers éléments périphériques qui ne sont pas inscrits dans le cadre logique. 	pp. 49-50 p. 86
7.3	Comment empêcher que les données nécessaires et la portée de l'étude ne prennent des proportions énormes lors	- Comme le temps et l'argent sont d'ordinaire limités pour les évaluations, il faut définir précisément les méthodes d'évaluation. À ce stade, il faut envisager plusieurs perspectives	p. 86

	<p>de la préparation de la grille d'évaluation ?</p>	<p>notamment 1) quel type de données est indispensable pour répondre aux questions d'évaluation ? et 2) la probabilité d'obtenir les données est-elle élevée ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au moment de la préparation du questionnaire sur la base de la grille d'évaluation, ne pas oublier que le questionnaire doit être pratique (un questionnaire de 10 pages est inadéquat). - Cependant, afin d'augmenter la crédibilité des données, il est également important de faire une évaluation qui combine le plus grand nombre possible de méthodes. Par exemple, lors de l'étude des effets de la construction d'un puits, un entretien avec une personne de l'agence chargée de la mise en œuvre ne suffit pas ; il est également important de collecter les données de nombreuses autres sources, y compris les utilisateurs, les organisations féminines au sein d'une communauté, et le comité de gestion de l'eau. « Définir précisément » les méthodes d'évaluation ne signifie qu'il faut choisir une seule méthode. 	
--	--	--	--

7.4	Même si je prépare une grille d'évaluation, je ne sais pas comment l'utiliser.	<ul style="list-style-type: none"> - Après avoir préparé la grille d'évaluation, préparer une « feuille d'étude » et une « liste de documents à collecter » conformément à la grille et préparer l'évaluation. - Utiliser la grille pour vérifier s'il manque des données parmi celles collectées durant l'évaluation. Après la collecte des données, analyser les réponses de chaque question d'évaluation en retournant aux questions d'évaluation de la grille d'évaluation. Les résultats peuvent être compilés dans le rapport d'évaluation. 	p. 86
-----	--	---	-------

7.5	Pourquoi ne pas utiliser un PDME ?	<ul style="list-style-type: none"> - A l'origine, le PDME a été introduit comme outil de vérification des possibilités de mise en œuvre d'une évaluation du projet cible. Cependant, lors de ce processus, il se produit parfois une erreur de fonctionnement – « remanier le projet pour qu'il soit plus facile à évaluer –, ce qui était souvent déstabilisant sur le site du projet. - La matrice de conception de projets conventionnels étant un tableau qui donne une vue d'ensemble du plan du projet, il a l'inconvénient de ne pas couvrir toutes les informations nécessaires à l'évaluation. D'où la décision de concevoir les évaluations en préparant la grille d'évaluation. 	p. 86
-----	------------------------------------	--	-------

8. Pays partenaire

8.1	La participation du pays partenaire dans l'évaluation est-elle nécessaire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les projets de la JICA étant réalisés conjointement avec le pays partenaire, il est impératif que l'évaluation soit réalisée conjointement avec le pays partenaire. Toutes les étapes – de la conception de l'évaluation à la collecte et à l'analyse des données, et aux résultats de l'évaluation – sont exécutées conjointement après discussion. 	pp. 113-115
8.2	Comment l'évaluation doit-elle se dérouler si le pays	<ul style="list-style-type: none"> - Le modèle logique utilisé par la JICA est une méthodologie générale d'évaluation. Et les cinq 	

	partenaire a sa propre méthode d'évaluation ?	critères du Comité d'aide au développement (CAD) sont utilisés par de nombreux donateurs et ne représentent pas eux-mêmes une méthodologie particulière. De ce fait, on pose l'hypothèse que le modèle de logique de la JICA a de nombreux points communs avec les méthodes d'évaluation utilisées dans les pays partenaires de la JICA. Il faut toutefois s'entendre sur une méthode d'évaluation commune après un examen attentif des méthodes d'évaluation des deux côtés. - Parce que les évaluations ont toujours un but, les nouvelles normes d'évaluation jugées nécessaires après une comparaison des buts peuvent donc être employées de manière appropriée. Il est important d'avancer correctement avec les questions d'évaluation et la collecte/analyse des données en gardant constamment à l'esprit la raison de l'évaluation.	
9. Préparation du rapport d'évaluation			
9.1	Est-il nécessaire de préparer une version en anglais du rapport ?	- Il est essentiel de préparer une version en anglais du rapport d'évaluation pour pouvoir partager les résultats de l'évaluation avec le pays partenaire et utiliser les résultats dans des projets et des coopérations ultérieurs. Bien qu'un compte-rendu des réunions soit préparé en fin d'évaluation, de nombreuses rubriques ne figurent pas dans ces comptes-rendus. Un rapport d'évaluation en anglais constitue donc la dernière étape.	p.117
9.2	Quels points faut-il garder à l'esprit quand les responsables vérifient le rapport ?	- Il faut veiller à inclure les principaux points suivants dans le rapport : 1. La performance du projet est-elle précisément comprise? 2. La relation causale entre les effets et le projet est-elle vérifiée ? 3. Les motifs des jugements d'évaluation sont-ils mentionnés avec précision ? 4. Les facteurs gênant et favorisant la réussite	p. 117

		<p>du projet sont-ils correctement analysés ?</p> <p>5. Les résultats des vérifications du processus de mise en œuvre sont-ils utilisés dans l'analyse des facteurs gênant et favorisant la réussite du projet?</p> <p>6. Les recommandations et les enseignements tirés se basent-ils exactement sur les résultats de l'évaluation ?</p>	
--	--	---	--

Annexes

- I. Qu'est-ce que le cadre logique ?**
- II. Qu'est-ce qu'une évaluation participative ?**
- III. Qu'est-ce que la mesure de la performance ?**
- IV. Liste des documents de référence**

Annexe 1 : Qu'est-ce que le cadre logique ?⁷

Le 'cadre logique' est littéralement un cadre logique utilisé pour la gestion d'un projet (tableau 1-1)⁸. Utilisé dans le domaine de l'aide au développement par les États-Unis depuis la deuxième moitié des années soixante comme tableau du plan du projet, il est actuellement utilisé dans le déroulement de la gestion axée sur les résultats (RBM) comme outil principal servant à clarifier les finalités et à établir les indicateurs nécessaires à la mesure des réalisations.

