



POUYE Ibrahima

**CONCEPTION D'UN MODELE D'ANALYSE DE L'EFFICACITE
DES PROJETS INTERNATIONAUX.**

APPLICATION AU PROGRAMME QUÉBÉCOIS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (PQDI) ET
PERSPECTIVE DE CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ SÉNÉGALAISE DE L'ÉVALUATION (SSE)

Mémoire présenté à

L'Université Senghor

À l'université internationale de langue française au service du développement africain.

Pour l'obtention du Diplôme de Master en Développement

Président du jury : M. Brahim Meddeb, Directeur du département A-G

Les membres du jury : Mme Ghayat, Professeur Associée

M. Lucien Gendron, professeur associé, directeur CQDRA

**DÉPARTEMENT ADMINISTRATION – GESTION
SPECIALITE: MANAGEMENT DE PROJETS**

Alexandrie

Egypte

Avril 2007

DÉDICACES

- A ma mère Khady Ndiaye,

- A mon père Saliou Pouye,

- A toute ma famille pour le soutien sans faille tout au long mon parcours universitaire.

- A mon frère Ousseynou Pouye et ma sœur Aïssatou Diouf qui n'ont cessé de m'encourager.

- A tous mes amis et camarades de la Dixième promotion.

RÉSUMÉ

L'analyse de l'efficacité est un processus complet et en profondeur d'analyse de l'action et des résultats. Elle sert à apprécier si l'action est vraiment adaptée aux objectifs, si ces objectifs sont opportuns et réalisables, s'ils ont été atteints, à quel prix etc.

L'attitude d'évaluation commence dès l'identification, les questions que l'on se pose sur la viabilité des actions procèdent déjà d'une démarche d'analyse de l'efficacité. D'ailleurs dans le milieu des agences de développement, l'identification est souvent appelée évaluation *ex-ante*. Ce questionnement se prolonge au cours de la programmation lorsqu'on prépare la mise en pratique de la stratégie choisie. Il reste nécessaire pendant la durée de vie d'une action et s'exprimera par le suivi. À des moments privilégiés qui coïncident avec des temps forts de l'exécution, la remise en cause se fera en profondeur, ce sera l'évaluation. À cet effet, tous les bailleurs de fonds ont leur modèle d'évaluation. Ces différents modèles diffèrent par rapport aux objectifs et orientations de ces derniers. Et dans la plupart des cas, ces grilles ne tiennent pas compte de la participation des acteurs à la base à l'élaboration des recommandations qui déterminera la manière dont elles seront acceptées et mises en œuvre par la base, ainsi que la dimension pédagogique (animation). Pour certains bailleurs de fonds, l'évaluation est un instrument pour exercer l'autorité du financier qui vérifie qu'un contrat a été bien exécuté. Ils l'utilisent également pour prendre des décisions à caractère unilatéral comme augmenter, ralentir ou supprimer les financements des acteurs de terrains qui la subissent. Ainsi, cette étude s'est proposée de concevoir un modèle d'analyse de l'efficacité des projets financés par les bailleurs de fonds et de l'appliquer au Programme Québécois du Développement International (PQDI). L'outil développé est composé d'une grille globale qui synthétise les grandes questions d'une analyse de l'efficacité d'un projet de développement, d'une définition des quatre axes d'analyse (bien fondé, efficience, efficacité, impact), d'une grille détaillée qui permettra de remplir un formulaire de notation de projet. Cet outil a été proposé à la Direction du Développement International (DDI) du Ministère des Relations Internationales (MRI) et appliqué partiellement au PQDI et les résultats de cette application sont présentés dans ce présent mémoire. Cependant ce travail ne prétend pas apporter une solution finale liée à tous les problèmes de méthode de l'évaluation, par contre c'est un instrument d'appréciation utile pour tous les intervenants.

Les mots clés : évaluation, efficacité, projets internationaux, gestion de projets

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACES.....	i
RÉSUMÉ.....	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	iii
AVANT PROPOS.....	vi
REMERCIEMENTS.....	vii
FIGURES, TABLEAUX, PHOTOS.....	viii
SIGLES ET ACRONYMES.....	ix
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CADRE THÉORIQUE.....	5
1.1 LES APPROCHES D'ANALYSE DE L'EFFICACITÉ DES PROJETS INTERNATIONAUX.....	5
1.1.1 <i>Les approches traditionnelles de l'analyse de l'efficacité</i>	5
1.1.2 <i>Les approches théoriques et pratiques des bailleurs de fonds</i>	6
1.1.2.1 L'agence canadienne pour le développement international (ACDI) ...	6
1.1.2.2 La Banque Mondiale.....	7
1.1.2.3 Europe Aid.....	8
1.1.2.4 Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ...	8
1.1.3 <i>Les limites des approches</i>	9
1.2 LA NOTION D'ÉVALUATION.....	10
1.2.1 <i>Le but de l'évaluation</i>	10
1.2.2 <i>Définition du concept évaluation</i>	11
1.2.3 <i>Typologie de l'évaluation</i>	12
1.2 LA NOTION D'EFFICACITÉ.....	12
1.4 LES NOTIONS DE PROJET ET DE GESTION DE PROJET INTERNATIONAL.....	14
1.4.1 <i>L'étude initiale</i>	16
1.4.2 <i>La conception</i>	17
1.4.3 <i>La planification</i>	17
1.4.4 <i>La mise en œuvre</i>	18
1.4.5 <i>La clôture</i>	19
CHAPITRE 2 LE MODÈLE D'ANALYSE DE L'EFFICACITÉ.....	20
2.1 PRÉSENTATION DU MODÈLE.....	20
2.2 LES DIMENSIONS DE L'ANALYSE DE L'EFFICACITÉ.....	24
2.2.1 <i>L'analyse du bien fondé</i>	24
2.2.1.1 Analyse du problème\besoin.....	24
2.2.1.2 Étendue du problème\besoin.....	25
2.2.1.3 Perception du problème\besoin.....	25
2.2.2 <i>L'analyse de l'efficience</i>	26
2.2.2.1 Soutien et engagement.....	26
2.2.2.2 Moyens.....	27
2.2.2.3 Leadership.....	27
2.2.3 <i>L'analyse de l'efficacité</i>	28
2.2.3.1 Adéquation objectifs / analyse du problème.....	28
2.2.3.2 Objectifs mesurables.....	28
2.2.3.3 Objectifs acceptables.....	29
2.2.3.4 Objectifs réalisables.....	29
2.2.3.5 Conception de l'intervention.....	30
2.2.3.6 Calendrier de l'intervention.....	30
2.2.3.7 Participation des groupes cibles.....	30
2.2.3.8 Adaptation culturelle.....	31

2.2.4	<i>L'analyse de l'impact</i>	31
2.2.4.1	Un changement a-t-il été mesuré	32
2.2.4.2	Est-il plausible que le changement ait été provoqué par l'intervention ?.....	32
2.3	LES DOCUMENTS D'ANALYSE DE L'EFFICACITÉ.....	33
2.3.1	<i>Le cadre logique</i>	33
2.3.2	<i>Les autres documents</i>	33
2.3.2.1	Les rapports d'activités	34
2.3.2.2	Le rapport de clôture.....	35
2.4	MÉTHODOLOGIE	36
2.4.1	<i>L'échantillon</i>	36
2.4.2	<i>L'approche générale</i>	38
2.4.3	<i>La méthode</i>	38
CHAPITRE 3 LE MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES (MRI) DU QUÉBEC		40
3.1	MANDAT	40
3.2	LA NOUVELLE POLITIQUE INTERNATIONALE DU QUÉBEC	41
3.2.1	<i>Contexte</i>	41
3.2.2	<i>La Francophonie : une nouvelle feuille de route</i>	42
3.2.3	<i>La contribution à l'effort de solidarité internationale</i>	42
3.3	LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DDI.....	42
3.3.1	<i>La présentation du PQDI</i>	43
3.3.1.1	Objectif du programme	43
3.3.1.2	Orientations privilégiées	43
3.3.1.3	Clientèles cibles prioritaires et domaines d'intervention.....	44
3.3.1.4	Admissibilité au programme.....	44
3.3.1.5	Catégories de projets et financement de projet.....	44
3.3.2	<i>Les autres programmes de la direction du développement international (DDI)</i>	45
3.3.2.1	Québec sans frontière.....	45
3.3.2.2	Programme de sensibilisation du public aux enjeux du développement et à la solidarité internationale	45
3.4	LES LEÇONS APPRISSES AU STAGE.....	46
CHAPITRE 4 L'ANALYSE RÉTROSPECTIVE ET PROSPECTIVE DU PQDI		49
4.1	LES RÉSULTATS DU PROGRAMME	49
4.1.1	<i>Les effets sur le plan du développement</i>	49
4.1.2	<i>Conformité par rapport aux objectifs et à la politique internationale du Québec</i>	52
4.1.3	<i>Partenariat et renforcement de capacités</i>	52
4.1.4	<i>Le développement durable</i>	53
4.2	LES STRUCTURES ET MÉCANISMES	55
4.2.1	<i>Les structures</i>	55
4.2.2	<i>Les mécanismes</i>	56
4.2.2.1	Les partenaires	56
4.2.2.2	Le reporting.....	56
4.2.2.3	Le comité de sélection de projets.....	57
4.2.2.4	Les limites du financement	57
4.3	LES RECOMMANDATIONS.....	57
4.3.1	<i>Les recommandations pour le PQDI</i>	58
4.3.2	<i>Les recommandations pour les partenaires</i>	58
4.4	LE PLAN D'ACTION POUR LE PQDI	59

CHAPITRE 5 PROPOSITION D'UNE STRUCTURE SÉNÉGALAISE D'ÉVALUATION	61
5.1 LA PRATIQUE DE L'ÉVALUATION AU SÉNÉGAL	61
5.1.1 Le déclenchement d'une évaluation	61
5.1.2 La dimension institutionnelle et organisationnelle : comme champ d'investigation prioritaire	62
5.1.3 Des avancées plus récentes sur l'impact des actions	63
5.1.4 La nouvelle tendance et ses principes	63
5.2 PROPOSITION DE CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ SÉNÉGALAISE DE L'ÉVALUATION (SSE)	64
5.2.1 Mission	64
5.2.2 Structure et objectifs	64
5.2.3 Les activités et moyens d'action	65
5.2.4 Instruments et méthodes	65
CONCLUSION GÉNÉRALE	67
BIBLIOGRAPHIE	68
ANNEXES	70

AVANT PROPOS

L'université Senghor est une institution d'excellence au service du développement africain. Elle constitue un creuset pour le dialogue des cultures pour les futurs cadres francophones africains. Un temple du savoir où viennent se ressourcer des acteurs du développement en quête d'apprentissages et d'expériences nouvelles. Elle forme des experts dans les domaines de la gestion de projets dans le public comme dans le privé, de l'environnement, de la santé, et du patrimoine culturel.

Nous sommes comblés d'avoir fait partie de la dixième promotion et d'être étudiant au sein du département Administration et Gestion. L'université nous a permis d'apprendre et valoriser notre savoir, notre savoir faire, notre savoir être et agir. À travers l'interactivité entre les différents acteurs de cette institution de renom, et la qualité de l'enseignement voire le corps professoral qualifié, nous avons réussi à accroître notre capacité d'appréhension et d'analyse en matière de management de projets et de nos possibilités d'innovation dans le milieu professionnel auquel nous serons intégrés.

En effet le stage effectué durant cette formation a été une expérience très riche en enseignements dans la mesure où nous nous retrouvions face aux réalités du terrain qui constitue une occasion pour mettre en évidence les connaissances académiques acquises. Avec un thème de recherche qui cadrerait avec les objectifs du stage, nous avons pu travailler en parfaite collaboration avec l'équipe de la Direction du développement international du Ministère des relations internationales du Québec et ses partenaires sur la problématique de l'étude, et ceci a abouti à ce travail qui vous sera présenté à travers les cinq chapitres suivants.

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier tous les membres de la direction du développement international (DDI) du Ministère des relations internationales du Québec et mettre en exergue l'appui permanent et l'orientation continue de Madame Francine Lemieux chargé du PQDI tout au long du stage. D'une manière générale, je salue la confiance témoignée par tout le monde, notamment dans le travail effectué auprès des organismes de coopération internationale (OCI) partenaires du programme québécois de développement international (PQDI).

Je n'oublie pas les OCI, l'équipe de l'AQOCI, l'ENAP, qui m'ont si chaleureusement accueilli et ont collaboré à mes recherches sur l'efficacité des projets de développement international.

Nous tenons également à remercier le Recteur, l'administration, le personnel et nous adressons une mention spéciale au Directeur du département monsieur Brahim Meddeb, pour sa disponibilité et ses conseils.

Mes sincères remerciements à Monsieur André Delchef professeur associé au département AG qui m'a consacré son temps précieux pour m'encadrer dans cette étude.

Aussi nous saluons tous les étudiants de l'université Senghor ainsi que tout le personnel.

Nous remercions toute la communauté sénégalaise de Senghor, Sadikh Niang, Khamat Kama, Léon Faye, Fatou Sabel Diop, Ndeye Rokhaya Seck, Marième Soda Diallo, Christian Tendeng, Bernard Bangoura, Ali Sall.

FIGURES, TABLEAUX, PHOTOS

FIGURES

Figure 1: Évolution de l'évaluation, des rôles élargis	6
Figure 2: Cycle de gestion d'un projet international	16
Figure 3: grille globale d'analyse.....	22
Figure 4: Les critères ou axes d'analyse d'un projet international	23
Figure 5: Organigramme simplifié du MRI.....	41
Figure 6: Répartition des projets par secteur et par région	54
Figure 7: Les niveaux d'acteurs du circuit de l'aide québécoise	55
Figure 8: Organigramme du Ministère des relations internationales du Québec.....	73

TABLEAUX

Tableau 1 Les critères d'analyse et leurs indicateurs.....	24
Tableau 2 : Récapitulatif des projets étudiés.....	37
Tableau 3: Catégories de projets.....	44
Tableau 4: Récapitulatif des projets financés depuis 1997 par régions et par secteurs d'intervention.....	54
Tableau 5: Plan d'action PQDI.....	59
Tableau 6: Liste des interviewés.....	70
Tableau 7: Grille détaillée avec les critères d'analyse.....	72
Tableau 8: Formulaire de notation.....	73

PHOTOS

Photo 1:Projet adduction d'eau par bélier hydraulique au Burundi. Terre sans Frontière	50
Photo 2: Projet AMIE au Burundi	50
Photo 3: Projet PACLOG au Bénin. Paul Gérin Lajoie.....	51
Photo 4: Projet de modélisation de la gestion des ordures au Bénin. Oxfam Québec....	51

SIGLES ET ACRONYMES

- ACDI** Agence Canadienne de Développement International
- CCI** Carrefour Canadien International
- CECI** Centre canadien d'Études et de Coopération Internationale
- CONGAD** Collectif des Organisations Non Gouvernementales d'Appui au Développement
- DAP** Document d'Appréciation de Projet
- DDI** Direction du Développement International
- DSRP** Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
- EES** Évaluation des Effets Sociaux
- ENAP** École Nationale d'Administration Publique
- FMI** Fonds Monétaire Internationale
- GAR** Gestion Axée sur les Résultats
- IEC** Information, Éducation, Communication
- IOV** Indicateur Objectivement Vérifiable
- MRI** Ministère des Relations Internationales
- OCDE** Organisation de Coopération et Développement Économiques
- OCI** Organisme de Coopération International
- ONG** Organisation Non Gouvernementale
- PCI** Pratical Concepts Inc
- PAGLOG** Programme d'Appui aux Communautés Locales de Grand-Popo
- PNDL** Programme National de Développement Local
- PNUD** Programme des Nations Unies pour le Développement
- PQDI** Programme Québécois de Développement International
- QSF** Québec Sans Frontière
- SSE** Société Sénégalaise de l'Évaluation
- TSF** Terre Sans Frontière
- USAID** agence américaine pour le développement international

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le problème fondamental auquel nos pays se trouvent confrontés, est celui que pose l'affectation des ressources par définition limitées, à un certain nombre d'emplois variés. Dès lors, il faut faire un choix entre les différentes possibilités d'emplois qui sont en concurrence de manière à ce que nos pays en retirent les avantages nets.

L'analyse de projets est l'une des méthodes permettant d'évaluer ces diverses options de façon commode et intelligible. Pour l'essentiel, elle consiste à évaluer les avantages et les coûts d'un projet et à les ramener à un étalon commun de valeur. Si les avantages excèdent les coûts, le projet est acceptable ; sinon il doit être rejeté. Dans l'analyse des mérites de différents projets, les objectifs du pays concernés doivent évidemment être pris en considération. Autrement dit, les coûts et les avantages doivent être mesurés en fonction des objectifs du pays.

De manière générale, on peut admettre que pratiquement tous les pays s'assignent deux objectifs principaux dont ils souhaitent la réalisation simultanée, malgré parfois, une préférence pour l'un ou pour l'autre : l'accroissement du revenu national global (objectif de croissance) et l'amélioration de sa répartition (objectif de justice sociale). Les mérites des projets doivent donc être appréciés en fonction de leur contribution nette à la réalisation de ces deux objectifs. Beaucoup de méthodes d'analyse de projets ont privilégié l'objectif de croissance, souvent au détriment, voire à l'exclusion virtuelle de l'objectif de justice sociale. Au niveau pratique, l'analyse de projets de développement s'inscrit dans la méthodologie de projet basée sur une planification par objectifs et représente un des besoins majeurs des acteurs de développement.

L'analyse de l'efficacité des projets internationaux posera la question de l'intégration des aspects socioculturels, de « genre » et de la participation des groupes les plus vulnérables dans la gestion des projets. Ces aspects sont fondamentaux dans la réussite ou l'échec des projets de développement.

