

# Évaluation des opérations

La JICA utilise le cycle Planifier-Faire-Vérifier-Agir (PFVA) pour procéder à l'évaluation des projets et programmes, notamment de coopération technique, de coopération pour le financement et les investissements, et de don. Afin d'améliorer les résultats de développement de l'aide, la JICA se sert d'un cadre d'évaluation et de suivi commun qui couvre l'élaboration du projet, les stades précédant et suivant sa mise en œuvre, et la rétroaction, tout en intégrant les caractéristiques de chaque instrument d'aide, la durée de l'aide et le délai prévu pour obtenir les résultats escomptés.

## 1. Les différentes étapes de l'évaluation du cycle PFVA

[ → Voir la figure ci-dessus ]

## 2. Des méthodologies et des critères cohérents pour les trois instruments d'aide

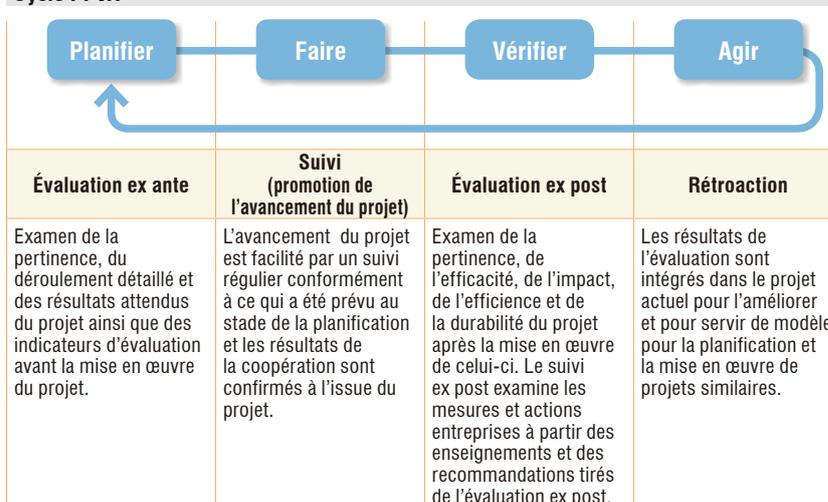
La JICA effectue des évaluations et utilise les résultats basés sur un cadre et une méthodologie standardisés d'évaluation, tout en reconnaissant les différences qui existent entre les caractéristiques opérationnelles des trois instruments d'aide. Par exemple, la JICA conduit le suivi et l'évaluation selon le cycle PFVA, conformément aux critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), en tant que critères internationaux d'évaluation de l'APD. La JICA utilise également son propre système de notation standard dans toutes les évaluations.

## 3. Analyse globale et intersectorielle à travers l'évaluation thématique

### Perspectives d'évaluation utilisant les critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement

<b>Pertinence</b>	Degré d'adéquation d'une activité d'aide avec les besoins du groupe cible et les priorités et politiques du bénéficiaire et du donneur. Les activités et les produits du programme sont-ils conformes à sa finalité générale et aux objectifs qui lui ont été assignés ? Les activités et les produits du programme sont-ils bien adaptés à l'impact et aux effets recherchés ?
<b>Efficacité</b>	Degré de réalisation des objectifs d'une activité d'aide.
<b>Impact</b>	Changements positifs et négatifs qu'une activité de développement a suscités, directement ou indirectement, volontairement ou involontairement.
<b>Efficience</b>	Mesure du rapport entre les produits – qualitatifs et quantitatifs – et les ressources mises en œuvre pour les obtenir. Notion économique, l'efficience signifie que l'aide fait appel à des ressources aussi peu coûteuses que possible pour assurer l'obtention des résultats souhaités.
<b>Viabilité</b>	Probabilité que les résultats positifs d'une activité perdureront après que le financement assuré par les donateurs aura cessé.

### Cycle PFVA



La JICA conduit des évaluations thématiques à travers lesquelles plusieurs projets sont sélectionnés pour être soumis à une évaluation et une analyse globale et intersectorielle ; les questions de développement et les méthodes spécifiques d'aide sont également soumises à une évaluation. Les évaluations thématiques adoptent une perspective différente des évaluations de projets, et fournissent des recommandations et des enseignements communs au secteur sélectionné.