La JICA utilise le cadre logique pour formuler et gérer les projets de coopération technique qui sont un moyen pour résoudre les questions de développement. En conséquence, il est important de tenir pleinement compte 1) du fait que le cadre logique est toujours positionné comme élément d'un problème de développement majeur (voir graphique 1-1) et 2) du fait que le cadre logique devra être modifié si nécessaire dans le suivi pendant la mise en œuvre du projet et au moment de l'évaluation à mi-parcours. Aussi, le cadre logique n'est qu'un graphique d'ensemble bien qu'il montre le contenu de la composition du projet et la logique de son plan. Il est donc important de se rappeler qu'il n'explique pas toutes les rubriques qui composent le projet (contexte du projet, activités détaillées, structure de l'exploitation du projet, contenu détaillé de la coopération technique, etc.).

Le cadre logique est un 'tableau général du plan du projet' qui présente la stratégie du projet dans une matrice de quatre lignes et quatre colonnes. Plus précisément, il montre les divers éléments du projet (finalité globale, but du projet, extrants, activités et intrants), il établit le lien entre les 'causes' et les 'résultats', et présente les valeurs prévues des finalités et des réalisations sous la forme d'indicateurs avant la mise en œuvre du projet. En même temps, il identifie les 'hypothèses importantes' susceptibles d'avoir un impact sur la réussite ou l'échec du projet.

⁷ Documents de référence :

- NORAD (Agence norvégienne d'aide au développement) : *The Logical Framework Approach (LFA) : Handbook for Objective-oriented Project Planning (1990)*
- FASID (Foundation for Advanced Studies on International Development) : *Project Cycle Management Tool for Development Assistance (2001)*

⁸ Selon la définition de l'OCDE-CAD, le « cadre logique » est un « outil de gestion utilisé pour améliorer la conception des interventions de développement ». Plus précisément, la matrice de la conception du projet (PDM) utilisée par la JICA est une forme du cadre logique, et toutes les matrices de ce document sont regroupées sous l'intitulé général « cadre logique » dans la théorie de l'évaluation.

Graphique 1-1 Questions de développement et cadre logique

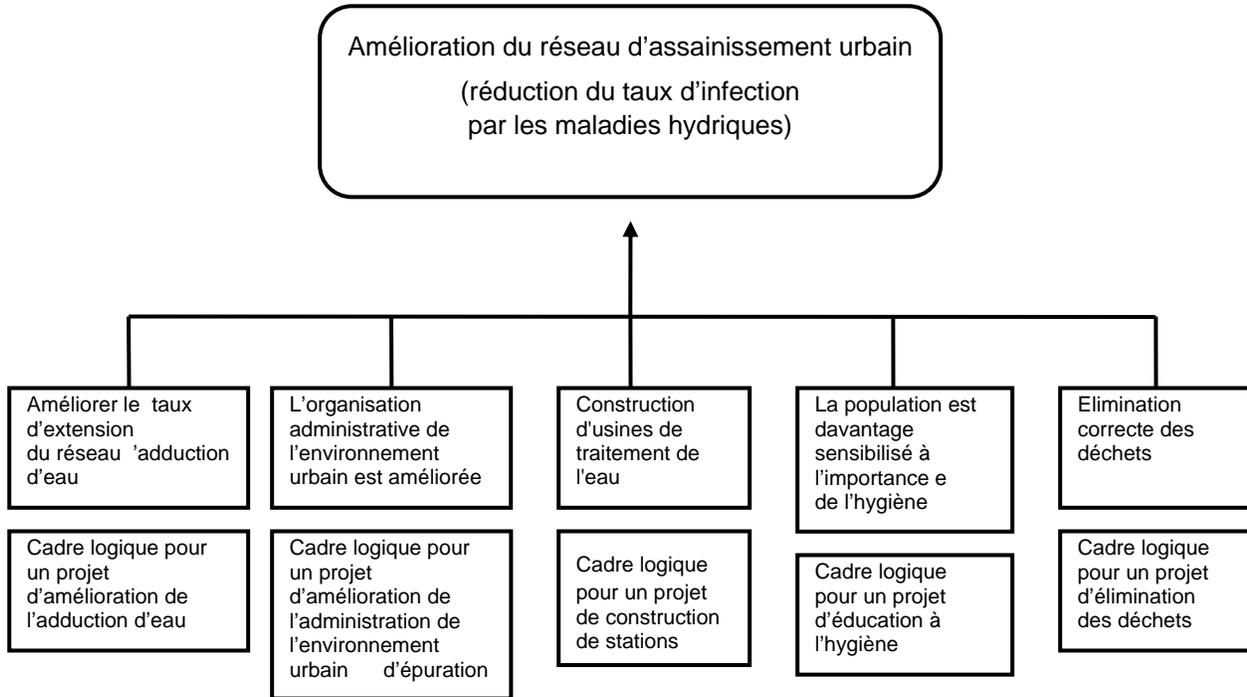


Tableau 1-1 Cadre logique

Résumé narratif	Indicateurs vérifiables objectivement	Moyens de vérification	Hypothèses importantes
Finalité globale Effets indirects, à long terme ; impact sur la société cible	Indicateurs et valeurs cibles pour mesurer la réalisation de la finalité globale	Sources d'information pour ces indicateurs	Conditions nécessaires à la viabilité des effets du projet
But du projet Effets directs sur le groupe et la société cibles	Indicateurs et valeurs cibles pour mesurer la réalisation du but du projet	Sources d'information pour ces indicateurs à gauche	Facteur externe à satisfaire pour que le projet puisse contribuer à la finalité globale, mais qui reste incertain
Extrants Actifs et services produits par la mise en œuvre des activités	Indicateurs et valeurs cibles pour mesurer la réalisation des extrants	Sources d'information pour ces indicateurs à gauche	Facteur externe à satisfaire pour que le projet puisse contribuer à la finalité globale, mais qui reste incertain
Activités Activités pour produire les extrants	Intrants (du Japon et du pays partenaire)		Facteur externe à satisfaire pour que le projet puisse contribuer à la finalité globale, mais qui reste incertain
			Conditions préalables Conditions à satisfaire avant le début des activités