Sous cet angle de vue, l'intégration de ces différents aspects dans la gestion des projets de solidarité internationale permet d'illustrer la problématique fondamentale de la

coopération pour le développement avec toute la complexité de ses enjeux interculturels. Elle est aussi très fortement marquée par le contexte de la mondialisation.

L'échec ou la réussite médiocre des projets de développement en Afrique a suscité d'importants changements dans le discours et les pratiques des agents de développement et des bailleurs de fonds :

- Le changement le plus profond concerne l'imputation des causes de l'écart entre les objectifs et les résultats effectifs des projets. Au lieu d'imputer cet écart à la rigidité des comportements « traditionnels » des bénéficiaires, on est progressivement venu à considérer que le comportement des populations récipiendaires face aux projets était parfaitement compréhensible et logique pour peu que l'on prenne en compte leurs propres intérêts et leurs contraintes spécifiques.
- Les recherches en sciences sociales ont notamment montré que la vision égalitaire et sociétaire des sociétés africaines était un mythe d'ailleurs souvent utilisé par les couches les plus favorisées de la population. De l'autre côté, les bailleurs de fonds ainsi que les agences de développement ont réorienté progressivement leurs efforts vers les groupes les plus pauvres afin de leur assurer la couverture de leurs besoins.
- Les projets internationaux sont progressivement remis en cause pour leur lourdeur. Leurs objectifs et moyens prédéfinis les rendent peu adaptés aux contextes locaux, insuffisamment flexibles et incontrôlables par les populations bénéficiaires. Sous l'influence de l'approche participative orientée vers les plus vulnérables, les stratégies de développement s'orientent vers l'appui aux initiatives locales et aux capacités des populations.

Dans les faits, ni l'ajustement des stratégies de développement, ni la dynamique de l'autopromotion dans les pays africains n'ont suffi à transformer les réalités socioéconomiques et les pratiques réelles du développement. Ils ont même eu des effets contre productifs. L'aide orientée vers les groupes les plus pauvres apparaît également ambiguë. Elle apparaît plus souvent comme une mesure d'accompagnement de l'ajustement structurel, un moyen d'alléger ponctuellement la pauvreté, que comme un moyen de la combattre à long terme.

L'analyse des projets internationaux permet d'avoir un regard critique sur le caractère dispersé et non harmonisé de l'aide, ce qui est préjudiciable à tous les niveaux des projets de développement. Il existe un consensus général sur le besoin de changement dans le domaine de la gestion de l'aide. La situation actuelle dans la plupart des pays en développement est inefficace, gaspilleuse et constitue une charge considérable pour les administrations nationales en particulier pour les pays très dépendants de l'aide comme le Sénégal (rapport de synthèse de l'OCDE septembre 2001).

L'analyse permet aussi d'appréhender le pourquoi des échecs de la plupart des projets de développement dans nos pays. Des projets ambitieux conçus comme des chefs-d'œuvre n'ont fait qu'appauvrir les populations et enrichir l'élite locale, et ce qui reste frappant disait Nahavandi (2005: 223) « dans l'observation de l'impact de l'aide, est l'absence d'effets sur la croissance, sur les variables macro sociales »

La participation des bénéficiaires au processus de gestion se limite à des assemblées villageoises teintées de folklore. Alors que la participation publique est un moyen dynamique d'intégrer la population dans la vie économique, sociale et politique du pays de façon à assurer que les bénéficiaires participent effectivement aux décisions collectives qui concernent leur bien commun.

Il est donc nécessaire qu'un dialogue sérieux entre bénéficiaires et décideurs soit établi afin d'éviter que les premiers ne subissent le diktat des seconds dans l'élaboration et l'exécution des projets. Une grande partie de l'échec des projets s'explique dans le type de relation où la démarche institue une coupure entre les experts qui « savent » et les bénéficiaires qui ne « savent pas ». Ce genre de relation crée des comportements oscillant entre la passivité, le rejet ou la résistance, aussi faut-il ajouter que ces projets n'ont pas été suivis d'une analyse ou évaluation ex-post.

L'analyse permet également de connaître le niveau d'atteinte des objectifs, le niveau de satisfaction des populations récipiendaires et leur capacité à prendre la relève des gestionnaires de projets afin d'assurer la pérennité des acquis.

Notre recherche sur l'analyse de l'efficacité des projets internationaux particulièrement sur le programme québécois de développement international (PQDI), par le biais d'une recherche-action nous permettra de proposer un cadre, un modèle d'analyse qui ne soit

pas un contrôle ou une inspection menée par un expert, mais le résultat d'un concours actif des responsables, des bénéficiaires et de toutes les personnes concernées par le PQDI.

L'analyse de l'efficacité des projets financés par la coopération québécoise peut servir de fondements pour les futurs projets de développement. Elle vise à proprement parler la rétroaction par rapport aux objectifs qui ont donné naissance à ces projets mais également à des objectifs académiques et personnels.

Cette recherche a pour objectif d'élaborer un modèle plus conforme à nos réalités en étudiant les approches et théories et pratiques des bailleurs.

Ce modèle a été appliqué partiellement au programme québécois du développement international (PQDI) afin d'apprécier ses progrès sur le plan du développement dans nos pays

A partir de cette application nous allons pouvoir déterminer si les résultats ont contribué aux objectifs du gouvernement du Québec, pour ensuite dégager les leçons apprises et formuler des recommandations.

En bout de ligne proposer une institution sénégalaise de l'évaluation capable d'harmoniser les théories et les pratiques en matière d'évaluation à l'instar du regroupement de tous les projets et programmes de développement financés par les bailleurs (Banque mondiale, Union Européenne) en un seul programme national (le programme national de développement local PNDL).

CHAPITRE 1

CADRE THÉORIQUE

L'analyse de l'efficacité des projets internationaux constitue une priorité pour les acteurs de la solidarité internationale. L'échec ou la réussite médiocre de certains projets de développement suscite la réflexion sur les théories et les pratiques qui rythment la gestion de ceux-ci. Ainsi il est important de réfléchir sur des modèles d'analyse pertinents et adaptés aux populations bénéficiaires, prenant en compte les différents niveaux d'acteurs de la gestion de projets internationaux, et de ce point de vue un modèle d'analyse de l'efficacité a été proposé et appliqué partiellement au programme québécois de développement international (PQDI). Cette modélisation a été faite grâce à un rappel des aspects théoriques de l'analyse de l'efficacité et les pratiques des bailleurs de fonds ainsi que la discussion des termes : évaluation, efficacité, projet et gestion de projet international.

1.1 LES APPROCHES D'ANALYSE DE L'EFFICACITÉ DES PROJETS INTERNATIONAUX.

Dans cette section, nous allons tenter d'exposer les approches traditionnelles d'évaluation de projets, des approches théoriques et pratiques des bailleurs de fonds comme l'agence canadienne de développement international (ACDI), la Banque mondiale, l'Europaid, le programme des nations unies pour le développement (PNUD).

1.1.1 Les approches traditionnelles de l'analyse de l'efficacité

L'analyse de l'efficacité des projets internationaux ressort de deux traditions : la tradition de l'audit et la tradition des sciences sociales. La tradition de l'audit est orientée vers l'investigation et la comptabilité : le projet a-t-il réalisé ce qui a été prévu et l'argent a-t-il été dépensé suivant les règles, les règlements et les exigences ? Elle met l'accent sur la comptabilité et sur la conformité. A cause de son orientation vers l'investigation, les auditeurs doivent être externes et indépendants du programme et doivent maintenir une relation d'indépendance vis-à-vis des responsables du projet.

L'audit de la performance a évolué depuis l'audit traditionnel. Ce type d'évaluation suit les traces du projet afin d'assurer l'opportunité du projet et la conformité de son budget et de ses objectifs. Le plus souvent, les cibles fixées sont liées aux produits du projet, au lieu d'être liées aux résultats (effets).

Au fur et à mesure qu' « une logique d'intérêt, définie par les caractéristiques des donateurs » Nahavandi (2005 : 222) a changé, passant des questions sur la conformité et la performance aux questions sur l'impact, des techniques utilisées par les sciences sociales ont été incorporées. Des questions sur l'impact sont des questions sur des changements immédiats et du long terme. Celles-ci doivent toujours inclure des conséquences imprévues, ainsi que celles qui étaient intentionnelles. Les experts en sciences sociales ont élaboré des outils et techniques pour aider à élucider des causes et des effets, à l'aide des processus d'enquêtes.

Pour répondre au besoin d'une rétroaction rapide et pertinente à un coût raisonnable, l'analyse de l'efficacité des projets internationaux a évolué vers des approches qui sont rapides, flexibles et participatives.

La finalité de l'analyse de l'efficacité des projets internationaux a changé d'orientation d'un simple jugement de réussite ou d'échec à une orientation de compréhension et d'apprentissage continu. Cette évolution s'illustre clairement dans la figure 1.

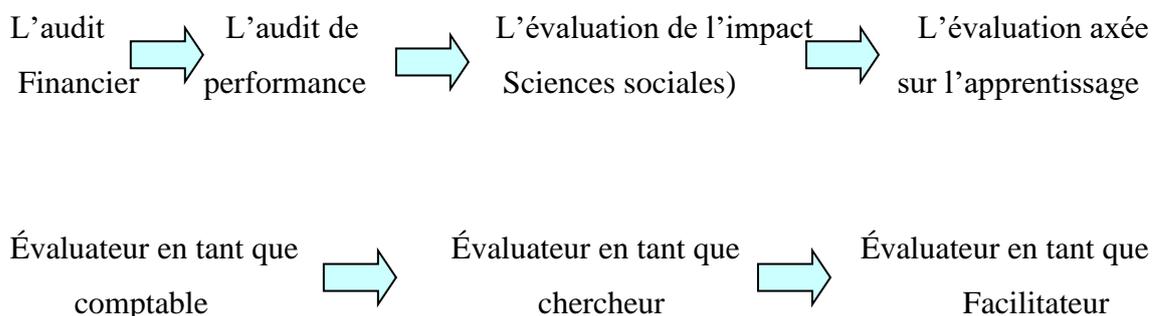


Figure 1: Évolution de l'analyse de l'efficacité des projets internationaux, des rôles élargis

1.1.2 Les approches théoriques et pratiques des bailleurs de fonds

Les bailleurs qui sont traités dans cette section sont l'agence canadienne pour le développement international ACDI, la Banque mondiale, l'Europaid, le PNUD.

1.1.2.1 L'agence canadienne pour le développement international (ACDI)

Dans le cadre de son engagement à améliorer l'efficacité de ses programmes d'aide publique au développement, le Canada a énoncé des principes de base pour l'établissement de programmes efficaces. S'appuyant sur ces principes et compte tenu de

son expérience, l'ACDI s'est engagée dans le cadre du développement durable à travers les principes suivants.

L'acquisition des connaissances et leur utilisation à travers ses programmes et projets de développement sont administrées dans les contextes social, culturel, économique, environnemental, institutionnel et politique, présents dans la collectivité, le pays ou la région.

L'application des méthodes participatives de telle sorte que les pays bénéficiaires et les partenaires prennent en charge le processus et les résultats.

L'application des méthodes itératives avec des projets qui peuvent être considérés comme une expérimentation des nouvelles politiques, stratégies et méthodes pour résoudre des problèmes de développement.

Le développement des capacités des bénéficiaires des programmes afin d'accroître leur propre capacité à s'aider eux-mêmes et que les bienfaits continuent de se faire sentir après la fin du projet.

La promotion de la cohérence des programmes et des politiques pour que les défis en matière de développement soient relevés à de nombreux niveaux (local, régional, national et international) par les pays en développement, les donateurs et les autres partenaires.

Enfin, la gestion axée sur les résultats (GAR) exige de l'ACDI que ses objectifs soient clairs et ses attentes réalistes, qu'elle évalue les résultats avec méthode et qu'elle fasse preuve de souplesse pour apporter les changements nécessaires, ACDI (2000).

1.1.2.2 La Banque Mondiale

L'élaboration des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) dans les pays à faibles revenus a mis en évidence la nécessité de comprendre l'impact des politiques publiques sur la société et la pauvreté. Un groupe de travail commun de la Banque mondiale et du FMI a été créé au début de l'année 2006 pour élaborer une méthode d'évaluation des effets sociaux de leurs projets. De même un programme de mise en œuvre d'une telle évaluation dans le cadre des initiatives prises par les deux institutions pour appuyer la préparation des DSRP au niveau national a été conçu. L'évaluation des effets sociaux est axée sur un double objectif : proposer un cadre d'examen des politiques économiques et un enchaînement judicieux des mesures; intégrer des mesures compensatoires au programme de réforme quand les conséquences négatives sont inévitables.

Ce modèle d'analyse mesure les conséquences des interventions économiques avant, pendant et après sur le bien-être des différents groupes sociaux, et particulièrement sur les groupes vulnérables et les pauvres. Il vise essentiellement l'impact distributif des politiques économiques sur les groupes sociaux, en se fondant sur des facteurs tels que la problématique homme-femme, l'ethnicité, l'âge, la propriété foncière, les moyens d'existence et la situation géographique.

En principe, cette grille repose sur une analyse approfondie des politiques et des actions publiques (les programmes de dépenses par exemple), et notamment, de leurs répercussions directes et indirectes. En pratique, en raison des problèmes de données et d'autres limitations, on doit souvent se contenter d'analyser l'impact social immédiat des différentes options économiques. L'ajustement du taux de change et certaines actions spécifiques axées sur les dépenses et les recettes font partie des mesures macroéconomiques pouvant faire l'objet d'une évaluation. Les réformes et mesures structurelles et sectorielles envisageables pourraient se rapporter notamment au commerce international, aux prix intérieurs, aux marchés financiers, à la réforme de la fonction publique, à la réforme juridique, ainsi qu'aux privatisations.

1.1.2.3 Europe Aid

Le modèle de l'Europe Aid met l'accent en premier lieu sur la capacité financière et opérationnelle de ses partenaires en terme d'expérience, d'expertise technique, de capacité de financement et de gestion de projet.

La pertinence selon les objectifs ainsi que les besoins et contraintes sont pris en compte dans cette grille.

Au niveau de l'équipe de projet la méthodologie est analysée par rapport aux activités, à la conception de l'action, à l'implication et la participation aux activités des groupes cibles et bénéficiaires finaux.

La durabilité est jugée par une évaluation de l'impact tangible sur les groupes cibles et les effets multiplicateurs de l'intervention, et enfin une analyse est faite sur le budget et le rapport coût efficacité en jugeant les coûts par rapport aux résultats. Europe AID (2003)

1.1.2.4 Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

Le PNUD mène depuis 1999 un vaste programme de réforme et de rénovation visant essentiellement à démontrer comment et où l'organisation apporte une contribution

mesurable à l'élimination de la pauvreté. Cette opération est tributaire de la gestion axée sur les résultats. Une méthode selon laquelle l'efficacité au niveau des objectifs et résultats de développement est systématiquement mesurée et améliorée. Et les ressources sont gérées de manière stratégique et utilisées de manière maximale afin de renforcer l'efficacité de l'organisation pour ce qui est du développement. Pour le PNUD, ce passage à « une culture des performances » appelle l'alignement de tous les instruments de programmation, y compris l'évaluation, sur la méthode de la gestion axée sur les résultats.

Dorénavant, l'efficacité du PNUD se mesurera à son apport à la réalisation des effets (les changements dans le développement que recherche le PNUD, notamment par ses projets, programmes et partenariats). Pour le PNUD l'efficacité du développement passe par le renforcement des institutions, l'amélioration des cadres d'intervention et la constitution de partenariats stratégiques.

Les activités d'évaluation répondent à la priorité accordée aux effets grâce à une meilleure mesure des réalisations et à la systématisation du suivi et de la communication d'informations; surtout, ces activités favorisent au sein de l'organisation une culture d'apprentissage, de transparence et de responsabilité, PNUD (2002).

1.1.3 Les limites des approches

L'évaluation est toujours utilisée pour assurer la responsabilité de rendre compte et de mesurer l'impact (approches traditionnelles), mais l'aspect important de servir de moyen pour fournir des enseignements, n'est pas pris en compte par celles-ci, et cet aspect, leçons apprises, aide à l'amélioration du projet ou programme, à fournir des enseignements tirés aux bailleurs pour d'autres activités dans l'avenir et à prendre des décisions sur les futures politiques de l'aide au développement.

L'aide au développement a toujours eu pour objectif de réaliser le changement à long terme mais, bien souvent, on a mis l'accent, s'agissant de l'information à ce sujet, sur des réalisations positives mais limitées. Même des projets efficaces et bien gérés perdent de leur sens s'ils n'aboutissent pas à une amélioration sensible de la situation développement. Fort de ce constat, il nous semble que les modèles d'analyse des bailleurs sont très généraux et ne touchent pas du doigt les vrais problèmes liés à la gestion de projets internationaux. Ainsi on peut appliquer à cette réalité la loi de Pareto 80/20 à savoir que 80% de ces grilles ne donnent que 20% des résultats de l'évaluation d'où la situation d'échec ou de réussite médiocre des projets internationaux en Afrique.

L'objectif de cette recherche est donc de renverser cette loi en 20/80 en identifiant les critères et indicateurs essentiels 20% de ces grilles pour atteindre grâce à la simplicité et sa facilité de mise en œuvre les 80% de résultats attendus dans une évaluation.

1.2 LA NOTION D'ÉVALUATION

Dans la plupart des définitions que l'on pourrait rencontrer, le concept de l'évaluation est bien souvent réduit à l'évaluation économique et financière. Mais en réalité, la définition du concept « évaluation » est plus large et implique le concours de plusieurs disciplines. PLATON l'a signalé depuis l'antiquité quand il affirmait que la détermination de la valeur d'une chose est le problème le plus difficile de toute la science.

1.2.1 Le but de l'évaluation

Le décideur et le citoyen ont une connaissance limitée des actions publiques et des actions des projets de développement. Du fait de la particularité de leur position, ils n'embrassent jamais la totalité des implications et des conséquences de ces actions. Intéressés par la réussite de l'action publique et des projets de développement entre autres, il leur est par ailleurs difficile d'en produire une représentation impartiale et objective.