## 4. Garantir l'objectivité et la transparence

La JICA réalise des évaluations externes dans le cadre des évaluations ex post pour avoir une vision objective des résultats de l'exécution des projets. L'évaluation est réalisée par un tiers extérieur garantissant un jugement objectif lorsque les projets dépassent une certaine taille. Par ailleurs, les résultats des évaluations sont publiés sur le site internet de la JICA afin de garantir leur transparence. Enfin, afin d'améliorer la qualité des évaluations, des conseils sur le cadre, la structure et l'ensemble du système d'évaluation sont fournis périodiquement par le Comité consultatif sur les évaluations.

## 5. Renforcement de l'utilisation des résultats de l'évaluation

Les évaluations de projets de la JICA mettent l'accent sur l'amélioration de la qualité des phases « Planifier » et « Faire » du cycle PFVA en utilisant les résultats de l'évaluation lors de la phase suivante « Agir », ce que l'on appelle aussi « rétroaction ». Pour y parvenir, la JICA utilise les recommandations, les enseignements, les analyses intersectorielles et les résultats des évaluations thématiques pour améliorer constamment ses stratégies de coopération, notamment les programmes de coopération et les lignes directrices thématiques. La JICA partage également les résultats de l'évaluation avec les gouvernements partenaires afin qu'ils puissent utiliser les résultats pour leurs projets et programmes nationaux et leurs politiques de développement.

Voir le rapport annuel d'évaluation pour les détails des évaluations des projets (en anglais) [ → Site internet de la JICA : [https://www.jica.go.jp/english/our\\_work/evaluation/reports/2016/index.html](https://www.jica.go.jp/english/our_work/evaluation/reports/2016/index.html) ]

Utiliser la fonction de recherche pour voir les évaluations de projets individuels [ → Site internet de la JICA : [https://www.jica.go.jp/english/our\\_work/evaluation/tech\\_and\\_grant/project/ex\\_post/about.html](https://www.jica.go.jp/english/our_work/evaluation/tech_and_grant/project/ex_post/about.html) ]

## Étude de cas d'évaluation ex post

Burkina Faso (don)

**Projet d'approvisionnement en eau des zones rurales dans les régions du Plateau-Central et du Centre-Sud**

Évaluateur externe : Yasuo Sumita, Global Link Management, Inc.

**Effets de la mise en œuvre du projet : Efficacité, Impact**

Le projet a été mis en œuvre dans le but de contribuer à l'amélioration de l'accès à l'eau potable en construisant des installations et en développant les systèmes d'exploitation et de maintenance. Une augmentation d'au moins 90 000 personnes supplémentaires desservies par les installations d'approvisionnement en eau construites grâce au projet a été confirmée, tandis que le nombre d'installations opérationnelles au moment de l'évaluation ex post était de 294 (98,3 %) sur un total de 299. Aucune anomalie ni problème concernant la qualité ou la quantité d'eau n'ont été signalés.

La diminution des tâches liées au transport de l'eau a permis une hausse des heures de travail et des heures d'école. La sensibilisation à l'hygiène a progressé grâce aux activités éducatives menées lors du projet, et les maladies hydriques parmi les utilisateurs d'eau ont reculé. Il n'y a eu aucun impact négatif sur l'environnement, et le projet a été mené sans déplacement ni réinstallation de la population cible. À la lumière de ces éléments, on peut conclure que les effets prévus ont été largement atteints.

L'efficacité et l'impact du projet peuvent donc être considérés comme élevés.

**Pertinence**

Au moment où le projet a été planifié, beaucoup d'habitants des zones rurales avaient un accès médiocre à une eau potable hygiénique, et les femmes et les enfants assumaient la tâche pénible d'aller chercher l'eau. Il est également nécessaire de continuer à améliorer l'accès à l'eau potable dans les zones cibles du projet

au moment de l'évaluation ex post. Dans ce contexte, le projet s'est révélé pertinent par rapport aux politiques de développement et aux besoins de développement du Burkina Faso lors de la planification du projet et de l'évaluation ex post, ainsi qu'avec la politique d'APD du Japon au moment de la planification du projet. Par conséquent, la pertinence du projet peut être considérée comme élevée.

**Efficience**

Les 299 puits profonds équipés de pompes manuelles ont été construits par rapport à une valeur cible de 300. Toutes les activités des programmes de renforcement des capacités du projet ont été mises en œuvre comme prévu, et les éléments pris en charge par le Burkina Faso ont été menés à bien sans problème. Bien que le coût du projet se situe dans les limites prévues par le plan, la durée du projet a été plus longue que prévu. Par conséquent, l'efficience du projet peut être considérée comme acceptable.