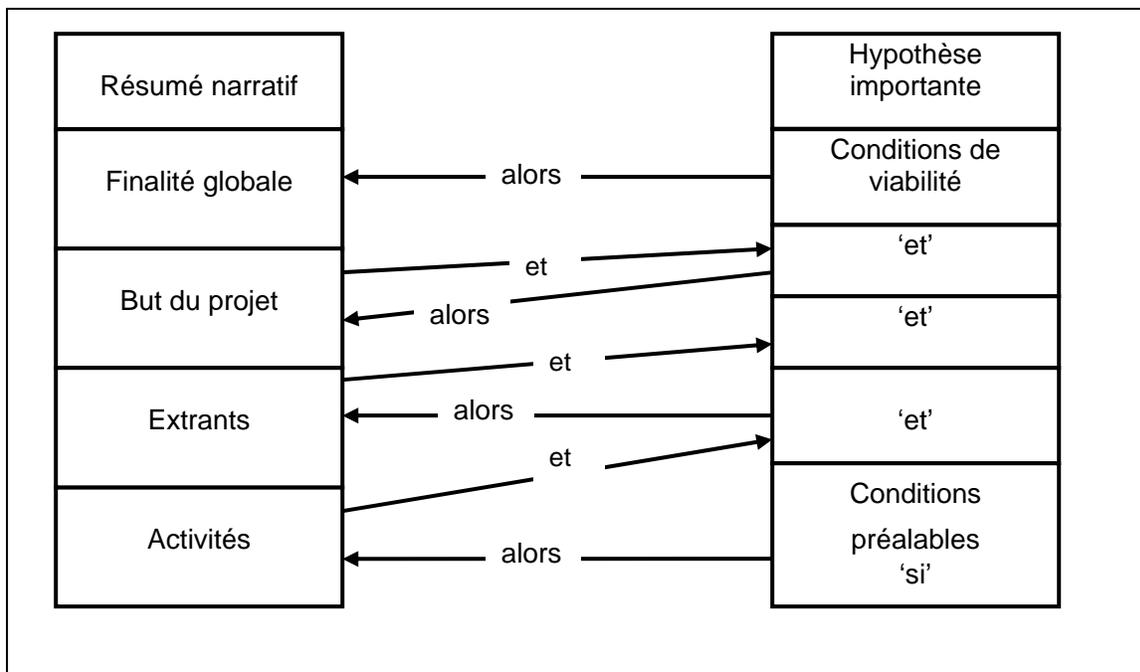
Composition logique du cadre logique (voir graphique 1-2)

La relation 'activités → extrants → but du projet → finalité globale' est au centre de la composition logique du cadre logique. Il s'agit de la logique de l'hypothèse 'si-alors' ; par exemple, si une activité se fait, alors un extrant sera réalisé ; si l'extrant est réalisé, alors le but du projet sera réalisé ; et si le but du projet est réalisé, alors il contribuera à la finalité globale. Le processus de développement de cette hypothèse se base sur la compréhension de la situation actuelle obtenue par un examen des relations de cause à effet des problèmes qui touchent le groupe et la société cibles ainsi que des causes de ces problèmes (c'est-à-dire l'analyse des problèmes). Plus l'hypothèse est réaliste, meilleur sera le plan. Ce qui suit est donc important : a) lien direct entre les éléments 'si' et 'alors' (plus le lien est direct, mieux c'est), b) contrôle de divers problèmes par les activités du projet, et c) activités efficaces et peu risquées. Cette logique peut être utilisée pour trouver des relations causales pour le projet et la performance lors des activités de suivi et d'évaluation (voir chapitre 1, texte principal de la deuxième partie).

Si la logique 'si-alors' suffisait à générer les produits prévus, il ne serait pas nécessaire d'entreprendre de nouvelles actions. Mais, comme la logique si-alors est le seul moyen de résoudre les problèmes du projet, divers facteurs externes peuvent avoir un impact sur le projet. Le cadre logique identifie ces facteurs dans la colonne des 'hypothèses importantes' et clarifie le lien entre la logique des 'activités → extrants → but du projet → finalité globale' et les 'hypothèses importantes'. Cela implique une énonciation du contenu global du plan du projet en utilisant une logique 'si-et-alors' dans la relation d'enchaînement suivante : si une activité est mise en œuvre, et, si en plus des conditions externes importantes mais qui ne peuvent pas être contrôlées par le projet sont satisfaites (et), alors les extrants peuvent être réalisés. (La logique de l'étape des 'extrants → but du projet → finalité globale' est la même.) Les conditions externes sont un outil efficace pour la planification et la formulation du projet selon les perspectives suivantes : 'Suffit-il de mettre en œuvre uniquement le contenu du plan du projet ? 'et 'Même si le projet est mis en œuvre, des facteurs externes gêneront-ils l'expression des résultats ?'.

Les hypothèses importantes jouent un rôle important en tant que cible d'enquêtes lors du suivi ou des évaluations. L'environnement du projet est en constante évolution. Et dans de nombreux cas, les hypothèses importantes identifiées pendant la formulation du projet ont un impact plus important qui dépasse ce qui était prévu durant la mise en œuvre du projet. Ici, il est important d'examiner le contenu du plan et de confirmer les nouvelles hypothèses importantes par les activités de suivi et l'évaluation à mi-parcours. Pour les évaluations de fin de parcours et ex post, il peut arriver que des conditions externes ont gêné la réalisation des finalités. L'évaluateur doit donc voir si l'existence de ces conditions externes est suivie durant la mise en œuvre du projet. Il faut éviter de traiter les hypothèses importantes comme des questions qui brouillent la charge de la responsabilité du processus de mise en œuvre.

Graphique 1-2 Composition logique du cadre logique



Définition de chaque colonne du cadre logique

(1) 'Résumé narratif' et 'Intrants'

Le résumé narratif se compose des 'activités', des 'extrants', du 'but du projet' et de la 'finalité globale', et inclut des éléments qui deviennent le cadre du plan du projet. Un projet 'entre' certaines ressources (personnes, documents, argent, etc.), produit des extrants par diverses 'activités', et cherche à atteindre des 'objectifs'. Et l'une des caractéristiques du cadre logique est que les 'objectifs' sont perçus à deux niveaux : le 'but du projet' et la 'finalité globale'.

<<Finalité globale>>

La « finalité globale » est l'effet à long terme que l'on veut atteindre par la mise en œuvre d'un projet. Lors de la planification d'un projet, il faut étudier attentivement la question suivante : Comment la finalité globale contribuera-t-elle à une question de développement ? (Selon le projet, il est possible que la question de développement devienne elle-même la finalité globale.) La JICA perçoit la finalité globale comme 'l'impact qui aura lieu dans la société cible trois à cinq ans après la fin du projet'.