Dans ce contexte, l'évaluation a d'abord une fonction de connaissance. Pour Théoret (2004 : 125) l'évaluation « doit constituer la mémoire du projet. Elle doit contribuer à l'accumulation des connaissances ». Ainsi l'évaluation permet d'accroître les informations disponibles sur une action. Elle permet surtout d'en construire, selon une démarche empruntant sa méthode aux sciences sociales, une représentation globale et aussi indépendante que possible.

Par cette seule fonction de connaissance, l'évaluation possède déjà une certaine utilité. Elle éclaire les agents sur leur action. Elle les renseigne sur ses enjeux, ses objectifs, ses moyens et résultats. Ainsi, elle répond à leur demande de sens et de lisibilité. De cette façon, elle participe au renforcement de leur motivation. La connaissance que produit l'évaluation a vocation à être partagée. Elle contribue aussi à rapprocher les points de vue, à renforcer la communication et à forger une vision commune de l'action évaluée.

L'évaluation permet surtout au décideur et au citoyen de porter une plus juste appréciation sur leur valeur. Ces actions valaient-elles d'être conduites? Les moyens déployés étaient-ils adaptés aux objectifs poursuivis? Les résultats attendus ont-ils été

atteints? Dans quelle mesure? Des effets non escomptés ont-ils été produits? Quels effets à moyen ou long terme, dans ce domaine ou dans un autre, faut-il attendre de ces actions? Les résultats sont-ils à la mesure des sommes dépensées? Les structures ou les pratiques engendrées par l'action sont-elles viables?

En répondant à ces questions, l'évaluation permet de porter un jugement de valeur sur les actions, de les qualifier positivement ou négativement. Fondé sur une connaissance méthodique et désintéressée de l'action publique ou privée, ce jugement possède une crédibilité et une autorité supérieures à celles du jugement spontané.

Même si les conclusions des évaluateurs ne sont pas automatiquement reprises à leur compte par les décideurs, qui disposent d'autres éléments d'appréciation sur leur action, elles permettent tout au moins d'éclairer les termes du débat autour de l'action évaluée.

Enfin, en améliorant la connaissance qu'ils ont de leur action et le jugement qu'ils portent sur sa valeur, l'évaluation donne aux responsables des informations utiles à la prise de décision. Faut-il poursuivre l'action ? L'interrompre ? La réorienter ?

L'étendre ? L'évaluation permet de répondre à ces questions. Connaissance orientée vers la décision, elle a d'abord une dimension pratique.

Ainsi donc, on peut dire que l'évaluation rétrospective, menée dans un cadre méthodologique et institutionnel formalisé, a pour but de porter un jugement, empiriquement et normativement, sur la valeur d'une action, d'un projet, d'un programme, ou d'une politique. Le but de l'évaluation est de dégager des leçons et des enseignements à partir de ce jugement empirique et normatif.

1.2.2 Définition du concept évaluation

L'évaluation vise à vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs de départ, à apprécier la mise en oeuvre des moyens ainsi que leur adéquation aux objectifs, à mesurer l'efficacité de l'action, c'est à dire le degré d'atteinte des objectifs, et à examiner la durabilité des effets observés.

À la lumière de cette première définition, on peut retenir selon la politique ministérielle d'évaluation du Ministère des Relations Internationales du Québec (MRI) (2006 : 2) que « l'évaluation est une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'information permettant de porter un jugement sur un programme, un projet ou une activité, s'il y'a

lieu, des changements en vue d'assurer une allocation, une utilisation et un rendement optimal des ressources ».

Pour compléter, Noël (1997 :17) dira que « l'évaluation d'un projet comporte quatre étapes : le bien fondé, l'impact, l'efficacité et l'efficience ».

1.2.3 Typologie de l'évaluation

En fonction du moment de réalisation de l'exercice, on distingue trois types d'évaluations :

L'évaluation à mi-parcours qui permet de suivre et, éventuellement, réorienter l'action.

L'évaluation finale qui prend place à la fin de l'action. Elle examine les résultats et permet d'en observer les conséquences à court terme.

Et enfin l'évaluation ex post qui se situe nettement après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme (impact).

Dans certaines organisations, le concept d'évaluation ex-ante est utilisé pour désigner l'étude de faisabilité d'un projet.

Selon le mode de réalisation de l'évaluation, on distingue l'autoévaluation qui est réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action évaluée. L'évaluation interne effectuée par un agent relevant de la structure responsable de l'action, mais n'ayant pas été impliqué dans la conception ou la mise en oeuvre de celle-ci, et l'évaluation externe qui implique un recours à des consultants extérieurs, ce qui favorise un regard neutre et neuf. Elle est très souvent indispensable compte tenu des enjeux financiers, stratégiques et opérationnels.

1.2 LA NOTION D'EFFICACITÉ

Le concept d'efficacité a fait l'objet de nombreuses interrogations depuis l'époque des philosophes grecs à nos jours. Si le débat était autrefois philosophique, on s'interroge aujourd'hui concrètement sur le processus gérant l'efficacité.

Selon Lemieux (1996), l'efficacité dans son sens économique peut être compris à travers ce simple exemple. Un habitant vit paisiblement sur sa terre et un touriste souhaite la traverser. Imaginons que la route procure au touriste un avantage de 10 \$, parce qu'elle diminue de ce montant le coût de son voyage ; et qu'elle impose à l'habitant un coût de 6 \$ en perte de production agricole. Les avantages étant plus

grands que les coûts, on dira que la construction de la route est économiquement efficace. Mais cela est vrai, si et seulement si on a bien comptabilisé tous les avantages du touriste et tous les coûts de l'habitant. Supposons que l'habitant attache une valeur sentimentale à sa terre et qu'il n'accepterait pas volontairement de la voir scinder que moyennant une compensation de 11 \$. Dans ce cas d'un point de vue strictement économique, construire la route serait inefficace parce que les coûts imposés à l'habitant dépassent les avantages que le voyageur en tire. Comme les avantages et les coûts envisagés en économie incluent tout ce que les individus concernés considèrent comme tels pour eux-mêmes, l'efficacité économique s'identifie exactement à ce que l'on peut appeler l'efficacité sociale.

L'approche économique de l'efficacité sociale repose ainsi sur la primauté des préférences et des valeurs individuelles. Elle juge l'efficacité des arrangements sociaux en fonction des coûts et des avantages pour les individus tels que chacun les perçoit. Le marché, dans cette perspective, n'est rien d'autre qu'un mécanisme d'échange volontaire qui permet, dans un contexte social, de réconcilier les désirs et les actions de tous les individus impliqués.

Dans le domaine de la gestion de projet, les termes efficacité et efficience sont souvent employés pour évoquer l'idée de rendement, en tant que critères d'évaluation de la productivité. Ces deux notions ne sont pas synonymes et ne doivent pas être confondues.

Le mot efficience désigne le rapport entre ce qui est réalisé et les moyens mis en œuvre pour y arriver. Pour calculer l'efficience relativement à la réalisation d'un objectif, on prend en compte les sommes investies ou les ressources utilisées.

L'emploi du mot efficience au sens d'efficacité, de haut rendement –sans idée de rapport – est considéré comme un anglicisme. Il faut éviter de parler de l'efficience d'une organisation, d'un employé ou d'une machine, lorsqu'on veut signifier tout simplement qu'ils sont efficaces et qu'ils donnent un rendement élevé.

En résumé, pour distinguer les termes efficacité et efficience, il suffit de penser aux notions de degré et de rapport. Si l'efficacité fait référence à un degré plus ou moins élevé de réalisation, l'efficience, elle, renvoie à un rapport entre les moyens utilisés et les résultats obtenus. Selon Théoret (1994 : 16) l' « efficacité se mesure par l'écart entre

les résultats obtenus et les objectifs, alors que l'efficacité concerne le rendement des ressources engagées : outputs/inputs ».

A la lumière de ces différentes définitions l'efficacité peut être définie dans le cadre de cette recherche comme étant une mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Ainsi un projet international est jugé efficace lorsque :

- Les extrants produits correspondent à ceux prévus en termes de qualité, quantité et de coûts;
- Les extrants produits permettent d'atteindre les objectifs (but) du projet,
- Les bénéficiaires possèdent la capacité de gérer et d'entretenir ces dits extrants,
- Les populations ont été intégrées à toutes les étapes de la prise de décision.

Ces différents indicateurs vont permettre l'élaboration du modèle d'analyse composée : d'une grille d'analyse globale, des critères ou axes d'analyse, d'une grille plus détaillée et enfin d'un formulaire de notation.

1.4 LES NOTIONS DE PROJET ET DE GESTION DE PROJET INTERNATIONAL

Ces deux notions ont des définitions très diverses. Il n'est pas facile de poser une définition unique acceptée par tous car les gens ont une perception différente de la notion de projet.

Le sens du mot évolue suivant la culture, l'environnement, les besoins, et son contexte de réalisation. La notion de projet et sa valeur diffèrent suivant que l'on vit en Occident, en Asie ou en Afrique, notamment parce que la notion de temps n'est pas la même.

Définissant le mot projet Cleland et King (1983) parlent d' «un effort complexe pour atteindre un objectif spécifique, devant respecter un échéancier et un budget, et qui, typiquement, franchit les frontières organisationnelles, est unique et en général non répétitif dans l'organisation ». Chaque projet est unique car il évolue dans un temps donné et dans un environnement qui change avec le temps. Pour Genest et Nguyen (1995 : 3) le projet est un « ensemble complexe d'activités visant un objectif précis et connu au départ dont l'atteinte est vérifiable objectivement parce qu'elle correspond à la réalisation d'un produit concret et nouveau ». Il apparaît de cette définition l'aspect complexe d'un projet qui impose entre autre une bonne coordination et planification. Il est important de souligner que l'objectif est lié à la présence d'exigences spécifiques. Il

évolue dans un environnement qui comporte des contraintes. Pour Maders et Clet (2005) « un projet est un objectif à réaliser, par des acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis, nécessitant l'utilisation d'outils appropriés ». Il ressort de cette définition un aspect important de la gestion des projets de développement : utilisation d'outils appropriés. Beaucoup de projets échouent en Afrique parce que leurs approches ne sont pas adaptées aux contextes locaux et leurs stratégies ne s'orientent pas vers les initiatives locales.

A la lumière de ces différentes définitions le projet peut être défini comme une intervention consistant en un ensemble d'activités planifiées et interdépendantes visant à atteindre des objectifs définis avec un budget déterminé et dans un temps déterminé. Durant cette période limitée, le projet naît, croît et se réalise. Pendant sa réalisation le projet est assujéti à des contraintes de qualité, de coût et de temps.

Quant à la gestion de projet elle peut être définie comme un processus consistant à diriger, planifier, organiser, pourvoir en personnel et contrôler les activités, les personnes et les autres ressources en vue d'atteindre des objectifs particuliers. La gestion est aussi un art de diriger et de coordonner des ressources humaines et matérielles au cours de la vie de projet en utilisant des techniques modernes de gestion pour l'atteinte des objectifs prédéterminés d'objet, de coût, de temps, de qualité et de satisfaction des participants.

Cependant pour mieux cerner la notion de gestion de projet international il faut comprendre son cycle de gestion. Les bailleurs de fonds comme les auteurs ont proposé des nomenclatures différentes du cycle de vie d'un projet international. Pour la Banque mondiale le cycle de gestion d'un projet est composé de huit phases: de l'élaboration du document stratégique de réduction de la pauvreté DSRP jusqu' à la phase d'évaluation. L'Union Européenne le résume en six étapes : de la programmation indicative à l'évaluation.

En pratique la durée et l'importance de ces phases varient d'un projet à un autre. Toutefois la démarche méthodologique reste la même pour tous les bailleurs et tous les projets internationaux. Ainsi pour mieux arrimer la recherche avec le cadre de l'étude, nous allons diviser le cycle de gestion d'un projet international en cinq étapes:

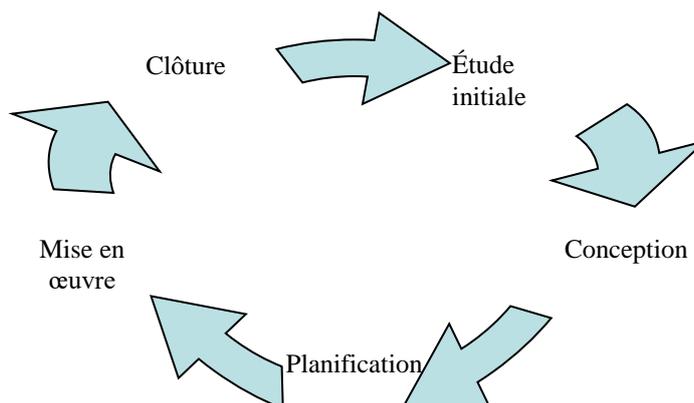


Figure 2: Cycle de gestion d'un projet international

1.4.1 L'étude initiale

Vouloir réaliser un projet signifie qu'un besoin à satisfaire a été identifié. Généralement, les projets de développement international sont identifiés dans le cadre de « programmes ». Ces derniers sont définis au cours de pourparlers entre les pays désireux de réaliser ces projets et les bailleurs de fonds qui ont pour mission, ou intérêt, de les financer. Dans la coopération internationale, les idées de projets proviennent de différentes sources. Ces idées sont formulées à la faveur d'exercice de consultation et de réseautage menés par le bailleur (ex : consultation bilatérale périodique auprès des gouvernements bénéficiaires, missions sectorielles, etc.). Les idées de projet les plus prometteuses sont retenues pour une présélection. Un examen préalable du contexte favorable, des groupes cibles, des capacités et dimensions techniques est fait de manière participative avec tous les intervenants éventuels et axé sur les besoins clairement établis du pays visé.

Ainsi si une réponse favorable est donnée aux questions concernant le bien-fondé et l'impact anticipé du projet, et que le pays a besoin d'un financement extérieur pour répondre aux besoins identifiés, il adresse une demande allant dans ce sens, accompagnée de cette étude de préféabilité au bailleur de fonds potentiel susceptible d'approuver une telle requête.

Pour les projets du programme québécois de développement international PQDI l'étude initiale est réalisée par le partenaire du sud avec la participation des bénéficiaires. Cette étude est déposée par la suite auprès d'un organisme québécois de

coopération internationale (OCI) partenaire du programme. L'étude doit respecter les orientations définies par le gouvernement du Québec en matière de solidarité internationale.

1.4.2 La conception

L'étape d'appréciation du projet permet d'établir pourquoi le donateur devrait investir dans le projet proposé et quels sont les objectifs précis que ce dernier devrait viser? L'étude de faisabilité permet de déterminer si le projet est faisable, tandis que la conception du projet permet d'établir la meilleure manière possible de structurer le projet afin d'obtenir les résultats voulus.

La conception du projet sert à la rédaction du document d'approbation du projet (DAP). C'est donc à cette phase que la décision d'entreprendre ou de rejeter le projet est prise. Pour O'Slaugnessy (1992 : 101) « l'étude de faisabilité a généralement pour but ; de procéder à une analyse détaillée des différentes composantes du projets, d'évaluer les risques et d'identifier les variables critiques et de décider si l'on doit réaliser ou non le projet ou formuler toutes les autres recommandations relatives aux diverses composantes du projet ».

Dans le cadre du PQDI cette phase est complètement prise en charge par l'organisme québécois qui détaille les différentes composantes du projet et le finalise par rapport aux exigences du programme et prend la décision de dépôt ou non auprès du PQDI.

1.4.3 La planification

Après l'étude de faisabilité, la décision d'entreprendre le projet est prise. A ce stade il est fondamental de répondre aux questions suivantes : Quoi faire ? Qui va le faire ? Quand le faire ? Le faire pour combien ?

La planification a pour fonction de déterminer avec précision tout ce qui doit être fait afin que les objectifs soient réalisés à la satisfaction des populations bénéficiaires et en conformité avec les contraintes de budget, de temps et de qualité.

Ces quatre interrogations sont prises en compte dans un cahier des charges généralement appelé « termes de références » qui énumèrent les conditions que le prestataire (agence d'exécution) devra satisfaire pour que sa proposition soit recevable. Pour plus de simplification, les quatre interrogations reflètent les quatre aspects de la planification :

- La planification structurelle qui permet d'identifier les tâches et de les regrouper dans un organigramme et de les coder pour une meilleure répartition.
- La planification organisationnelle permet de désigner la personne ou le groupe de personnes ou encore de sous traitants, qui devront exécuter les tâches déjà identifiées.
- La planification opérationnelle permet de préparer le calendrier d'exécution du projet. Elle donne une identification précise des moments de chacune des tâches qui seront exécutées et détermine « ipso facto » la durée du projet. Elle sert de support de vérification de l'échéance du projet et de guide pour les intervenants dans la réalisation des tâches.
- La planification financière sert à déterminer l'enveloppe à allouer à chacune des tâches et à chacun des intervenants. Elle permet aussi de connaître avec exactitude le montant global du projet par rapport à celui qui a été estimé par le promoteur.

La planification selon Théoret (2004 : 21) « permet au responsable d'anticiper, dans les moindre détails, la réalisation du projet ».

Cette étape est faite de manière concomitante entre le partenaire du sud et l'organisme de coopération internationale OCI.

1.4.4 La mise en œuvre

Le démarrage d'un projet suit quasi immédiatement la signature du contrat. Il n'en va jamais de même dans les projets internationaux. Il peut se passer en effet un temps relativement long entre le moment où l'offre de service est déposée et celui où les travaux commencent réellement. Parmi les raisons de ce retard nous pouvons citer la lenteur dans les négociations nécessaires pour boucler le montage financier ou les insuffisances des garanties présentées initialement par les parties bénéficiaires.