**Viabilité**

Bien que la situation actuelle en matière d'exploitation et de maintenance des installations soit favorable, une révision du système d'exploitation et de maintenance est en cours et le rythme de progression diffère selon la localisation. En outre, la compréhension du système révisé par les résidents est inadéquate. De plus, le secteur de l'eau au Burkina Faso dépend largement des financements des partenaires de développement. Comme indiqué ci-dessus, quelques problèmes mineurs ont été observés quant à l'avenir du système et à la situation financière. Par conséquent, la

Moyenne	
<b>B</b>	
Efficacité et impact	<b>3</b>
Pertinence	<b>3</b>
Efficience	<b>2</b>
Viabilité	<b>2</b>

durabilité du projet peut être considérée comme acceptable.

**Conclusion, enseignements et recommandations**

À la lumière de ce qui précède, le projet est jugé satisfaisant.

Enseignements tirés : (1) Il est important de choisir des sites de mise en œuvre appropriés où la maintenance sera réalisée efficacement et où le taux d'exploitation sera élevé. Les critères d'évaluation relatifs à l'appropriation des résidents ont été utilisés en plus des études sur les sources et la qualité de l'eau lorsque les sites cibles étaient présélectionnés. Nous considérons que le choix pertinent des sites de mise en œuvre permettra la pérennité du projet en tenant compte de la maintenance après la construction de l'installation. (2) La sélection appropriée de l'entité de gestion et le renforcement des capacités pour une exploitation et une maintenance stables des installations sont également importants.

Recommandations à l'agence d'exécution : Pour le développement du système révisé d'exploitation et de maintenance actuellement promu dans tout le pays, nous préconisons (1) le renforcement du personnel et du budget alloué à l'agence administrative responsable, (2) l'établissement et la mise en œuvre d'un suivi approprié et d'un plan d'évaluation, (3) la formulation d'une stratégie de communication pour éclairer les personnes et d'une stratégie de sensibilisation auprès des parties prenantes concernant l'importance du système d'approvisionnement en eau.

[ → Site internet de la JICA : [https://www2.jica.go.jp/en/evaluation/pdf/2015\\_0960130\\_4.pdf](https://www2.jica.go.jp/en/evaluation/pdf/2015_0960130_4.pdf) ]

## Étude de cas sur l'analyse des processus de réalisation des résultats attendus

Inde (prêt d'APD)

**Analyse de processus pour le « projet de système de transport en commun rapide à Delhi » en Inde (prêt d'APD)**

Le projet de système de transport en commun rapide à Delhi (aussi connu sous le nom de projet de métro de Delhi) en Inde est considéré comme l'un des projets d'APD les plus réussis. Au cours de l'exercice 2016, la JICA a mené une analyse de processus axée sur la phase de mise en œuvre du projet, en plus de l'évaluation ex post. La JICA a introduit dans cet exercice une approche ethnographique du projet impliquant des entretiens avec un large éventail de parties prenantes et elle a recueilli des informations sur divers incidents qu'elle n'avait pas pu recueillir dans le cadre de l'évaluation ex post basée sur les cinq critères du CAD. Ces incidents révèlent les difficultés rencontrées par les acteurs du projet, les dispositifs ingénierie auxquels ils ont recouru

et les impacts obtenus par le projet. Les résultats sont présentés sous forme narrative afin que chaque lecteur puisse en tirer des enseignements.

Vous trouverez ci-dessous la table des matières et des extraits du rapport « Breaking Ground—A Narrative on the Making of Delhi Metro » (Une histoire de la construction du métro de Delhi). Ce récit incite les lecteurs à se poser les questions suivantes : Que signifie leadership dans le cas du projet de métro de Delhi ? Qu'est-ce qui a raccourci la période de construction du métro de Delhi et permis une mise en service plus rapide que prévu ? Quels sont les enseignements tirés du projet de métro de Calcutta prétendu être un exemple d'échec ? Dans quelle mesure la vie des citoyens de Delhi a-t-elle été affectée ?

**Table des matières**

Note aux lecteurs

Prologue

1. Projet de métro de Delhi
  2. Le début du commencement
  3. Fabrication du métro de Delhi
  4. Vendre le métro de Delhi (stratégie médias)
  5. Changer la vie à Delhi
  6. Rouler vers le futur
- Postface  
Bibliographie  
Carte du métro de Delhi  
Notes de fin

[ → Site internet de la JICA : [https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/ku57pq00001zf034-att/analysis\\_en\\_01.pdf](https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/ku57pq00001zf034-att/analysis_en_01.pdf) ]