<<But du projet>>

Le 'but du projet' est l'effet direct sur le groupe (y compris les personnes et les organisations) et la société cibles que l'on veut atteindre par la mise en œuvre du projet. Dans le cas d'une coopération technique, le

but du projet est généralement atteint à la fin du projet.⁹ Le niveau de réalisation du but du projet est donc un indicateur pour savoir 'si le projet produit des extrants' et si 'la mise en œuvre du projet a eu du sens'. Dans les projets qui produisent des extrants mais n'expriment pas le bénéfice du groupe cible, l'investissement de ressources importantes et la mise en œuvre du projet lui-même perdent de leur sens.

<<Extrants>>

Les 'extrants' sont des actifs et des services produits par le projet pour atteindre le 'but du projet'. Contrairement au but du projet qui indique un changement positif pour les bénéficiaires, les extrants se rapportent à des points produits par les maîtres d'œuvre du projet. Par exemple, pour un projet qui porte sur la formation, la 'mise en œuvre de la formation' est un extrant, tandis que le but du projet est considéré comme une 'amélioration des connaissances des stagiaires', une 'application sur le lieu de travail de la technologie acquise', etc.

<<Activités et intrants>>

Les 'intrants' se rapportent aux ressources (personnel, documents et équipements, dépenses de fonctionnement, infrastructures, etc.) nécessaires à la production des 'extrants', et ils sont répertoriés comme les ressources du Japon et du pays partenaire. Les 'activités' se rapportent à une série d'actions nécessaires pour produire les 'extrants' en utilisant les 'intrants', et ce sont des actions mises en œuvre par l'équipe du projet sur le site du projet. Comme le cadre logique est une vue d'ensemble du plan du projet, des plans d'action détaillés sont préparés séparément. Cependant, les principales activités qui indiquent la stratégie du projet sont répertoriées dans le cadre logique.

(2) 'Indicateurs vérifiables objectivement » et « moyens de vérification'

Les 'indicateurs vérifiables objectivement' qui concernent les colonnes des extrants, du but du projet et de la finalité globale montrent les indicateurs et les valeurs cibles utilisés pour mesurer spécifiquement le niveau de réalisation de chacun. Les sources d'information pour ces indicateurs sont clairement inscrites dans la colonne des moyens de vérification. Les données obtenues auprès des sources d'information doivent être d'une grande fiabilité, possibles à obtenir et sans que cela ne coûte trop cher. En se basant sur ces conditions, il est important d'établir de multiples indicateurs et sources d'information nécessaires pour obtenir les données les plus objectives possible.

Les indicateurs et les valeurs cibles sont établies à partir d'études de base et d'autres activités à l'étape de la planification. Dans l'évaluation ex ante, l'étude de la pertinence de ces indicateurs, des valeurs cibles et des moyens de les obtenir est une part importante du travail de vérification. Les indicateurs doivent correspondre précisément au contenu des finalités et des produits, et il est important

⁹ Dans certains cas, selon le contenu ou la caractéristique du projet, les effets directs ne sont pas atteints avant un certain délai après l'achèvement du projet. Par exemple, dans un projet d'irrigation, les changements dans les prévisions de la production de riz ne seront pas atteints avant un certain délai après l'achèvement des infrastructures d'irrigation.

que les moyens de les mesurer soient objectifs et puissent être reproduits (c'est-à-dire que les mêmes types de données peuvent être obtenus en utilisant la même méthode, quelle que soit la personne en charge de la mesure).

L'établissement d'indicateurs faciles à comprendre augmente la transparence du projet et constitue une part essentielle de la gestion du projet. En utilisant les indicateurs, il est possible de vérifier si le projet est mis en œuvre selon le plan initial (c'est-à-dire de mener une activité de suivi). En fonction du projet, il peut s'avérer nécessaire de réviser les valeurs cibles initiales en raison de divers changements dans l'environnement externe et dans les conditions de mise en œuvre du projet. Dans cette optique, on peut également reformuler le contenu des intrants, des activités et d'autres points.

(3) 'Hypothèses importantes » et « Conditions préalables'

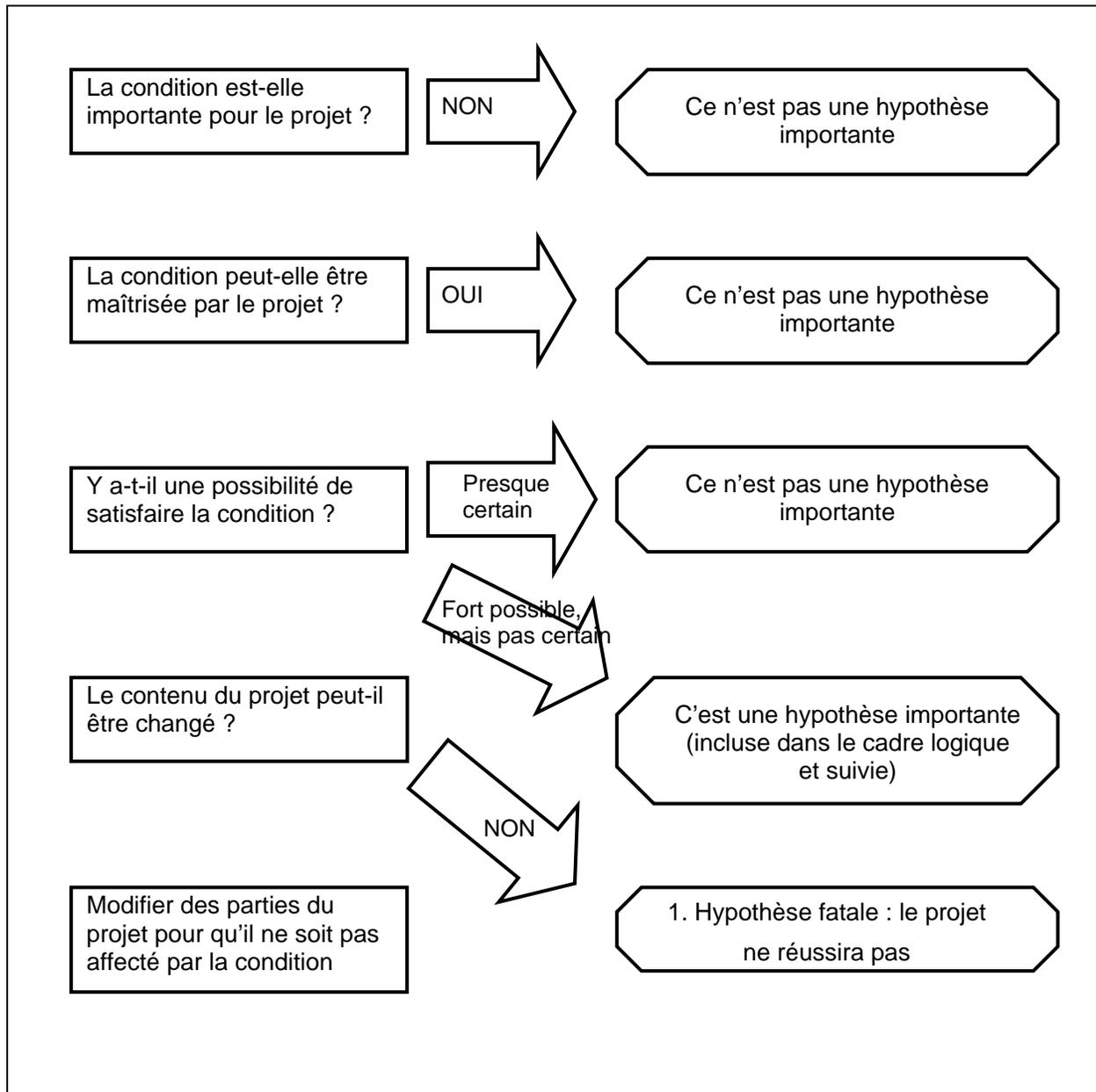
Les « hypothèses importantes » se rapportent aux facteurs externes qui ne peuvent pas être contrôlés par le projet mais qui peuvent avoir un impact sur son succès ou son échec. Les projets, sélectionnés selon certaines normes, représentent un moyen d'aider à résoudre une question de développement. Ils ne couvrent donc pas tous les facteurs nécessaires pour résoudre les problèmes. Au moment de la planification des projets, il est important de fixer les finalités qui ont les meilleures chances de se réaliser ; cependant, en réalité, divers facteurs externes que le projet ne maîtrise pas l'affectent également. Il est important de fixer des finalités et d'étudier la pertinence des activités en les identifiant comme des 'hypothèses importantes' dans le cadre logique lors de l'étape de planification. En même temps, il est important de suivre attentivement leur impact comme rubrique de suivi durant la mise en œuvre du projet.