D'autres délais sont parfois occasionnés par les changements qui surviennent dans l'administration publique du pays demandeur (remaniement ministériel). A cela peut s'ajouter la volonté ministérielle de revoir les objectifs et éventuellement de procéder à un recadrage des activités par rapport au plan de travail initial.

C'est une phase fondamentale pour la direction du projet et son équipe en ce sens que la coordination des activités et le contrôle de l'avancement, des coûts, de la qualité et de la gestion des changements et des conflits sont mis en exergue. C'est dans la mise en œuvre du projet que toutes les qualités d'un bon manager doivent être développées par le chef de projet pour conduire le projet à une clôture normale et saine.

Cette phase est entièrement prise en charge par le partenaire local avec un appui technique de l'OCI dans le cadre de l'envoi d'un coopérant.

1.4.5 La clôture

La fermeture officielle d'un projet signale la fin de la participation financière et contractuelle du donateur. Un projet est clôturé lorsque sont terminées toutes les activités du projet, que tous les rapports ont été remis, que toutes les dispositions contractuelles ont été respectées et que toutes les vérifications des frais ont été effectuées ; ou bien lorsque le donateur choisit de mettre fin au projet prématurément

Les mesures de gestion fondamentales suivantes doivent être prises lors de la fermeture d'un projet :

- Les obligations financières des entrepreneurs ou des fournisseurs doivent être réglées, pour autant que les exigences contractuelles du projet aient été respectées au préalable.
- Si nécessaire, il faut effectuer une analyse environnementale de fin de projet,
- Souvent les modalités de transfert de l'actif du projet figurent dans le protocole d'entente conclu avec le gouvernement du pays bénéficiaire.

Donc la clôture est une phase qui consiste à évaluer tous les travaux qui ont été faits pour savoir s'il existe des écarts entre la planification et la réalisation. C'est une étape pour les intervenants de faire une analyse rétroactive sur les interventions afin de capitaliser les leçons tirées. Pour bien mesurer le succès d'un projet, il est primordial de faire une bonne clôture de projet et de procéder par la suite à une analyse à posteriori. Cette analyse a le triple mérite d'apprendre du passé, de baliser l'avenir pour ces types de projets et enfin de consolider les méthodes de la gestion de projet.

A la lumière des approches traditionnelles, des approches théoriques et pratiques de l'analyse de l'efficacité, ainsi que de la discussion des concepts évaluation, efficacité, projet et gestion de projet international, nous avons retenu un certain nombre de leçons entre autres on peut citer: la non prise en compte de la participation de toutes les parties prenantes dans les approches traditionnelles, le caractère très général des modèles des bailleurs de fonds, le caractère polysémique des notions d'évaluation, d'efficacité, de projet. Et ces différents enseignements tirés du cadre théorique nous ont facilité la conception d'un modèle d'analyse de l'efficacité adapté aux réalités des pays en développement plus précisément en Afrique. Ce modèle sera présenté au chapitre suivant.

CHAPITRE 2

LE MODÈLE D'ANALYSE DE L'EFFICACITÉ

L'étude des approches traditionnelles ainsi que les pratiques des bailleurs en matière d'analyse de l'efficacité des projets internationaux ont permis de modéliser le processus d'analyse de l'efficacité. En effet, dans ce présent chapitre nous allons présenter le modèle d'analyse, les dimensions de l'analyse, les documents d'analyse et enfin la méthodologie adoptée durant cette recherche

2.1 PRÉSENTATION DU MODÈLE

D'abord, il est présenté de manière synthétique les principales questions qui tournent autour de la notion d'efficacité dans une grille d'analyse globale prenant la forme du cadre logique. Cette grille telle que présentée à la figure 3, a été élaborée pour modéliser le processus d'analyse de l'efficacité.

L'analyse de l'efficacité consiste à apprécier une intervention, ainsi il convient de préciser sur quel plan l'apprécier. Pour mieux préciser notre cadre d'analyse, quatre axes ou critères ont été définis à la figure 4. Un critère ou axe, est un point de vue qui permet de porter une appréciation sur la réalité et de l'éclairer. Les questions que l'on peut se poser sur une action de développement peuvent être synthétisées dans ces quatre critères : le bien-fondé, l'efficacité, l'efficience et l'impact. Et pour chaque critère, il est attribué un certain nombre d'indicateurs présentés dans le tableau 1.

Une grille plus détaillée (tableau 7 en Annexe) va permettre de remplir le formulaire de notation de projet. Dans ce formulaire de notation présenté au tableau 8 en Annexe, il s'agit d'attribuer une note entre 1 et 10 à chaque catégorie. On utilise notre propre jugement pour déterminer cette note globale à partir des appréciations attribuées aux différents indicateurs en fonction de l'importance qu'on souhaite attacher à chacun d'entre eux.

La note globale est basée sur les appréciations ("faible", "moyen", "fort") pour chaque indicateur d'une catégorie donnée. On peut ainsi donner une note de 9 ou 10 à une catégorie ayant trois indicateurs si les trois indicateurs ont eu une appréciation "fort". Trois appréciations "moyen" peuvent conduire à une note de 6. Enfin trois appréciations "faible" à une note de 3. Une appréciation "non analysable" peut être incluse dans la note globale en tant que note neutre, ce qui signifie que la note globale peut être décidée en fonction des autres indicateurs de la catégorie.

Également la décision d'attacher plus d'importance à certains indicateurs qu'à d'autres lors de la détermination de la note globale, peut correspondre à la nature de l'indicateur ainsi qu'à la nature ou aux ressources du projet. Ainsi on peut décider que trois appréciations "fort" donnent une note globale de 8 plutôt que de 9, si l'un des indicateurs est un peu moins "fort".

Il est demandé de noter l'ensemble du projet entre 1 et 10. C'est également une note que l'on peut fixer sur la base de l'analyse des différents indicateurs, de l'importance attachée à chaque indicateur, des notes accordées aux catégories et de l'importance que l'on souhaite attacher aux catégories suivant la nature du projet ou ses ressources.

Ce modèle d'analyse peut être utilisé autant dans une évaluation ex ante, mi parcours, finale que dans une évaluation ex post. Ainsi, tous ces différents moments de réalisation d'une évaluation ont été pris en compte dans ce modèle.

Le choix d'inclure trois options d'appréciation, "faible", "moyen" et "fort", est délibéré. "Faible" signifie insuffisant, c'est-à-dire nécessitant une amélioration. "Moyen" indique qu'une amélioration plus ou moins importante est à envisager. "Fort" signifie qu'aucune amélioration n'est exigée.

Les indicateurs doivent toujours être interprétés à la lumière de l'efficacité du projet. Celle-ci inclut le temps, le budget, le soutien politique disponible, etc.

Une analyse approfondie du problème et la collecte d'informations sur les déterminants sont aussi importantes pour un projet à petite échelle qui concerne un centre communautaire local que pour un projet à l'échelle nationale.

Cependant, les caractéristiques réelles du projet et les finances disponibles varieront fortement entre ces deux types de projet. Cela signifie qu'en fonction des ressources, l'appréciation "moyen" peut être la meilleure note obtenue. En fait, il est possible d'exprimer ce « jugement » en attribuant à la catégorie une note plus élevée qu'on ne l'aurait fait normalement pour une appréciation "moyen". Il faut analyser si les conditions minimales nécessaires à l'efficacité des actions ont été remplies, puis prendre en compte ce contexte lors de l'attribution de la note globale. Il est par ailleurs important de retenir que cette grille est un outil de diagnostic visant à analyser l'efficacité des projets du PQDI, et ces appréciations doivent toujours être considérées selon cette perspective. C'est l'analyse qui compte. Les appréciations n'ont pas beaucoup d'intérêt en elles-mêmes. L'objectif d'une analyse de projet est de connaître afin d'améliorer.

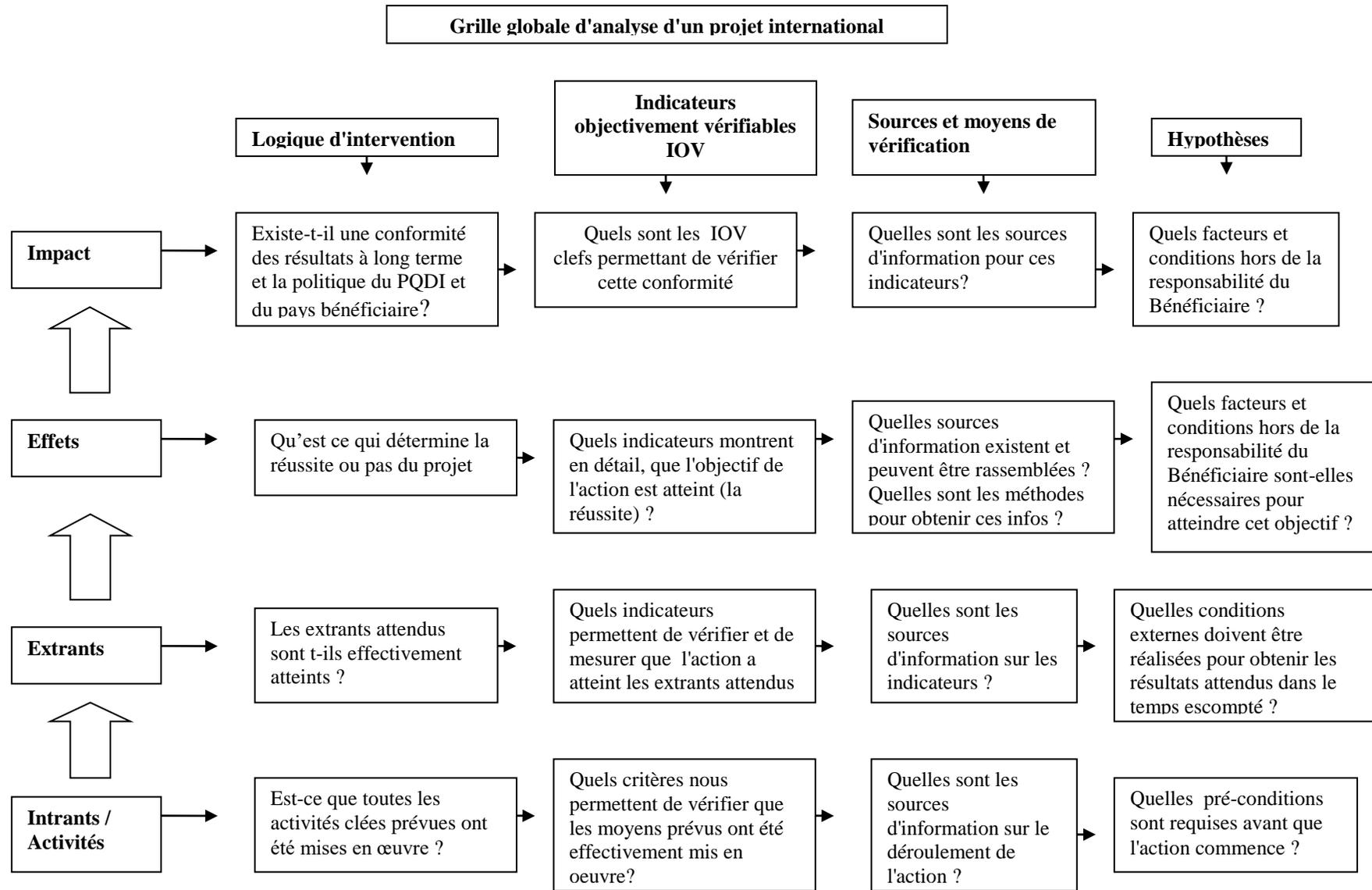


Figure 1: Grille globale d'analyse d'un projet international

Les critères ou axes d'analyse d'un projet international

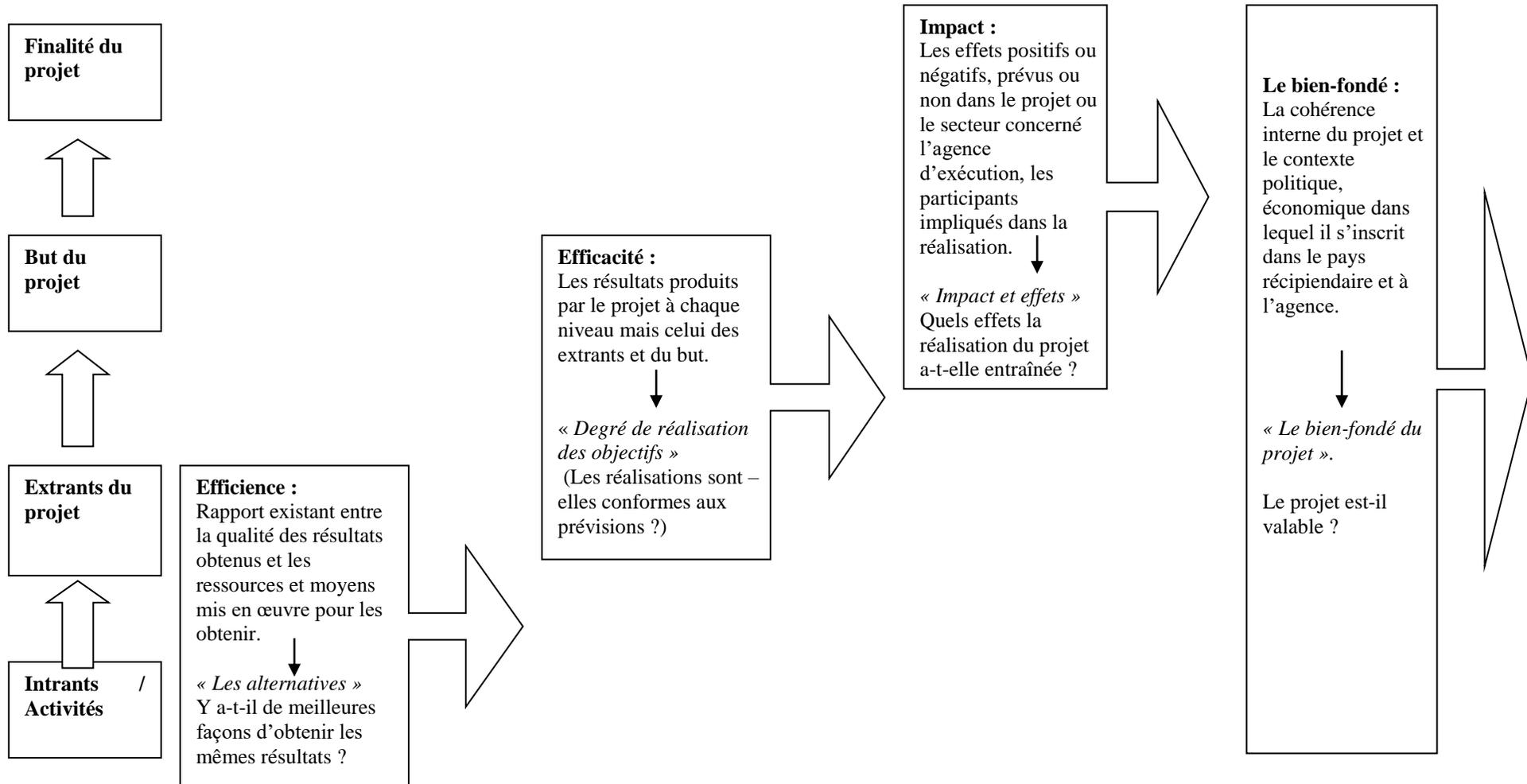


Figure 3: Les critères ou axes d'analyse d'un projet international.

POUYE Ibrahima (2006). Figure élaborée à partir de la littérature

Les critères ou axes d'analyse	Les indicateurs
Bien fondé	1. Analyse du problème\besoin 2. Étendu du problème\besoin 3. Perception du problème\besoin
Efficienc	1. Soutien et engagement 2. Moyens 3. Leadership
Efficacité	1. Adéquation objectifs / analyse du problème 2. Objectifs mesurables 3. Objectifs acceptables 4. Objectifs réalisables 5. Conception de l'intervention 6. Calendrier de l'intervention 7. Participation des groupes cibles 8. Adaptation culturelle
Impact	1. Un changement a- t-il été mesuré 2. Est- il plausible que le changement ait été provoqué par l'intervention ?

Tableau 1: les critères d'analyse et leurs indicateurs

2.2 LES DIMENSIONS DE L'ANALYSE DE L'EFFICACITÉ

Après avoir présenté le modèle, il convient d'explicitier les différents indicateurs par rapport aux différents critères définis au préalable le bien fondé, l'efficienc, l'efficacité, l'impact.

2.2.1 L'analyse du bien fondé

C'est une analyse de la cohérence interne du projet. Elle met l'accent sur l'analyse des problèmes, leur étendue et la perception de ces problèmes par les acteurs.

2.2.1.1 Analyse du problème\besoin

La phase d'analyse du problème\besoin pose déjà les fondations des options de mise en œuvre du projet. Si la perception du problème\besoin par les acteurs, leurs souhaits et leurs possibilités sont prises en compte à cette étape, on augmente leurs chances d'avoir une opinion favorable de l'intervention à développer et donc d'améliorer les possibilités de mise en œuvre.

Dans la phase d'analyse d'un problème, il s'agit de sélectionner un problème à partir de l'importance qu'il revêt et de l'étudier. Plus le problème est perçu comme étant sérieux, plus il est justifié d'engager des actions pour le réduire ou le résoudre.

Connaître la nature du problème signifie surtout que l'on cerne clairement le type de problème impliqué. L'étude du problème implique aussi d'identifier les relations entre

le problème\besoin étudié et d'autres problèmes. Cette phase peut être l'occasion de mettre en commun les points de vue et de renforcer ainsi les collaborations.

La gravité du problème fait référence aux conséquences du problème sur la qualité de vie des individus. De façon plus positive, on peut également faire référence aux avantages à attendre du traitement du problème.

2.2.1.2 Étendue du problème\besoin

C'est l'analyse des déterminants. Cette étape implique une analyse des facteurs qui influencent les comportements et les aspects environnementaux non souhaitables, en fournissant une meilleure compréhension des principales données du problème\besoin.

Ces facteurs sont-ils différents en fonction des groupes ? Est-il nécessaire de concentrer l'action sur un groupe spécifique ?

La distribution d'un problème fait référence à son occurrence au sein d'une population, d'un lieu. Elle permet d'identifier des groupes à risque et de sélectionner le groupe concerné, ainsi que le lieu et le moment de l'intervention. La distribution implique des caractéristiques démographiques générales comme l'âge, le sexe, l'éducation, le niveau social. La distribution par lieux sous-entend que le problème se concentre dans certaines zones géographiques telles que des quartiers, des villes ou des régions. Au niveau local, la distribution peut être très précise. Par exemple il peut être jugé que la peur de la violence dans un quartier se concentre dans des rues en particulier. La distribution temporelle, enfin, concerne des problèmes qui apparaissent à des moments de l'année (par exemple, invasion acridienne).

Cette information peut aider à préciser le problème et les groupes qu'il affecte et augmenter ainsi les chances pour que l'intervention soit plus pertinente.

2.2.1.3 Perception du problème\besoin

Cet indicateur concerne la façon dont le problème\besoin est perçu par les divers acteurs et les raisons pour lesquelles ils le perçoivent comme un problème\besoin. Les acteurs sont tout d'abord les individus parmi lesquels le problème\besoin apparaît, mais ce sont également ceux qui souffrent de ses conséquences et les institutions concernées.

La façon dont les acteurs perçoivent le problème constitue un indicateur de leur niveau de soutien potentiel aux actions et de leurs possibilités de collaboration. Si les acteurs ne perçoivent pas le problème\besoin, ils ne participeront pas aux activités ou ne seront pas réceptifs aux messages du projet d'intervention.

L'existence d'une pluralité de définitions d'un même problème ne constitue pas nécessairement un obstacle, chacun pouvant reconnaître ses divers aspects. Dès lors que les différents acteurs reconnaissent leurs intérêts respectifs, les différentes facettes du problème peuvent fournir une base pour développer une approche collective qui repose sur une coalition forte.

2.2.2 L'analyse de l'efficience

L'analyse de l'efficience consiste à étudier le rapport existant entre la qualité des résultats obtenus et les ressources ainsi que les moyens mis en œuvre pour les obtenir. Mais l'aspect soutien et engagement des différentes parties prenantes sans oublier le leadership, sont très déterminants pour apprécier l'efficience d'un projet.

2.2.2.1 Soutien et engagement

Le niveau de soutien et l'engagement des différentes parties à une initiative déterminent la capacité du projet à voir le jour, et ce, à quelque étape que ce soit.

Les initiateurs doivent décider qui impliquer, quels partenaires et à quelle étape du projet.

Une des caractéristiques des projets de développement étant d'impliquer plusieurs parties, des objectifs conjoints doivent être formulés. La réussite d'un projet est conditionnée par le besoin d'un soutien et d'un engagement, non seulement des partenaires, mais également de la part de l'organisation initiatrice et de la population concernée. Le soutien de cette dernière étant une condition préalable pour obtenir le support des intermédiaires.

Le niveau de soutien et d'engagement est déterminé par des facteurs spécifiques à chaque étape. Lors de la définition du problème, les missions et la politique de l'opérateur, la pertinence sociale du thème, son niveau d'urgence ainsi que la mission et les intérêts des partenaires sont des facteurs décisifs.

A l'étape où les interventions à mettre en œuvre sont sélectionnées, l'adhésion, le soutien et les options proposées par les partenaires, ainsi que le niveau d'engagement de la population concernée sont des facteurs essentiels. Un autre facteur important à cette étape est celui de la qualité des exécutants et leur connaissance du sujet, leur capacité à accroître le soutien et à mettre en œuvre les interventions choisies.

A l'étape de mise en œuvre, les principaux facteurs qui interviennent concernent à la fois l'adhésion des acteurs pour le projet et une attitude positive parmi ceux qui doivent

décider de l'intégration du projet dans une structure existante. Le niveau de soutien/engagement doit graduellement augmenter pendant l'étape de mise en oeuvre.

2.2.2.2 Moyens

Il s'agit des aspects temporels, du financement, du personnel et de l'expertise disponible qui limitent les ambitions d'un projet. Ces moyens qui peuvent évoluer au cours du projet concernent à la fois les exécutants et les partenaires avec lesquels ils collaborent.

Il est important d'utiliser au mieux les ressources disponibles, à l'aide d'une gestion efficace et créative et d'une certaine souplesse. De manière à optimiser les ressources, il est souvent possible de modifier le calendrier, le financement et les types de personnels disponibles. Les moyens peuvent également augmenter au cours du projet. Un projet pilote couronné de succès peut se voir accorder un budget ou des subventions supplémentaires.

C'est un facteur décisif qui détermine les limites du projet. D'un autre côté, des ressources adéquates ne garantissent en aucune manière une intervention efficace. Ces aspects relatifs à la gestion des ressources sont souvent décrits dans la littérature relative à l'assurance qualité.

2.2.2.3 Leadership

Il est très important pour l'efficacité d'un projet qu'un seul et unique responsable puisse coordonner les objectifs, les ressources, le soutien et l'engagement disponibles.

Cette grille d'analyse souligne deux facettes du leadership : les caractéristiques du responsable de projet et les aspects sur lesquels il se concentre.

L'expertise fait référence aux connaissances théoriques du thème traité ainsi qu'aux aptitudes pratiques requises pour gérer et coordonner un projet (rendre compte de la progression, prendre des décisions, etc.) et pour mettre en oeuvre les activités nécessaires (écriture de rapports, enseignement, concertation, etc.). Dans le présent contexte, les compétences du responsable de projet font référence à une combinaison de qualités personnelles et au mode de travail.

Il est particulièrement important que le responsable du projet soit conscient de son niveau de spécialisation et de ses lacunes, ce qui lui permet de faire appel à des tiers en cas de besoin.

Les qualités personnelles que l'on peut attendre d'un responsable de projet sont par exemple l'enthousiasme, la créativité et la force de persuasion. Le mode de travail et les

aptitudes de chaque responsable de projet doivent être évalués. L'importance du leadership, en tant qu'un des éléments déterminants des résultats des projets, a fait l'objet de beaucoup de recherches.

2.2.3 L'analyse de l'efficacité

Cette dimension analyse les résultats produits par le projet à chaque niveau mais aussi celui des extrants et du but, ainsi que leurs liens entre l'analyse du problème, les objectifs de départ, la participation des bénéficiaires et les réalités locales.

2.2.3.1 Adéquation objectifs / analyse du problème

Les objectifs doivent être définis à partir du résultat de l'analyse du problème. Ainsi les objectifs seront adaptés aux groupes cibles.

Les objectifs guident les processus de conception de l'intervention et de l'évaluation. Par conséquent, il est nécessaire de décrire avec les termes les plus précis possibles les types de changements à atteindre et qui ils concernent. Les facteurs comportementaux et environnementaux pertinents ainsi que leurs déterminants doivent être spécifiés sous la forme de comportements concrets. Si les objectifs ne s'adaptent pas au problème, l'intervention à développer ne contribuera pas à la réduction du problème et ne sera donc pas efficace.

2.2.3.2 Objectifs mesurables

Les objectifs doivent être formulés dans des termes mesurables et précis et la durée prévue pour les atteindre doit être indiquée.

Si les objectifs ne sont pas précis, il devient impossible de décider quelles interventions et quelles ressources sont requises pour les atteindre. Dans ces conditions, ils peuvent susciter des interprétations différentes, créant ainsi des confusions, des désaccords et aboutissant à une coordination médiocre des acteurs de l'intervention avec pour conséquence potentielle un non renouvellement ou une fin anticipée du projet.

Le caractère mesurable des objectifs est particulièrement important pour l'évaluation des effets des interventions qui consiste à vérifier dans quelle mesure les objectifs prévus ont été atteints. Si les objectifs n'ont pas été formulés en des termes mesurables, il devient impossible d'estimer l'effet et de tirer des leçons de l'évaluation.

Il est important de définir le laps de temps prévu pour atteindre les objectifs à travers un planning prévisionnel précis qui spécifie la durée du projet et le moment de l'évaluation des effets.

2.2.3.3 Objectifs acceptables

Les objectifs doivent être acceptables pour les acteurs principaux, en particulier pour l'institution conceptrice du projet, les financeurs, les partenaires ou les intermédiaires tels que les opérateurs et dans certains cas (en fonction de la nature du projet) pour le destinataire final (par exemple s'il s'agit d'un projet communautaire). L'acceptabilité d'une intervention et de ses objectifs est déterminée par de nombreux facteurs et considérations, comme la gravité perçue du problème, la façon dont il est interprété, l'effet attendu et la couverture de l'intervention, l'adéquation entre l'intervention et ses objectifs et les valeurs des groupes cibles, les coûts d'une intervention (en termes de temps et d'argent), le rapport coût-bénéfice. Si les acteurs principaux sont en désaccord avec les objectifs de l'intervention, celle-ci risque de ne pas être acceptée. Ceci peut entraîner des conséquences négatives sur les chances de mise en oeuvre du projet, le niveau de participation et l'engagement, et de ce fait, sur l'efficacité attendue.

2.2.3.4 Objectifs réalisables

Un objectif réalisable est un objectif qui peut, en principe, être atteint à l'aide des ressources disponibles, dans les conditions contextuelles et dans le laps de temps prévu. La faisabilité est particulièrement importante pour les objectifs intermédiaires, à court terme, et qui concernent les changements des déterminants environnementaux ou comportementaux. Ainsi, l'information concernant les capacités d'évolution des déterminants constitue un aspect important de l'analyse de la faisabilité.

La faisabilité est en général moins essentielle pour des objectifs généraux qui concernent l'amélioration de l'état de santé ou de la qualité de vie. Ces objectifs ne sont réalisables qu'à très long terme.

En étant attentif à la faisabilité lors de la définition des objectifs, les attentes restent réalistes et on a davantage de chance de les satisfaire. Des objectifs qui sont trop difficiles à atteindre peuvent nuire à l'intérêt porté au projet et à son financement.

La faisabilité d'un objectif peut souvent être estimée en comparant les capacités nécessaires et disponibles pour le réaliser.

2.2.3.5 Conception de l'intervention

Cet indicateur concerne la recherche des interventions, des stratégies et des méthodes adaptées aux objectifs du groupe cible visée. Dans ce contexte, les stratégies sont des applications théoriques (par exemple l'utilisation de modèles pédagogiques), tandis que les méthodes sont définies comme des outils pratiques, concrets, pour mettre en oeuvre les stratégies (par exemple, l'utilisation d'une vidéo ou de jeux de rôle).

Il faut donc sélectionner l'intervention adaptée aux objectifs et groupes cibles prédéfinis, cette étape étant déterminante de l'efficacité attendue du projet. Si l'objectif est simplement d'augmenter la connaissance, distribuer une brochure peut être suffisant pour certains groupes cibles. Cependant, si l'objectif est d'accroître les compétences, une brochure n'est pas adaptée puisque l'on doit donner au groupe cible la possibilité de mettre en pratique le comportement favorable, par exemple à travers des jeux de rôles.

2.2.3.6 Calendrier de l'intervention

Le calendrier fait référence au moment choisi pour l'intervention. Il peut s'agir d'une période de l'année (été, vacances scolaires, saisons des pluies, saisons sèches) ou du niveau d'expérience du groupe cible (s'ils ont eu ou non une quelconque expérience d'un comportement particulier).

Le calendrier doit tenir compte de tous les groupes intermédiaires et leur contexte. En outre, les concepteurs du projet doivent se demander si le climat socio politique est propice à l'intervention.

C'est à cette étape que les concepteurs ont besoin d'apprécier le moment propice pour mettre en oeuvre l'intervention.

Le moment choisi fait aussi référence à la période de l'année durant laquelle se déroule l'intervention. Le moment de l'intervention doit être adapté à la prédisposition du groupe cible. Cette prédisposition peut être liée aux saisons. Le moment choisi peut également être lié au niveau d'expérience du groupe cible et à ses comportements. Certains projets de prévention sont plus efficaces au moment où la majorité du groupe cible n'a pas encore d'expérience vis-à-vis des pratiques que le projet tente d'empêcher.

2.2.3.7 Participation des groupes cibles

La participation du groupe cible signifie que les membres du groupe cible s'impliquent dans la planification de l'intervention.

Étant mieux adaptée au groupe, l'intervention se voit mieux acceptée et soutenue par celui-ci, et est donc plus efficace. Adapter l'intervention au groupe cible nécessite au moins que l'on connaisse ses opinions.

C'est pourquoi la consultation est considérée comme un minimum requis. Plus la participation du groupe cible est active, plus celui-ci adhérera à l'intervention, ce qui d'une part influence favorablement la coordination, le soutien et l'acceptation et peut d'autre part avoir pour résultat l'émancipation du groupe cible. A des niveaux de participation élevés, le groupe cible a habituellement son mot à dire non seulement lors de la conception de l'intervention, mais aussi en amont, lors du processus de définition ou d'identification du problème et de l'établissement des objectifs. Le groupe cible devient alors le fondateur du projet. Les actions communautaires recourent fréquemment à cette démarche qui n'est cependant pas adaptée à tous les projets. Le niveau de participation doit donc être adapté à la nature du projet.

2.2.3.8 Adaptation culturelle

Le terme culture fait référence à un ensemble d'habitudes, de façons de faire, de mentalités et de règles écrites et non écrites prévalant au sein de groupes spécifiques.

La culture fait aussi bien écho à des opinions, des habitudes, des rôles au sein de groupes ethniques ou religieux particuliers ou encore aux modes de loisirs des jeunes. La culture détermine la façon dont les individus perçoivent le monde et comment ils se comportent (ou devraient se comporter) vis-à-vis des autres. Plus les cultures sont différentes, plus la probabilité est importante pour que des mots, des symboles ou des gestes puissent avoir des significations différentes. Si une intervention n'est pas adaptée à la culture du groupe cible, elle risque de ne pas être efficace, soit parce qu'elle n'atteint pas le groupe cible ou parce que celui-ci ne comprend pas le message, refuse de l'accepter ou est incapable de réagir face à lui. Il est important d'adapter à la culture du groupe cible toutes les composantes de l'intervention, y compris le message, la façon de le diffuser, la méthode et l'émetteur.

2.2.4 *L'analyse de l'impact*

L'analyse de l'impact fait ressortir les effets positifs ou négatifs, prévus ou non dans le projet ou le secteur concerné, les participants impliqués dans la réalisation. Elle permet aussi de voir si l'impact est attribuable au projet.

2.2.4.1 Un changement a-t-il été mesuré

Dans ce contexte, un changement signifie que la situation mesurée après l'intervention est différente de la situation de référence. Cette évolution s'apprécie de diverses manières.

Des méthodes fiables proposent une mesure de base (estimant la situation initiale) ou une comparaison entre le groupe d'intervention et le groupe témoin ; une méthode moins fiable consiste à demander aux personnes, après l'intervention, si elles ont changé.

Les activités de projet tentent d'obtenir certains changements par rapport à une situation initiale problématique. Une évaluation des effets apprécie dans quelle mesure les changements prévus ont effectivement été obtenus.

Cela implique de mesurer quels changements sont attendus, leur ampleur, comment ils doivent être mesurés, parmi quelle catégorie de personnes et combien d'individus sont concernés.

Les changements que l'on souhaite mesurer doivent correspondre aux objectifs de l'intervention. Si ces derniers ont été définis selon des termes spécifiques et mesurables, la façon de mesurer les changements attendus sera évidente. Ainsi, il est important, avant de commencer une évaluation, de préciser les objectifs de la manière la plus claire possible.

De manière idéale, les objectifs sont basés sur une analyse du problème et de ses données de base et forment une chaîne d'objectifs logiques. Les variables spécifiques utilisées pour mesurer les changements prévus (ou objectifs) sont des indicateurs de résultat. Ces derniers doivent être à la fois pertinents (ils doivent correspondre à l'objectif prévu, c'est-à-dire, au changement attendu) et mesurables.

Détecter des changements est à son tour important pour deux fonctions majeures de l'évaluation, "apprendre et améliorer" et "justifier".

2.2.4.2 Est-il plausible que le changement ait été provoqué par l'intervention ?

La compréhension de l'item ci-dessous requiert une certaine connaissance de l'évaluation des effets. Dans tous les cas, même pour ceux ne possédant pas cette connaissance, elle indique quels sont les points importants.

Les résultats des évaluations des effets et de processus sont généralement utilisés pour décider si une intervention doit être poursuivie, arrêtée ou adaptée, et/ou si sa couverture doit être élargie. De plus, ces deux types d'évaluation indiquent ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, dans quels groupes, dans quelles conditions, etc.

Ainsi, l'évaluation contribue à l'amélioration de la connaissance de l'efficacité des interventions, et peut être utile à la conception d'autres interventions. Il est par conséquent important qu'une évaluation des effets tente de certifier que les changements sont le résultat de l'intervention et non d'autres facteurs. On appelle cela la validité interne. On doit également se demander si les résultats sont également valides pour d'autres circonstances, d'autres groupes, etc. On parlera alors de validité externe ou d'applicabilité.

2.3 LES DOCUMENTS D'ANALYSE DE L'EFFICACITÉ

Par rapport à la simplicité du modèle quelques documents ont été identifiés pour la recherche documentaire. Ces documents sont des outils qui permettent d'avoir une connaissance assez pointue sur le projet mais ils ne peuvent pas remplacer une évaluation en tant que telle. Ils constituent la principale base d'information pour l'évaluation.