Comme le montre le graphique 1-3, dans la colonne des hypothèses importantes, les hypothèses importantes sont identifiées en fonction de leur degré d'importance pour le projet, des possibilités que le projet les maîtrise et de la possibilité de satisfaire les conditions. Elles sont ensuite identifiées comme 'conditions satisfaites' dans le cadre logique. Il faudrait également indiquer, si possible, à quel degré les conditions doivent être satisfaites en termes quantitatifs. Cela facilitera l'identification des changements dans les hypothèses importantes et l'impact sur le projet durant le suivi et l'évaluation (par exemple, '80 % des professeurs formés gardent leur emploi').

Bien que les 'hypothèses importantes' se situent en dehors de la responsabilité du projet, il faut impérativement éviter d'en faire un moyen d'échapper à ses responsabilités si le projet ne se déroule pas bien. Il est important de discuter des hypothèses importantes dans le cadre de la planification du projet afin de déterminer les activités et les finalités à établir pour un projet plus sûr et efficace.

Les 'conditions préalables' se rapportent aux conditions à satisfaire avant la mise en œuvre du projet. Elles se réfèrent à des conditions qui, si elles sont satisfaites, permettront de commencer les activités (et ne gêneront pas les opérations une fois le projet lancé).

Graphique 1-3 Méthode pour déterminer les hypothèses importantes



Annexe II : Qu'est-ce qu'une évaluation participative ?¹⁰

L' 'évaluation participative' est une méthode d'évaluation qui connaît une forte notoriété depuis les années 1970. Elle permet d'améliorer la qualité des résultats de l'évaluation en incluant la 'participation' des principaux protagonistes d'un projet à l' évaluation. La théorie et la méthode de ce type d'évaluation varient beaucoup en fonction des buts et des processus mis en relief dans l'évaluation¹¹. Bien que la définition de l'évaluation participative varie selon l'agence d'aide, il existe une philosophie commune pour l'aide au développement : 1) l'évaluation est conduite conjointement par les personnes concernées, y compris les résidents locaux qui sont les bénéficiaires, 2) c'est une évaluation à laquelle participent activement de nombreuses personnes à toutes les étapes – de la conception de l'évaluation à la collecte et à l'analyse des informations, et au feedback des résultats de l'évaluation. Cependant, la portée des personnes concernées par le projet et le degré de participation varient selon l'agence d'aide et le projet.

Avec ces caractéristiques, les évaluations participatives diffèrent en termes de méthodologie des évaluations traditionnelles, pour lesquelles des experts en évaluation et certaines équipes d'experts conduisent les enquêtes. Dans les évaluations participatives, les personnes donnant des jugements de valeur sont les protagonistes eux-mêmes ; la méthode d'évaluation (y compris les normes d'évaluation), l'enquête d'évaluation et l'extraction des résultats de l'évaluation sont réalisées avec le consensus de toutes les parties concernées. Ce processus d'enchaînement aboutit au renforcement des capacités des personnes concernées et a un impact positif sur les opérations ultérieures. Les experts en évaluation dans une évaluation participative renoncent donc au rôle traditionnel d' 'évaluateur'. Ils occupent la fonction d'organiseurs de réunions, de fournisseurs d'opportunités, de facilitateurs, de catalyseurs et de supporteurs. Les évaluateurs travaillent comme des facilitateurs qui apportent un soutien latéral qui permet aux protagonistes de réaliser l'évaluation.

Les évaluations participatives ne fonctionnent pas bien si la 'participation' n'est incorporée qu'à l'étape de l'évaluation. Parce qu'il devient difficile de développer une compréhension mutuelle

¹⁰ Documents de référence :

- Institut de coopération internationale, JICA (Agence japonaise de coopération internationale) : *Participatory Evaluation and International Cooperation (2001)*
- Cousin, J.B. et Whitmore, E. : *Framing Participatory Evaluation, New Direction for Evaluation*, American Evaluation Association, Jossey Bass, San Francisco ; pp. 5-23

¹¹ Des exemples incluent l' 'évaluation basée sur les protagonistes', l' 'évaluation démocratique', l' 'évaluation centrée sur l'utilisation' et l' 'évaluation d'autonomisation'.

de l'importance de l'évaluation participative si les protagonistes ne sont pas également impliqués de manière constante dans les processus de planification et de mise en œuvre.