2.3.1 *Le cadre logique*

Il a été élaboré en 1969 par des spécialistes de *Practical Concepts Inc* (PCI), une firme consultante pour le compte de l'agence américaine d'aide internationale (USAID). Depuis, plusieurs organismes de coopération internationale l'utilisent dans le cadre de la gestion et de l'évaluation de leurs projets.

Le cadre logique est défini comme un ensemble de concepts reliés les uns aux autres et qui doivent être utilisés concurremment de façon dynamique pour permettre l'élaboration d'un projet bien conçu, décrit en termes d'objectifs et dont on pourra subséquemment évaluer les résultats. Il permet de bien concevoir les projets, de déterminer les objectifs de manière précise et de suivre efficacement les résultats. C'est donc un outil de gestion utilisé par les organismes de coopération partenaire de la direction du développement international (DDI). Le cadre logique constitue l'un des éléments les plus importants du formulaire de demande du PQDI. .

2.3.2 *Les autres documents*

En plus du cadre logique, d'autres outils nous ont permis d'apprécier les performances des projets durant leur exécution et leur clôture. Ce sont des documents internes de gestion exigés aux OCI par le PQDI : le rapport d'activités, le rapport à mis parcours et

le rapport de clôture. Le rapport à mi parcours ne concerne que les grands projets (2ans). Nous avons donc choisi de présenter les deux autres.

2.3.2.1 Les rapports d'activités

Ils sont des documents produits à intervalles réguliers (tous les trois mois). Dans le cadre du PQDI le rapport d'activité n'est pas un document exigé mais quelques organismes le déposent. Ce rapport permet de décrire l'ensemble des réalisations faites au cours de la période de temps étudiée. Les rapports d'activités sont rédigés par le partenaire local et sont destinés d'abord à l'OCI partenaire du nord qui les affine et les adapte aux exigences du PQDI avant le dépôt. Ces rapports retracent l'ensemble des réalisations du partenaire local et s'attardent surtout sur les indicateurs objectivement vérifiables mentionnés dans le cadre logique. Dans notre démarche nous avons mis l'accent sur les intrants et les extrants pour mieux analyser l'utilisation des ressources mis en place et l'atteinte des résultats en fait l'efficacité des projets.

- L'utilisation des moyens

A tout projet est affecté un budget. Le budget correspond à la valorisation de l'ensemble des moyens mis en place en vue de l'atteinte des objectifs. Dans le cadre du PQDI, la gestion du budget est sous la responsabilité exclusive de l'OCI qui est imputable devant le programme même si son exécution est assurée par le partenaire local. Ce dernier est jugé par son partenaire du nord en fonction de l'utilisation qu'il a faite des ressources mises à sa disposition.

C'est pourquoi, dans les rapports d'activités, l'utilisation des moyens a constitué une rubrique essentielle pour jauger en partie la qualité de la gestion.

Il est arrivé très souvent, que le partenaire local ou l'OCI du nord n'ait pas pu respecter à la lettre la planification financière effectuée lors de la demande de financement. Ce non respect ne constitue pas une faute, mais il serait intéressant d'analyser les causes de ce type de dérapages.

- L'atteinte des résultats

Les intrants servent à réaliser les extrants puisque ceux-ci sont les éléments qui permettent l'atteinte du but du projet. La réalisation des extrants est la phase la plus importante dans la vie d'un projet : c'est l'essence même du projet. Cependant nous avons analysé cette réalisation à partir des contraintes de coût et de délai.

Dans le projet, il a été prévu de réaliser l'extrant à un certain coût, et ce budget mis en place, doit être respecté dans la mesure du possible. Dans certains projets il s'est

produit des écarts négatifs mais le partenaire local n'a pas renoncé à certains extrants ni essayé de collecter des ressources additionnelles en vue de les combler, ce qui a beaucoup influé sur l'objectif de ces projets.

Le délai fait partie des contraintes majeures en gestion de projet. Et son non respect entraîne des difficultés supplémentaires à la gestion, en ce sens que si le délai se prolonge, cela se répercute sur le budget et sur la qualité des extrants.

- Le calendrier des activités

A la lumière des expériences du partenaire local et celles de l'OCI, une programmation des activités du projet est faite en fonction des contraintes de coût, de délai, et de qualité. C'est un document qui permet de conduire efficacement les différentes opérations du projet.

2.3.2.2 Le rapport de clôture

Comme son nom l'indique, c'est un document établi lors de la fermeture du projet par une équipe, de préférence, composée d'une partie de membres n'ayant pas participé directement à l'exécution du projet. Elle est composée généralement du chef de projet, du chargé de projet, du représentant du bailleur de fonds ou de la structure maîtresse d'œuvre.

Le rapport de clôture nous a permis de vérifier les deux questions suivantes :

Les extrants prévus ont-ils été réalisés ?

Les procédures administratives et comptables nécessaires ont-elles été exécutées correctement ?

- La réalisation des extrants

Nous nous sommes assurés qu'au moment de la clôture des projets étudiés que leurs extrants prévus ont été réalisés et que l'utilisation qui a été faite des intrants l'a été conformément à la planification établie.

Dans le cadre de l'analyse on s'est posé très souvent les questions suivantes :

L'extrant réalisé est-il conforme aux spécifications qualitatives prévues?

Le nombre d'extrants réalisés est-il conforme à ce qui est prévu?

En fin de compte ce rapport nous a permis de répondre à la question de savoir si l'extrant réalisé permet d'atteindre le but du projet et s'il participe à l'atteinte de la finalité de celui-ci.

- Les procédures administratives et comptables

Dans les projets étudiés ces deux fonctions sont dissociées, l'OCI s'occupe de la partie administrative et comptable, et l'autre volet technique c'est-à-dire la réalisation de l'extrant incombe au partenaire du sud. Ainsi c'est l'organisme québécois qui exécute et s'assure que l'ensemble des procédures en ce domaine a été respecté et dresse un bilan financier.

2.4 MÉTHODOLOGIE

Pour prendre en compte l'objectif de cette recherche qui est d'élaborer un modèle d'analyse de l'efficacité et de l'appliquer au PQDI, il s'avère nécessaire de choisir une méthodologie de recherche rigoureuse susceptible de donner un caractère scientifique aux résultats de cette étude. Pour parvenir à établir un modèle valide, des choix ont été opérés, options jugées plus adaptées pour répondre aux exigences de notre étude, et durant son application, on a adopté une approche générale et une méthode rigoureuse afin d'obtenir le maximum d'informations permettant une analyse pertinente des différentes interactions entre les acteurs de la gestion des projets financés par le PQDI.

2.4.1 *L'échantillon*

Nous avons choisi de travailler sur les quatorze projets présentés sur le tableau ci-dessous pour assurer une certaine représentativité par rapport aux zones géographique, à la période (2002-2006) et enfin par rapport aux secteurs d'intervention.

Titre du projet	Pays bénéficiaire	Budget	Durée	OCI
Modélisation de la gestion communautaire des déchets solides ménagers en Afrique de l'ouest	Bénin	458.898 \$	2003/2005	Oxfam Québec
Métissage et mondialisation chez les jeunes : éducation par le cirque et par le conte	Burkina Faso Cameroun, Sénégal, Côte d'ivoire	688.425 \$	2003/2005	Jeunesse du monde
Développement communautaire concerté	Sénégal	131.939 \$	2005/2007	Jeunesse du monde
Programme d'appui aux initiatives de développement local à Dioila-Paidel Mali	Mali	99.411 \$	2002/2004	Carrefour de solidarité internationale / Sherbrooke
Alimentation en eau potable de 2 écoles primaires par béliet hydraulique	Burundi	32.600 \$	2003/2004	Terre sans Frontières TSF
Programme de soutien régional à la santé, à l'éducation et à l'agriculture	Haïti	100.000\$	2005/2006	AMIE
Appui aux droits fondamentaux des enfants de la rue et des enfants orphelins du sida de Bujumbura	Burundi	160.763 \$	2003/2005	AMIE
Appui au centre de documentation du SNEN (syndicat des enseignants et enseignantes du Niger)	Burkina, Mali, Niger	479.000 \$	2005/2007	CECI
Appui au renforcement des capacités des structures communautaires et ONG locales en techniques de mobilisation sociale et d'IEC en santé	Burkina Faso	312.800 \$	2003/2005	CECI
Actions de reconstruction et de réhabilitation dans la région Nord Est d'Haïti	Haïti	66.368 \$	2004/2005	Plan Nagua
Coopérative d'aménagement forestier de la forêt de Gnagoumaré	Niger	90.000 \$	2003/2005	CCI
Projet d'appui aux communautés locales de Grand-Popo (PACLOG) au Bénin, Phase I	Bénin	261.970 \$	2003/2005	Fondation Paul Gerin-Lajoie
Projet d'appui aux communautés locales de Grand-Popo (PACLOG) au Bénin, Phase II	Bénin	333.000 \$	2005/2007	Fondation Paul Gerin-Lajoie

Tableau 2 : Récapitulatif des projets étudiés

2.4.2 L'approche générale

L'analyse fournit une vue d'ensemble des résultats du programme sur la période 2002-2006 relativement aux axes : le bien-fondé, l'efficience, l'efficacité, l'impact. Cette analyse a été menée conformément aux principes et normes de la politique ministérielle d'évaluation de programme publiée en Avril 2006 par la direction de la vérification interne et de l'évaluation du MRI.

- L'approche participative

L'analyse s'est faite de manière participative, les principaux intéressés ont participé à l'établissement des paramètres de la mesure des résultats, ce qui nous amener à un modèle d'analyse plus conforme aux exigences de la direction du développement international.

- L'approche orientée sur les résultats

Dans le cadre de cette analyse, l'accent portait principalement sur les résultats obtenus par le programme. L'échantillon de projets choisis a servi d'unité d'analyse permettant de tirer des conclusions sur le PQDI. Le cadre des résultats et les orientations privilégiées du ministère ont orienté l'établissement, l'analyse et la présentation des résultats.

2.4.3 La méthode

La méthode retenue pour cette analyse a été conçue avec le chargé du PQDI en fonction des exigences et attentes du Ministère et des OCI. Cette approche est considérée crédible et appropriée pour cerner les résultats attribuables au programme compte tenu de l'éventail de l'information disponible ainsi que des contraintes de temps.

La méthode comprenait :

- L'examen de la documentation y compris les approches d'autres donateurs à l'égard des OCI : Comme la partie la plus importante de cette recherche porte sur le « reporting » ou la documentation fournie par les organismes de coopération internationale (OCI), la qualité des données recueillies était fonction du choix des documents fournis. Il était important pour nous de s'assurer des données les plus récentes à moins qu'il ne s'agisse des projets sur une période du passé, d'obtenir les documents les plus complets, de s'arrêter aux contenus se rapprochant le plus de nos indicateurs. Il faut signaler que l'Intranet du MRI a été une source de documentation non négligeable.

- Les entretiens auprès des chargés de projet au niveau des OCI et des personnes ressources: Cet outil nous a offert une qualité de rapports interpersonnels inestimables. Il nous a permis d'explorer, de découvrir à travers la singularité de chaque rencontre les différents aspects de la gestion des projets de coopération internationale. Les premiers entretiens m'ont amené au centre canadien d'études et de coopération internationale (CECI) une des plus grandes organisations de coopération internationale au Canada. Ce premier exercice nous a permis de prétester la grille d'analyse et de recueillir les commentaires des experts autant sur cette grille que sur la problématique de la gestion des projets internationaux et les objectifs de notre recherche. Après quelques réaménagements de la grille et les orientations de la recherche-action, nous avons pu rencontrer tous les OCI dont les projets faisaient partie de l'échantillon d'étude.

- L'observation au niveau du ministère des processus de gestion des programmes : le travail de bureau, les rencontres à la cafétéria du ministère, dans l'ascenseur, nous ont donné le goût de porter une attention à ce qui nous entoure. Cet intérêt porté aux personnes ou aux choses était un premier pas vers la compréhension de l'environnement du ministère surtout du PQDI, notre cadre d'étude.

- Et enfin, l'analyse des données recueillies lors de l'analyse de projets précis, les extrants dont les effets ont été examinés par rapport aux résultats préconisés dans la documentation. Cette approche nous a permis de produire un ensemble cohérent de données permettant l'agrégation, des données relatives à un certain nombre de projet afin de présenter des recommandations pour le PQDI. Tant au niveau des projets étudiés qu'à celui du programme, l'analyse portait sur les résultats obtenus, leur pertinence et leur viabilité, l'efficacité des partenariats, la conception, l'utilisation des ressources.

Somme toute, le modèle conçu à partir des enseignements tirés de la littérature et des cours reçus durant la formation avec une méthodologie adaptée à cette étude, ont facilité l'application de cette grille au PQDI. Programme qui sera présenté au chapitre 3.

CHAPITRE 3

LE MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES (MRI) DU QUÉBEC

Le modèle d'analyse de l'efficacité présenté avec les documents d'analyse, a été appliqué au Programme Québécois de Développement International (PQDI), programme logé à la Direction du Développement International (DDI) du Ministère des Relations Internationales (MRI). De ce fait, il paraît important de présenter le MRI ainsi que la DDI et de s'arrêter sur le PQDI.

3.1 MANDAT

Le ministère des Relations internationales (MRI) du Québec est chargé de développer les relations du Québec avec les gouvernements étrangers. En outre, il assure la participation du Québec aux instances de la Francophonie et la présence de représentants du Québec au sein des délégations canadiennes dans le cadre des travaux des organismes internationaux.

Le ministère prépare et négocie aussi des ententes et engagements du Québec avec ses partenaires internationaux et accorde les privilèges et immunités qui relèvent de ses compétences.

Dans son objectif de contribuer à l'effort de solidarité internationale, le MRI, par le biais de la DDI, a pris l'option d'orienter la contribution du Québec en matière d'aide internationale vers la formation des ressources humaines et le développement des capacités de gouvernance. Pour mieux situer la DDI au MRI, voir figure 5.

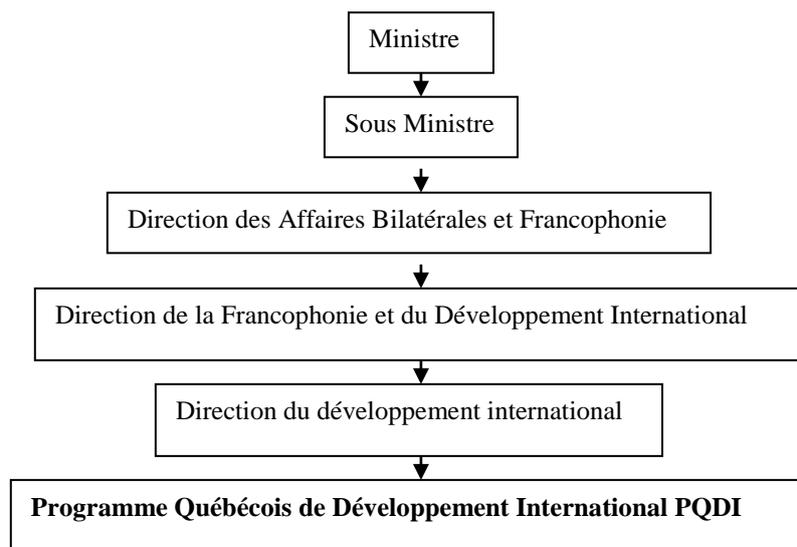


Figure 5: Organigramme simplifié du MRI

3.2 LA NOUVELLE POLITIQUE INTERNATIONALE DU QUÉBEC

Cette nouvelle politique est née dans un contexte particulier, elle est axée sur plusieurs axes dont la francophonie, la solidarité internationale.

3.2.1 Contexte

Dans un contexte de restructuration profonde des rapports internationaux et de sa progression sur un fond de mondialisation poussée, où les flux de commerce et d'investissement favorisant ainsi l'apparition de nouveaux pôles de croissance qui rivalisent avec ceux des économies développées, le Québec s'est doté d'une nouvelle politique internationale.

La croissance des économies émergentes entraînant des ajustements importants, ainsi que la croissance économique des pays avancés ont été à l'origine de l'augmentation de la demande d'énergie et des matières premières provoquant une pression à la hausse des prix. Ce phénomène rend les pays sous développés beaucoup plus exposés à la précarité. Par conséquent le gouvernement du Québec par le biais du MRI a mis en place une nouvelle feuille de route dans le cadre de la francophonie mais aussi une contribution considérable à l'effort de la solidarité internationale.

3.2.2 La Francophonie : une nouvelle feuille de route

Les actions prioritaires du Québec s’inspirent de quatre grandes orientations énoncées dans le cadre stratégique décennal endossé par les chefs d’État et de gouvernements de la francophonie.

- La promotion de l’espace culturel et linguistique
- La promotion de la bonne gouvernance, de la paix et de la démocratie
- La promotion d’une action internationale solidaire
- La promotion de l’éducation au service du développement durable

3.2.3 La contribution à l’effort de solidarité internationale

Face à la mondialisation, beaucoup d’États ne peuvent s’inscrire dans la spirale de la croissance. Il en est ainsi pour plusieurs pays en voie de développement et bon nombre sont situés sur le continent africain. Ces pays ne disposent pas de ressources financières qui leurs permettraient d’affronter l’envolée des cours du pétrole ou la chute des cours des produits agricoles qu’ils exportent. Ils ne peuvent pas faire face aux fluctuations des taux de change et à la hausse des taux d’intérêt qui ont des effets destructeurs sur leur endettement.

Ainsi la solidarité s’impose au gouvernement du Québec surtout dans l’espace francophone. Et les priorités de cette solidarité internationale est de cibler l’action et de développer des partenariats, de favoriser la formation des ressources humaines, de développer des capacités de gouvernance, et enfin d’asseoir un meilleur arrimage entre l’offre québécoise et les besoins des pays en développement.

3.3 LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DDI

La direction du développement international soutient les actions menées conjointement par la société civile québécoise et les communautés du Sud en faveur d’un développement durable et équitable. Ces actions sont réalisées en partenariat avec les organismes québécois de coopération internationale qui ont une expérience en matière d’aide au développement. Ces organismes sont pour la plupart membres de l’association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI), partenaire majeur du ministère des Relations internationales. Leur mission est orientée vers le développement humain, la coopération et la solidarité internationale. Situés dans différentes régions du Québec, ils sont actifs dans de nombreux pays en développement,

notamment dans les régions de l'Afrique francophone, de l'Amérique latine et des Antilles.

3.3.1 La présentation du PQDI

Le Programme québécois de développement international (PQDI) vise à soutenir les actions de solidarité des organismes de coopération internationale menées en partenariat avec les communautés des pays les moins favorisés de l'Afrique francophone, de l'Amérique latine et des Antilles. Il privilégie les interventions qui répondent à des besoins fondamentaux dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la sécurité alimentaire, de l'organisation sociale et communautaire. Il encourage aussi les actions qui intègrent des dimensions fondamentales, telles que les droits de la personne et la démocratie, la protection de l'environnement, de même que l'utilisation des technologies des communications comme outil de développement. Pour ce faire, il mise sur des partenaires dynamiques que sont les organismes de coopération internationale.

3.3.1.1 Objectif du programme

Le Programme québécois de développement international (auparavant appelé Programme d'aide à l'action humanitaire internationale), mis sur pied en mars 1997, vise à soutenir les actions de solidarité des organismes québécois de coopération internationale (OCI) dans les pays les moins favorisés de l'Afrique francophone, de l'Amérique latine et des Antilles.

3.3.1.2 Orientations privilégiées

Le PQDI permet le soutien des interventions des OCI réalisées dans le respect de plusieurs principes. D'abord, les initiatives sont menées par les populations des pays les moins favorisés dans une perspective de renforcement de leur autonomie et de prise en charge des leviers de base du développement économique et social. Ensuite les impacts directs sur les collectivités visées, la mise en valeur des ressources locales constituent des priorités pour le programme. Enfin la recherche d'effets multiplicateurs, la pérennité des résultats, l'approche participative de gestion constituent autant de principes encouragés par le PQDI.

3.3.1.3 Clientèles cibles prioritaires et domaines d'intervention

Le PQDI accorde une attention particulière à certains groupes plus vulnérables, notamment les enfants et les femmes chefs de famille.

Le PQDI répond à des besoins fondamentaux dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la sécurité alimentaire et de l'organisation sociale et communautaire. Il encourage les actions qui intègrent diverses dimensions comme les droits de la personne et la démocratie, de même que les technologies de communications, la protection de l'environnement comme outils du développement durable.

3.3.1.4 Admissibilité au programme

Pour être admissible au PQDI il faut :

- Être un organisme à but non lucratif dont les objectifs premiers, définis aux lettres patentes, sont orientés vers la solidarité et le développement international;
- Avoir son siège social ou un bureau au Québec disposant d'une autonomie de sélection, de gestion et de réalisation de projets d'intervention dans les pays moins favorisés;
- Être constitué juridiquement depuis au moins trois ans;
- Avoir une expérience concrète de réalisation de projets de développement sur le terrain d'au moins deux années;
- Démontrer une capacité d'autofinancement d'au moins 20 000 \$ annuellement, en dehors des fonds provenant de subventions du gouvernement du Québec.

3.3.1.5 Catégories de projets et financement de projet

Les projets financés par le PQDI sont présentés dans le tableau 3.

	Durée	Budget global	Contribution maximale MRI
Petit projet	1 an	Entre 20 000 \$ et 100 000 \$	75 000 \$
Grand projet	2 ans	Plus de 100 000 \$	300 000 \$

Tableau 3: Catégories de projets

Aide d'urgence

Cet autre volet du PQDI est consacré à l'aide d'urgence destinée aux victimes de catastrophes, cataclysmes ou conflits dans les pays en développement. Et la contribution maximale du PQDI est fixée à 50 000 \$.

3.3.2 Les autres programmes de la direction du développement international (DDI)

En plus du PQDI la direction du développement international compte d'autres programmes à savoir Québec sans Frontière, le programme sensibilisation du public aux enjeux du développement et à la solidarité internationale.

3.3.2.1 Québec sans frontière

Créé en 1995, le programme Québec sans frontières permet aux jeunes Québécoises et Québécois de 18 à 35 ans de réaliser des stages de solidarité dans les pays du Sud et ainsi de découvrir de nouvelles cultures, partager des valeurs de solidarité, participer à des projets concrets et développer leurs aptitudes personnelles et professionnelles.

La DDI du ministère des Relations internationales soutient financièrement la réalisation des projets de stages des OCI qui sont responsables de la mise en oeuvre, de l'organisation et de l'encadrement des stages en collaboration avec leurs partenaires du Sud. Le programme est coordonné en collaboration avec l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI).

3.3.2.2 Programme de sensibilisation du public aux enjeux du développement et à la solidarité internationale

Le Programme de sensibilisation du public aux enjeux du développement et à la solidarité internationale contribue à mieux comprendre les enjeux du développement, à connaître les réalités des communautés du Sud, à tisser des liens avec les communautés du Sud, et à déployer les valeurs humanistes au-delà des frontières.

Ce programme comporte trois volets :

- Journées québécoises de la solidarité internationale
- Fonds pour l'éducation et l'engagement du public à la solidarité internationale.
- Programme d'appui à la mission d'éducation des organismes de coopération internationale (PAME-OCI).

3.4 LES LEÇONS APPRISES AU STAGE

Il n'est pas facile de résumer aisément et brièvement l'apprentissage réalisé durant le tout le stage, cependant trois aspects méritent d'être précisés:

- L'autonomie dans le travail,
- La responsabilité de prendre des initiatives répondantes au mandat de stage,
- L'encadrement au niveau des activités.

Le fait de réfléchir sur l'efficacité des projets internationaux dans le cadre du PQDI nous a procuré une diversité d'expériences que nous avons acquises et nous a permis notamment d'appréhender l'étendue du champ de la gestion des projets internationaux (gestion de projet, conception, mise en œuvre, gestion du PQDI, évaluation, valorisation). Les activités exercées et les capacités développées correspondent à la formation reçue à l'université. Il a été également possible d'évoluer et de s'adapter à de nouvelles tâches et à un environnement très différent de celui de l'institution d'origine.

Au niveau du partenariat entre le Ministère des relations internationales (MRI) et les organismes de coopération internationale (OCI), nous avons pu comprendre les dynamiques qui existent entre les différents bailleurs, entre l'agence canadienne du développement international (ACDI) et le programme québécois de développement international (PQDI) ainsi que les interrelations entre la direction du développement international (DDI) et les OCI, mais surtout le partenariat entre les ONG du Nord et celles du Sud.

Dans un Ministère en pleine mutation avec le lancement de la nouvelle politique internationale du gouvernement du Québec, une bonne communication interne a permis de connaître les grandes orientations du Québec en matière de coopération internationale mais surtout les procédures administratives avec des outils comme l'avis de pertinence, la note d'information, le compte rendu entre autres.

Dans les entretiens avec les OCI et des personnes ressources de la coopération, on a pu mesurer et comprendre : la dimension et l'importance de la société civile internationale dans le circuit de l'aide internationale, dans la définition des orientations et de la gestion de l'aide. Elle influence les négociations bilatérales ou multilatérales. Le poids de ces organismes et leur réseautage ont pu réorienter l'agenda politique international.

Sur le plan de la gestion des projets d'aide d'urgence, le constat est simple : l'action humanitaire est un outil stratégique, un facteur déterminant de la politique internationale du gouvernement. L'humanitaire constitue un domaine d'intervention spécifique avec

ses règles et ses objectifs propres comme pour les dimensions économiques ou diplomatiques.

Le contact quotidien avec les outils de gestion des programmes de la DDI, l'échange et le partage avec les gestionnaires de ces programmes ont permis la capitalisation d'un maximum de rudiments pour pouvoir gérer un programme dans l'avenir.

L'acquisition de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences et l'établissement de relations aideront certainement à mieux faire, dans l'avenir, le travail comme manager de projet. Par ailleurs nous nous efforcerons au retour au pays après la formation de transmettre à notre organisme futur tout ce que nous avons découvert sur le processus de gestion des programmes de la DDI. En terminant le stage on a tenu à faire quelques recommandations à la DDI en attendant le mémoire de fin formation. Dans un contexte de lancement d'une nouvelle politique étrangère du ministère et d'une gestion axée sur les résultats, les principes de base, auxquels nul ne saurait déroger, reposent sur la notion de qualité de service. C'est dire pour le PQDI ainsi que le programme Québec sans frontière (QSF), les axes d'une évaluation efficace et efficiente devront permettre de vérifier :

- la prise en considération, dans les choix de gestion, des attentes exprimées par le ministère mais et surtout les destinataires de l'aide, en fonction des ressources disponibles;
- l'atteinte de résultats probants, en fonction d'objectifs préétablis, rendus publics et mesurés à l'aide d'indicateurs précis;
- l'effectivité de la reddition des comptes;
- l'utilisation optimale des ressources par les OCI et leurs partenaires du Sud;
- le renforcement de la transparence, en ce que cette notion ne se limite pas uniquement à la reddition des comptes, mais en ce qu'elle couvre également le principe de l'information partagée avec les OCI et diffusée auprès du public (peut-être pour le PQDI penser à la création d'un site web).

Il s'agit là de paramètres susceptibles de constituer les arêtes à partir desquelles peut se construire un contrôle de la qualité qui englobe, en le dépassant, le simple souci de la régularité et de la conformité aux normes données par les règles de fonctionnement du ministère ou du gouvernement québécois.

Il faut en effet se convaincre que le seul respect strict des règles n'est nullement un gage de bonne gestion; pas plus que la non-conformité aux normes ne saurait, automatiquement, constituer un stigmatisme de mauvaise gestion.

La finalité de la « qualité » conçue comme credo et comme préoccupation majeure, il devient évident que l'enjeu reste l'adoption d'un mode d'évaluation plus ouvert et plus soucieux de l'utilisation optimale des ressources (la grille d'analyse proposée), sur la base des résultats attendus et des principes de responsabilisation et de transparence.

Cependant, il faut souligner peut être que la mise en pratique de l'expertise de l'université Senghor à travers le développement d'un outil d'évaluation pour la DDI et cette étude d'appréciation des résultats du PQDI permettront dans l'avenir la mise en place d'un partenariat solide entre l'université Senghor et le gouvernement du Québec dans le cadre de la recherche sur le développement à l'instar de l'accord Université de Sherbrooke/Oxfam Québec et le MRI.

Et dans ce type de partenariat « gagnant gagnant », l'université Senghor qui regorge d'experts ressortissants des pays sous développés dans le domaine de la gestion de projets internationaux, de la santé, de l'environnement, du patrimoine culturel peut mettre au service des OCI à travers des stages, des compétences dans des domaines aussi variés que ceux cités en haut. Pour ce faire, en partenariat avec la DDI, les OCI peuvent identifier des thèmes de recherche qu'ils proposent à l'université Senghor et ces problématiques vont être traitées par les étudiants pour le compte des OCI.

Pour conclure, il est important de mettre en évidence l'influence du mandat du MRI et de la nouvelle politique internationale du Québec sur les orientations du programme québécois de développement international PQDI logé à la direction du développement international. Par conséquent, cette influence se manifeste sur le choix des pays bénéficiaires et des domaines d'intervention privilégiés.

L'application du modèle au PQDI a permis de faire une analyse rétrospective et prospective des résultats des projets qu'il finance. Et cette analyse sera présentée au chapitre 4.

CHAPITRE IV

L'ANALYSE RÉTROSPECTIVE ET PROSPECTIVE DU PQDI

L'application du modèle d'analyse de l'efficacité au programme québécois de développement PQDI a permis l'analyse des résultats des projets réalisés, des structures et mécanismes du programme et enfin de faire des recommandations et la proposition d'un plan d'action.

4.1 LES RÉSULTATS DU PROGRAMME

Dans le but de mieux analyser le programme, nous avons choisi de regrouper l'analyse des résultats non pas par rapport aux axes ou critères d'analyse qui ont prévalu lors de la collecte des données, mais pour une plus grande simplicité et une plus grande cohérence. De ce fait, les résultats du PQDI seront analysés sur le plan du développement, par rapport à leur conformité aux objectifs de solidarité du Québec, selon les types de partenariat et enfin la durabilité des effets du programme.

4.1.1 Les effets sur le plan du développement

Les données ayant trait aux résultats sur le plan du développement ont été recueillies grâce à l'examen de la documentation et les entrevues réalisées auprès des OCI partenaires du PQDI mais aussi auprès d'une stagiaire ayant effectué une étude de capitalisation au sud et d'un membre d'une ONG du sud.

Les OCI obtiennent des résultats tant au niveau des extrants que des effets, bien que ces derniers prennent plus de temps. Les OCI n'effectuent pas dans la plus grande majorité de leurs évaluations ex post pour les raisons suivantes : les OCI restent en général dépendants, pour le déclenchement d'une évaluation, de leurs partenaires financiers. La dépendance est double: financière, d'abord, puisque les frais de l'étude sont à la charge du bailleur; de contenu ensuite, puisque les termes de référence sont systématiquement négociés avec le bailleur.

A ce niveau, les résultats analysés ont été recueillis grâce aux indicateurs du critère Efficacité.

L'analyse a permis de cerner les résultats suivants :

- à l'échelle communautaire :

L'analyse concerne le PQDI, les OCI cités dans cette partie servent d'illustration pour l'étayer. Ainsi on peut noter un meilleur approvisionnement en eau dans la région des

grands lacs (71% des projets réalisés au Burundi sont des projets d'adduction en eau) avec les efforts et l'expertise de Terre Sans Frontière (TSF),



et avec l'appui du programme, TSF a développé une expertise en aménagement de réseaux de distribution d'eau dans cette région avec l'introduction de la technique du béliet hydraulique. Et cette technique a contribué à accroître l'accessibilité à l'eau potable.

Photo 1:Projet adduction d'eau par béliet hydraulique au Burundi. Terre sans Frontière

L'un des objectifs de développement du Millénaire est d'assurer à au moins la moitié de la population mondiale un accès aux services de base, soit toucher 400 millions de personnes d'ici 2015, ce qui correspond à 6000 connections par jour à un réseau d'approvisionnement en eau potable, si l'on privilégie la solution réseau. Et le programme en collaboration avec ces partenaires est en train de jouer sa partition à l'atteinte de cet objectif dans la région des grands lacs.

Par contre en Afrique de l'ouest, les quelques points d'eau construits dans les villages ressemblent à un parachutage par les OCI ou ONG du sud sans que l'initiative ne vienne des populations bénéficiaires. Les villageois ne se sentent donc pas propriétaires des mécanismes et ces points d'eau sont désaffectés.

Il est important aussi de souligner une nette amélioration des installations sanitaires et une sensibilisation accrue à la santé et à l'hygiène, un meilleur accès aux services de santé, la sensibilisation au VIH/Sida aux Antilles avec l'appui de Plan Nagua et AMIE mais aussi en Afrique de l'ouest avec le CECI. Ces résultats sont importants pour le programme.

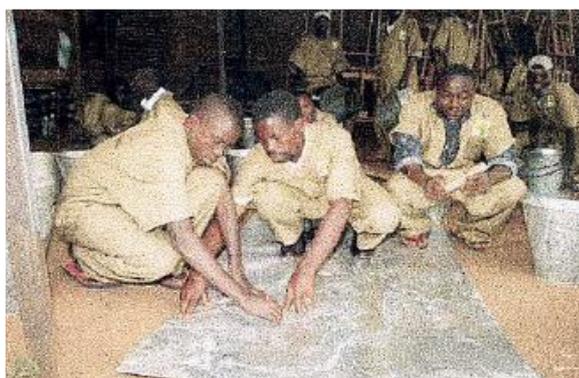


Photo 2: Projet AMIE au Burundi

L'emploi, l'accès aux facteurs de production agricole l'accès au microcrédit (15% des projets réalisés en Afrique centrale et région des grands lacs) avec de l'AMIE. Le programme a appuyé un projet de réinsertion des enfants orphelins du Sida dans l'économie solidaire.

L'alphabétisation, l'éducation de base et la scolarisation (32% des projets financés et réalisés en Afrique de l'Ouest) sont des résultats notables avec l'expérience et l'expertise de Fondation Paul Gerin Lajoie.

▪ Appui aux couches vulnérables



Photo 3: Projet PACLOG au Bénin. Paul Gérim Lajoie

Les effets suivants ont été obtenus :

- Une facilité d'accès des femmes à l'éducation et à la formation,
- l'augmentation des revenus des femmes grâce au microcrédit,
- la diminution de la charge de travail associé à la corvée d'eau à un meilleur accès à l'eau potable pour les ménages

Un plus grand degré de scolarisation des filles vient compléter la liste des résultats notés dans cette partie.

▪ Environnement



Photo 4: Projet de modélisation de la gestion des ordures au Bénin. Oxfam Québec

L'amélioration des installations sanitaires communautaires, la modélisation de la gestion des ordures ménagères en Afrique de l'Ouest grâce à Oxfam Québec en partenariat avec l'Université de Sherbrooke, la plantation d'arbre et l'éducation environnementale avec CCI

Ce projet de modélisation a permis à Oxfam Québec de mettre en place un nouveau dispositif d'intervention en gestion des ordures ménagères dans la région de Port-au-Prince en Haïti.

En effet les projets étudiés ne comportaient pas d'emblée de volet environnemental mais quelques uns ont travaillé sur cette problématique. On peut citer le CCI avec le projet Coopérative d'aménagement forestier de la forêt de Gnagoumaré au Niger, tandis que d'autres ont intégré des enjeux comme la prise en charge locale, l'augmentation des revenus et l'égalité entre les sexes.

Ainsi les interviewés ont indiqué qu'ils avaient plutôt amélioré de manière générale le niveau de vie de la population visée.