Durant l'exercice 2000, l'Institut de coopération internationale a publié un rapport intitulé 'Recherche fondamentale sur l'évaluation participative' qui définit et explique l'évaluation participative comme la pratique la JICA (voir ci-dessous).

Évaluation participative comme la pratique la JICA

L' 'évaluation participative' est une évaluation réalisée avec la participation la plus étendue possible d'une large variété de protagonistes (y compris les bénéficiaires finaux). Cette participation est incluse dans des activités comme la préparation des plans d'évaluation ; la recherche, la collecte et l'analyse des informations ; et la modification des plans de projet initiaux. Ici, l' 'évaluation' se rapporte non seulement aux évaluations réalisées à la fin des projets, mais également aux évaluations ex ante, au suivi durant la mise en œuvre du projet, aux évaluations de fin de parcours et aux évaluations ex post.

La JICA a pour objectif d'obtenir les effets suivants en mettant en œuvre les évaluations participatives :

- accroissement de la capacité de gestion
 - renforcement de l'appropriation
 - plus grande efficacité du feedback
- meilleure obligation de rendre des comptes

Annexe III : Qu'est-ce que la mesure de la performance ?¹²

(1) Historique de la mesure de la performance

La mesure de la performance peut se résumer à 'la mesure régulière des réalisations et de l'efficacité de la politique publique et des programmes publics (ici nommés 'programmes'). En japonais, les terminologies utilisées sont *gyoseki kanshi* (contrôle de la performance), *jimu-jigyo hyoka* (évaluation de l'opération) et *jisseki hyoka* (évaluation de la performance).

La théorie sur laquelle se fonde la mesure de la performance a été développée par Harry P. Hatry et Joseph S. Wholey de l'*Urban Institute*, qui est un groupe de réflexion sur la politique américaine, et d'autres sujets. Ces personnes se sont interrogées sur le fait que, dans l'évaluation de programmes de grande envergure utilisant la méthode de conception expérimentale¹³, alors employée dans l'évaluation de la politique américaine, les résultats de l'évaluation ne pouvaient être fournis dans le délai imparti par les décideurs et les maîtres d'œuvre du projet sur le site. Ils ont donc ajouté une évaluation de programme avec un aspect de gestion administrative axé sur la 'nouvelle gestion publique'. Ils ont ensuite fait des recherches et développé le cadre de la mesure de la performance, qui associe une évaluation plus facile à une meilleure activité administrative. La mesure de la performance permet la mise en œuvre opportune et peu onéreuse d'évaluations, ainsi que la production de résultats de l'évaluation faciles à comprendre pour les contribuables et les agences chargées de la mise en œuvre du projet. Cela permet une meilleure activité administrative.

(2) Caractéristiques et bénéfices de la mesure de la performance

Dans la mesure de la performance, les réalisations d'un programme sont clairement définies, et le niveau de réalisation des cibles numériques initiales est mesuré par des indicateurs qui déterminent les résultats et les cibles numériques. Ces indicateurs et ces cibles sont mesurés régulièrement et le résultat des mesures se reflète dans l'amélioration du projet et dans la prise de décision. Une gestion axée sur les cadres logiques introduits par la JICA et d'autres agences d'aide se base également sur la philosophie qui sous-tend la mesure de la performance.

¹² Documents de référence :

- Hatry, H.P. : *Performance Measurement : Getting Results*, Urban Institute, Washington D.C. (1999)
- Sasaki, R. et Nishikawa-Sheikh, N. : « *Current Development and Prospects of Performance Measurement* », *The Japanese Journal of Evaluation Studies*, Vol. 1, n°2 (2001), pp. 45-52

¹³ L'« évaluation de programmes » utilisée ici se rapporte à l'évaluation de la politique des politiques publiques, des programmes publics, etc.

Voici ce que la mesure de la performance apporte de nouveau : on ajoute une mesure qui souligne les bénéfices et les réalisations pour les bénéficiaires et les clients (qui expriment les résultats de la mise en œuvre du programme) à la mesure de l'évaluation traditionnelle qui porte simplement sur les intrants (comme les dépenses) et les extrants¹⁴. De même, lorsque l'on considère l'efficacité, la mesure de la performance n'examine pas la relation entre l'intrant et l'extrant, mais porte plutôt sur la réalisation. Par exemple, plutôt que de calculer le coût nécessaire à la mise en œuvre d'un cours de soutien aux gens qui souhaitent arrêter de fumer et ensuite en calculer l'efficacité, la mesure de la performance examine l'efficacité en étudiant l'investissement pour chaque participant qui a vraiment arrêté de fumer. En d'autres termes, l'efficacité de la mise en œuvre du programme doit être considérée comme la relation avec le bénéfice qui s'exprime par la mise en œuvre du projet.

Une autre caractéristique de la mesure de la performance est la mesure régulière. Alors que les contrôles mis en œuvre une fois par an environ sont suffisants du point de vue de la gestion du budget, des contrôles fréquents sont nécessaires pour déterminer si des actions administratives spécifiques réussissent, où les problèmes importants se trouvent, et si les réalisations se produisent. Ceci afin d'inciter les protagonistes à prendre des mesures pour améliorer le projet. Par conséquent la mesure de la performance est facile à utiliser pour les évaluations qui s'intéressent seulement aux changements dans la région cible, sans les « groupes comparatifs » qui caractérisent de la méthode de conception expérimentale. De plus, la mesure régulière des indicateurs depuis les périodes d'avant-projet jusqu'à celles qui suivent le projet permet un feedback rapide des résultats.

Ces caractéristiques rendent la mesure de la performance appropriée aux projets qui fournissent des services publics. C'est parce que, dans les services publics, la qualité des bénéfices reçus par les clients et les bénéficiaires, et l'efficacité de ces bénéfices doivent être constamment vérifiées. Cependant, la mesure de la performance n'est pas vraiment appropriée au secteur de la recherche fondamentale ou aux projets qui nécessitent une planification à long terme.

(3) Limites et points à retenir

Il y a trois limites et points à retenir pour la mesure de la performance. D'abord, comme elle collecte des données uniquement à partir de la région cible d'un programme sans utiliser de groupes comparatifs, il est difficile de vérifier les relations causales avec le programme. En d'autres termes, on ne peut ignorer l'impact des éléments externes sur le programme. De plus, si seul le niveau de réalisation des résultats est perçu, il est impossible d'identifier les raisons pour lesquelles ce niveau a été atteint, ce qui rend difficile l'élaboration de stratégies pour améliorer le programme. Pour

¹⁴ Les définitions des éléments composant des programmes (impact, activité, extrant et réalisation) sont les mêmes que celles présentées dans le modèle logique du texte principal (voir chapitre 1, deuxième partie).

compenser cela au maximum, on a souligné la nécessité de fournir assez de détails sur la mise en œuvre du projet lors de la mesure de la performance ainsi que des explications sur les données de la réalisation.

Deuxièmement, les réalisations ne peuvent pas être mesurées directement dans certains cas. Par exemple, il peut s'agir de mesurer la réduction de points indésirables, comme la criminalité et la toxicomanie. Dans ces cas précis, il est nécessaire de mesurer les changements dans le nombre d'incidents et de développer des indicateurs de remplacement qui peuvent mesurer « la réduction de la criminalité » en identifiant les tendances.

Troisièmement, l'information d'évaluation fournie par la mesure de la performance ne constitue qu'une partie de l'information utilisée dans la prise de décision, et elle ne peut toucher directement les processus de prise de décision pour l'affectation du budget, le personnel, etc. Le but premier de la mesure de la performance est de « soulever des questions », et non de présenter des contre-mesures ou des solutions.

Bien qu'il existe diverses applications de la mesure de la performance, la méthode d'évaluation pratiquée par l'USAID des États-Unis représente une application associée aux méthodes d'évaluation traditionnelles. L'USAID réalise la mesure de la performance de tous ses programmes depuis 1994. En même temps, l'USAID répertorie les réussites et les échecs, en réalisant des évaluations traditionnelles de ces programmes, et en identifiant les modes d'action par une analyse détaillée des causes. C'est un exemple de mesure de la performance peu coûteuse et facile à mettre en œuvre associée à des évaluations chères et détaillées. Cette méthode attire l'attention comme un moyen d'utiliser efficacement les budgets d'évaluation.

Annexe IV : Liste des documents de référence

(** Les livres et documents en anglais sont répertoriés ici. Se reporter aux « *Lignes directrices de la JICA pour l'évaluation des projets* » – édition japonaise, pour les livres et documents de référence en japonais)

Théories d'évaluation générale

- ***Evaluation : a systematic approach*, 6^e édition**
Rossi, Peter H., Reeman, Howard E. et Lipsey, Mark W., publications Sage, 1999
- ***Evaluation*, 2^e édition**
Weiss, Carol H., Prentice-Hall, 1998
- ***Handbook of Practical Program Evaluation***
Wholey, J.S., Hatry H.P. & K.E. Newcomer, Jossey-Bass, 1997
- ***Evaluation for the 21st Century : A Handbook***
Chelimsky, E. & Shadish W.R., Sage Publications, 1997
- ***Evaluation Thesaurus*, 4^e édition**
Scriven, M., Sage Publications, 1991
- ***Evaluability Assessment : Developing Program Theory***
Wholey, J.S., Jossey-Bass, 1987
- ***Theory-Driven Evaluation***
Chen, Huey-Tsth, Sage Publications, 1990
- ***Utilization-Focused Evaluation***
Patton M.Q., The New Century Text, 3^e édition, Sage Publications, 1997

Méthode d'évaluation des agences d'aide

- **JICA**
 - « *Lignes directrices de la JICA pour l'évaluation des projets*
Bureau de l'évaluation, Département de la planification et de l'évaluation, Japan International Cooperation Publishing Co., Ltd., 2002
 - Site Internet de l'évaluation <http://www.jica.go.jp/evaluation/index.html>
- **Ministère des Affaires étrangères (Japon)**
 - Site Internet de l'aide publique au développement (APD)
<http://www.mofa.go.jp/policy/oda/index.html>
- **JBIC (Banque japonaise pour la coopération internationale)**
 - *Rapports d'évaluations ex post* <http://www.jbic.go.jp/english/oec/post/index.php>
- **CAD (Comité d'aide au développement)**

Glossaire des termes clés de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats, OCDE, 2002
<http://www.idcj.or.jp/JES/DACyougoshu0214.pdf>

- **ADB (Banque de développement asiatique)**
 - *Guidelines for the Preparation of Project Performance Audit Reports*
http://peo.asiandevbank.org/Documents/Guidelines/P_par/dpc
 - Site Internet <http://www.peo.asiandevbank.org/>
- **AusAID (Agence australienne pour le développement international)**
 - Site Internet de l'évaluation
http://www.usaid.gov.au/about/pia/Quality_Assurance_Page.cfm
- **ACDI-CIDA (Agence canadienne de développement international)**
 - *Guide de l'évaluation à l'ACDI*
 - Branche Asie : *A Guide for Self-Assessment and Monitoring*, janvier 2000
- **DANIDA (Agence danoise pour l'aide au développement)**
 - *Evaluation Guidelines*– février 1999 (2^e édition, révisée en 2001)
<http://www.um.dk/danida/evalueringsrapporter/eval-gui/index.asp>
 - Site Internet de l'évaluation <http://www.um.dk/danida/evalueringer/>
- **Commission européenne**
 - *Évaluation de la Commission européenne, Guide des procédures et des structures en vigueur actuellement pour les programmes de coopération étrangère de la Commission*
http://europa.eu.int/comm/europeaid.evaluation/methods/guidelines_en.pdf
 - Site Internet de l'évaluation
<http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/index.htm>
- **GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit / Agence allemande pour la coopération technique)**
 - *Project Monitoring- An Orientation for Technical Cooperation Projects*, 1998
- **UNICEF**
 - *A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation : Making a difference?*, 1991
 - Site Internet de l'évaluation <http://www.unicef.org/reseval/>
- **USAID (Agence américaine pour le développement international)**
 - *Performance Monitoring and Evaluation TIPS*
http://www.usaid.gov/pubs.usaid_eval#02
<http://www.dec.org/partners/eval.cfm>
- **Banque mondiale**
 - *Assessing Development Effectiveness – Evaluation in the World Bank and the International Finance Corporation*, 1998
 - Site Internet de l'évaluation <http://www.worldbank.org/html/oed/evaluation>
- **OECD CAD**

- Site Internet de l'évaluation <http://www.oecd.org/dac/Evaluation/index.htm>
- Réseau d'évaluation du CAD
<http://www.oecd.org/dac/Evaluation/htm/evallinkmem.htm>
- *Cinq critères d'évaluation du CAD*
<http://www.oecd.org/dac/Evaluation/htm/evalcrit.htm>
- **The United States General Accounting Office (Bureau de comptabilité générale des États-Unis)**
Recherche et méthodologie de l'évaluation
- **Sites Internet de l'évaluation des agences d'aide suivantes**
 - FIDA <http://www.ifad.org/evaluation/index.htm>
 - PNUD <http://undp.org/eo/index.htm>
 - FNUP <http://www.unfpa.org/publications/evaluation.index.htm>
 - HCR <http://www.unhcr.ch/evaluate/main.htm>
 - FAO <http://www.fao.org.pbe/>
- Sites Internet des associations d'évaluation
 - Japan Evaluation Society <http://www.idcj.or.jp/JES>
 - American Evaluation Association <http://www.eval.org/>

Méthode d'évaluation

<<Cadre logique>>

- ***Program Logic : An Adaptable Tool for Designing and Evaluating Programs***
Funnell, S. Evaluation News and Commnet, Vol. 6(1). pp. 5-7
- ***Program Theory in Evaluation : Challenges and Opportunities***
New Directions for Evaluation, n° 87, Jossey-bass

<<Mesure de la performance>>

- ***Performance Measurement : Getting Results***
Hatry, H.P., Urban Institute, 2000
- ***Clarifying Goals, Reporting Results***
Wholey, J.S. & Newcomer, K.E., In Katerin Newcomer, *Using Performance Measurement to Improve Public and Nonprofit Programs*, New Direction for Evaluation, 1997

<<Méthode de conception expérimentale>>

- ***Social Experimentation, Sage Classics 1***
Campbell, D.T. & Russo, M.J., Sage Publications, 1999
- ***Quasi-Experimentation : Design and analysis issues for field settings***
Cook, T.D. & Campbell, D.T., Rand McNally, 1979

<<Évaluation qualitative>>

- **Qualitative Research & Evaluation Methods**
Patton, M.Q., Sage Publications, 2002
- **Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook (2^e édition)**
Miles, M.B. & Huberman, A.M., Sage Publications, 1994

<<Étude de cas>>

- ***The Art of Case Study Research***
Stake, R.E., Sage Publications, 1995
- ***Case Study Research***
Yin, R.K., Sage Publications, 1984

<<Évaluation pour un programme de développement>>

- ***Monitoring and Evaluating Social Programs in Developing Countries : A handbook for policy makers, managers , and researchers***
Valadez, J. & Bamberger, M., Banque mondiale, 1994
- ***Evaluating Country Development Policies and Programs : New Approaches for a New Agenda***
New Directions for Evaluation, n° 67, Jossey-Bass

<<Évaluation participative>>

- ***Foundation of Empowerment Evaluation***
Fetterman, D.M., Sage, 2001
- ***Participatory Evaluation in Education ; Studies in Evaluation Use and Organizational Learning***
Cousins, J.B. & Earl, L.M., Falmer, 1995
- ***Partners in Evaluation-Evaluating Development and Community Programs with Participants***
Feuerstein, M.T., MacMillan, 1986
- ***Evaluating the Arts in Education : A Responsive Approach***
Stake, R.E., Merrill, 1975
- ***Participatory Evaluation and International Cooperation***
Institut de coopération internationale, JICA, 2001

<<Évaluation organisationnelle>>

- ***Self-Assessment Tools for Nonprofit Organization***
Druchker, Fondation P.F., Jossey-Bass, 1993

<< Kit d'évaluation>>

- ***Program Evaluation Kit***, 2^e édition, publications Sage, 1987
 - 1) *Guide de l'évaluateur*
 - 2) *Comment cibler une évaluation* (Stecher B.M. & Davis W.A.)
 - 3) *Comment concevoir un programme d'évaluation* (Fitz-Gibbon C.T. & Morris L.L.)
 - 4) *Comment utiliser les méthodes qualitatives dans l'évaluation* (Patton M.Q.)

- 5) *Comment évaluer la mise en œuvre d'un programme* (King J.A., Morris L.L. & Fitz-Gibbon C.T.)
- 6) *Comment mesurer les comportements* (Henerson M.E., Morris L.L. & Fitz-Gibbon C.T.)
- 7) *Comment mesurer la performance et utiliser des tests* (Morris L.L., Fitz-Gibbon C.T. & Lindheim E.)
- 8) *Comment analyser les données*
- 9) *Comment communiquer les résultats d'une évaluation* (Morris L.L., Fitz-Gibbon C.T. & Freeman M.E.)

Technique d'évaluation

<<Groupes de discussion spécifiques >>

- ***The Power of Focus Groups for Social and Policy Research***
Billson, J., Skywood Press, 2002
- ***Focus Groups, 3^e édition***
Krueger, R.A. et Casey, M.A., publications Sages, 2000

<<Analyse statistique>>

- ***Practical Sampling***
Henry, G., publications Sage, 1990
- ***Statistical Methods in Education and Psychology 3^{ème} édition***
Glass, G. & Hopkins, K., Allyn et Bacon, 1996
- ***Design Sensitivity : Statistical Power for Experimental Research***
Lipsey, M. W., Sage Publications, 1990

<<Recherche qualitative – méthodologie des entretiens, des groupes de discussion spécifiques et de l'observation>>

- ***Qualitative Forschung***
Flick U., Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 1995
- ***Qualitative Research in Health Care, 2^e édition***
Pope C. & Mays N., BMJ Books, 2000
- ***Silverman, David, Doing Qualitative Research : Practical Handbook***
Sage Publications, 2000

Journaux

- Japan Evaluation Research: Japan Evaluation society (Association japonaise d'évaluation)
- American Journal of Evaluation : The American Evaluation Association

This Guideline is compiled based on the discussion, consideration and writing by members below;
Sachiko Imoto (Office of Evaluation, JICA)
Ayumu Ohshima (Office of Evaluation, JICA)
Toru Kobayakawa (Office of Evaluation, JICA)
Chihiro Saito (Office of Evaluation, JICA)
Kaoru Suzuki (Deputy Director, Office of Evaluation, JICA)
Motoe Nakajima (Associate Expert, Office of Evaluation, JICA)
Yuriko Minamoto (International Development Consultant)
Koichi Miyoshi (Professor, Ritsumeikan Asia Pacific University)
Satoko Miwa (Director, Office of Evaluation, JICA)