Cependant, il faut souligner que ces résultats ne sont pas imputables seulement au PQDI. En effet les OCI ont plusieurs sources de financement comme l'ACDI.

4.1.2 Conformité par rapport aux objectifs et à la politique internationale du Québec

Les OCI sont bien renseignés sur les lignes directrices du PQDI ayant trait notamment aux besoins fondamentaux dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la sécurité alimentaire, et de l'organisation sociale et communautaire.

Le PQDI encourage aussi les actions qui intègrent des thèmes, tels que les droits de la personne et la démocratie, la protection de l'environnement, de même que l'utilisation des technologies de communication comme outil de développement. Cette analyse s'est effectuée avec les données collectées avec l'axe ou critère Bien fondé. Ainsi les effets des projets financés par le PQDI et réalisés par les OCI se conforment aux priorités du gouvernement du Québec en matière de solidarité internationale, notamment en ce qui a trait aux objectifs du millénaire, une aide efficace. Les entrevues ont précisé que les projets des OCI notamment en Amérique latine et aux Antilles sont appréciés en raison de leur contribution à la consolidation de la société civile, et à la création des conditions propices à un développement équitable.

4.1.3 Partenariat et renforcement de capacités

Le ministère des relations internationales MRI du Québec reconnaît l'Association Québécoise des Organismes de Coopération Internationale (AQOCI) comme « un partenaire de premier plan » de sa Direction du Développement International (DDI).

L'AQOCI est un organisme de concertation, de représentation et de soutien aux 54 organisations québécoises de coopération et de solidarité internationale qui en sont membres. Elle coordonne aussi des activités de formation pour ses membres et œuvre à la promotion de la solidarité internationale au Québec. Présents dans toutes les régions

du Québec, les membres de l'AQOCI sont engagés dans plusieurs formes de solidarité internationale : coopération technique, action humanitaire, stages et échanges, éducation du public, plaidoyer, relations interculturelles.

Les formes de collaboration entre le MRI et l'AQOCI et ses membres sont diverses : le PQDI au chapitre de la coopération internationale et de l'action humanitaire ; les Journées québécoises de la solidarité internationale (JDSI), le Fonds pour l'éducation et l'engagement du public à la solidarité internationale et le Programme d'appui à la mission éducative des organismes de coopération internationale (PAME-OCI) au chapitre de la sensibilisation et de l'engagement du public québécois.

Les OCI qui ont participé à l'étude ont presque tous noué des partenariats à long terme avec leurs partenaires du sud. Les OCI mettent l'accent sur la prise en charge locale et le renforcement des capacités afin d'assurer un développement durable. Ils se sont associés à des organisations qui ont une expérience bien établie pour avoir un impact réel sur le terrain. Les partenaires locaux font preuve d'un solide leadership, et prennent des mesures nécessaires qui témoignent d'un esprit novateur et créatif.

En matière de renforcement de capacités, il est à noter que les partenaires locaux ont un leadership plus solide, une capacité à valoriser les leçons et pratiques apprises dans le cadre de la mise en œuvre de la gestion de projets et enfin la capacité de mesurer les résultats et d'en faire état. La responsabilisation partagée entre les OCI et les partenaires locaux est un facteur primordial de cette réussite.

4.1.4 Le développement durable

L'approche adoptée par OCI contribue à un développement durable. Ainsi l'établissement de partenariats solides avec les populations des pays bénéficiaires, la participation des dirigeants communautaires à la consultation et à la planification, s'inscrivent dans ce sillage.

La partie la plus importante de cette analyse s'est faite à partir des questions d'analyse du critère Impact.

La prise en charge locale, le renforcement de capacités locales, la formation, l'éducation, l'alphabétisation constituent autant d'éléments qui favorisent le développement durable.

Selon l'analyse des données recueillies, la collaboration des OCI avec des partenaires bien établis, l'établissement de partenariats soutenus par une aide aux différentes étapes

de l'évolution de ces organisations, l'appui des responsables gouvernementaux, ont conforté l'approche développement durable.

	Afrique de l'ouest	Afrique centrale et région des grands lacs	Haïti	Amérique latine
Éducation	32%	10%	16%	8%
Eau	2%	23%	0%	5%
Sécurité alimentaire	20%	15%	7%	10%
Santé	18%	19%	25%	17%
Femmes et jeunes	17%	10%	7%	23%
Autres	13%	33%	45	47%

Tableau 4: Récapitulatif des projets financés depuis 1997 par régions et par secteurs d'intervention

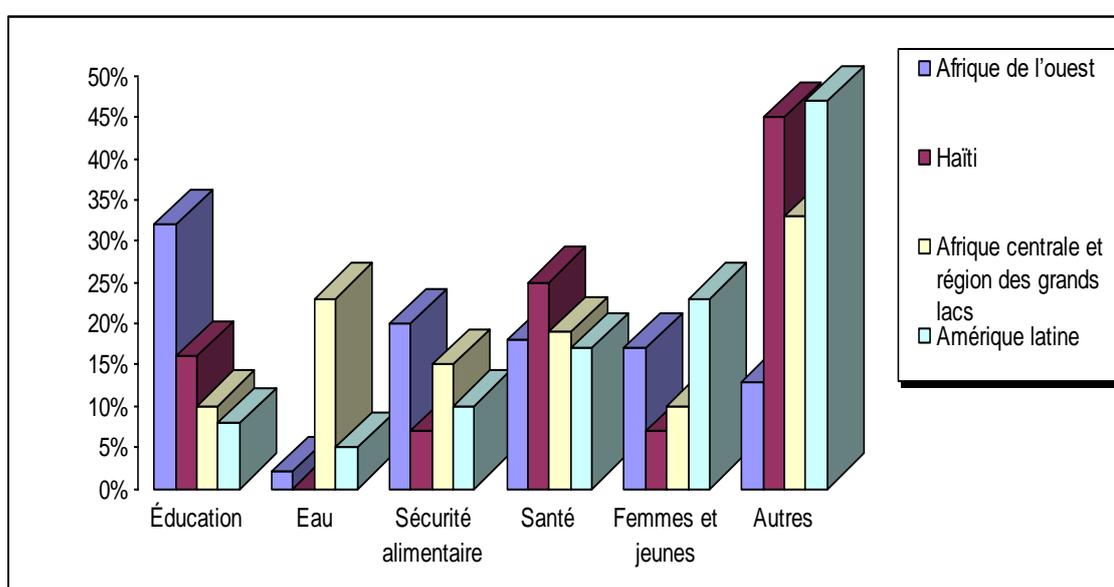


Figure 6: Répartition des projets par secteur et par région

Il ressort de cet histogramme un certain nombre d'observations liées à la répartition des secteurs d'intervention dans les différentes régions bénéficiaires. Ainsi la problématique de l'éducation est largement prise en compte par le programme dans la région de l'Afrique de l'ouest, de même que celle de l'eau dans la zone des grands lacs. En Haïti, les domaines de la santé et de l'éducation constituent des priorités pour le programme, mais il faut souligner que presque la moitié des projets réalisés ne s'inscrivent pas directement dans les secteurs d'intervention prioritaires du PQDI (santé, éducation sécurité alimentaire). Le même constat s'exhale dans la zone de l'Amérique latine où les projets réalisés respectent plus les principes comme les approches ou solutions innovatrices que les besoins fondamentaux des populations bénéficiaires.

4.2 LES STRUCTURES ET MÉCANISMES

4.2.1 Les structures

En ce qui concerne les structures, nous allons présenter sous forme de schéma les différents acteurs qui interviennent dans le processus.

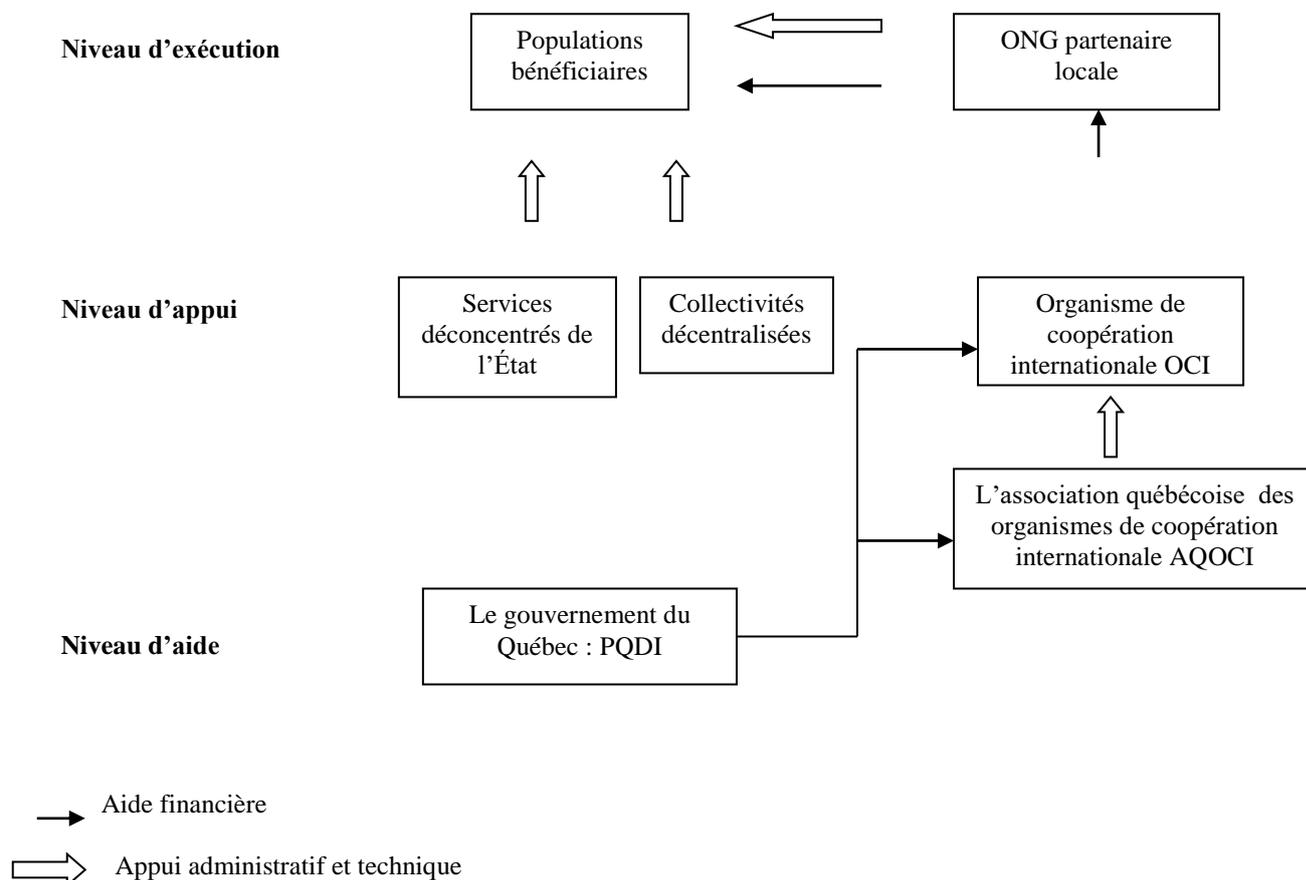


Figure 7: les niveaux d'acteurs du circuit de l'aide québécoise

Au niveau de l'action, on a le partenaire local (ONG du sud), qui est constitué d'un noyau de professionnels capables d'orienter les populations et de les aider à résoudre leurs problèmes.

Au niveau de l'appui, l'OCI est l'interlocuteur direct du programme et à travers l'envoi d'un coopérant auprès de l'ONG du sud, il l'appuie techniquement et administrativement. A ce niveau aussi, on peut noter l'appui des services déconcentrés de l'État, les collectivités décentralisées dans la mise en œuvre du projet. Ces entités sont impliquées de manière passive, et leur concours est nécessaire pour les facilitations administratives. Dans certains cas, ils jouent un rôle actif surtout pour les projets

environnementaux où les services des Eaux et Forêts participent à la diffusion des modèles de pratiques mises en place par l'État ou ONG aux populations.

Au niveau Aide, le PQDI intervient dans ce processus pour financer le fonctionnement du partenariat OCI / Partenaire local, ce partenariat peut également bénéficier d'autres fonds de financement.

4.2.2 Les mécanismes

Ils se résument en terme de partenariat, des rapports de projets, du fonctionnement du comité de sélection et enfin du financement.

4.2.2.1 Les partenaires

Les opinions exprimées par les répondants portent à croire que le partenariat PQDI/OCI s'est beaucoup amélioré. Tous les outils relatifs à la gestion du programme sont utiles pour les OCI. Les guides du programme ont amené dans une certaine mesure les OCI à synthétiser l'information et à fournir l'information essentielle au niveau des demandes de financement et des rapports de projets.

4.2.2.2 Les rapports de projets

Avec l'exigence de la reddition des comptes, le PQDI demande aux partenaires un certain nombre d'informations ayant trait à la gestion des projets financés. Dans une certaine mesure, avec l'élaboration de guides pour le « reporting », la production de rapports ne constitue plus un fardeau pour les OCI. Toutefois, il faudrait souligner que les difficultés se situent au niveau des partenaires locaux qui n'ont pas encore intégré cette nouvelle formule. Cela rend un peu difficile la tâche aux OCI, car ces derniers dépassent parfois les délais de dépôt des rapports de projets.

Il faut noter aussi qu'à part les visites de terrain effectuées par la responsable du programme dans la zone sud américaine et aux Antilles, aucune mission d'évaluation n'a été menée pour le programme. Par conséquent certains OCI pourraient être amenés à donner de fausses informations par rapport à la gestion des projets.

Ce risque pourrait être mitigé en exigeant un certain niveau de précision sur les informations relatives à la gestion financière (les documents justificatifs des dépenses effectuées par l'OCI).

4.2.2.3 Le comité de sélection de projets

D'abord sur le plan de l'organisation de la réunion du comité de sélection, quelques observations ont été faites par rapport à la durée et au déroulement de la rencontre. D'abord, le temps imparti à cette réunion paraît insuffisant pour une étude approfondie des projets soumis (40 projets en 2006) et faire les recommandations nécessaires en vue de recadrer les projets par rapport aux objectifs du programme. Ensuite, le manque d'un secrétaire de séance pour la rédaction du procès verbal de la réunion et la signature des membres sur une liste de présence : probité sur la transparence de la sélection et la traçabilité de cette importante opération.

Sur le plan de la composition, on peut aussi déplorer la non présence au sein de ce comité d'un ressortissant de pays bénéficiaire. Cette situation correspond bien à l'adage « Tout ce que vous faites pour nous, sans nous, vous le faites contre nous ».

Le manque de spécialistes par rapport à la nature des projets (par exemple : environnementaliste, représentant du ministère de l'éducation) pour apporter parfois des éclaircissements sur des questions précises.

Au niveau de la sélection des projets, il faudrait surtout tenir compte du manque d'expérience de certains OCI (une priorité pour le PQDI). Pour permettre à ces jeunes OCI de pouvoir bénéficier de financement, il faut penser à rationaliser le processus de sélection en invitant le représentant de AQOCI à réfléchir à ces organisations sur des modalités et critères de sélection. Il faut favoriser les financements des petits projets pour les organismes ne comptant pas un grand nombre d'années d'expérience.

4.2.2.4 Les limites du financement

Le PQDI a permis de soutenir plusieurs projets en Afrique francophone aux Antilles et en Amérique latine. Malgré ces « petits » financements, ces projets ont fait le bien être des populations bénéficiaires, qui par ailleurs les considèrent comme de grands projets (100 000 \$ équivalent à juste près 50 000 000 F CFA en Afrique de l'ouest).

Ainsi dans le cadre du renforcement de la solidarité internationale, le gouvernement du Québec devrait augmenter l'enveloppe du PQDI, véritable instrument pour son rayonnement sur la scène internationale et en particulier dans l'espace francophone.

4.3 LES RECOMMANDATIONS

Les recommandations seront axées sur le programme mais aussi sur ces partenaires.

4.3.1. Les recommandations pour le PQDI

Au vu de ce qui a été analysé plus haut, plusieurs recommandations, peuvent être formulées au PQDI dont les plus importantes sont de :

1. Augmenter annuellement le financement des projets afin d'assurer une bonne visibilité du Québec en matière de solidarité internationale.
2. Travailler avec les OCI qui interviennent en mode programme afin d'assurer des résultats durables dans les pays en développement.
3. Mettre l'accent sur les projets communautaires qui profitent plus aux populations que les projets dits « innovateurs » éloignés des préoccupations contemporaines des populations bénéficiaires.
4. Mettre en place un site Internet afin de faciliter aux partenaires la connaissance du programme, surtout les ONG du Sud.
5. Renforcer la capacité de vérification des demandes de financement afin d'assurer que celles-ci suivent une démarche logique.
6. Assurer le délai le plus court possible entre l'acceptation de la demande et le moment de la mise à la disposition des ressources financières à l'OCI.
7. Approfondir la présente recherche dans le cadre d'une mission d'évaluation sur le terrain afin de mieux apprécier les impacts du programme dans les pays bénéficiaires.

4.3.2. Les recommandations pour les partenaires

1. Il est recommandé aux OCI de préciser davantage les résultats escomptés de leurs activités et les mesures servant à évaluer la réussite des projets dans le cadre de leur planification et de la présentation des rapports.
2. Il est recommandé aux OCI de mettre l'accent sur une plus grande autonomie de leurs partenaires du sud.
3. il est recommandé aux OCI d'être clairs et précis sur les procédures de justification des dépenses engagées. Il est en outre utile qu'ils aident leurs partenaires du sud à bien présenter les rapports financiers tout en simplifiant les procédures d'information. Cette simplification est surtout nécessaire lorsque le projet est cofinancé par le PQDI et l'ACDI avec chacun leurs exigences d'informations.

4.4. LE PLAN D'ACTION POUR LE PQDI

Pour faciliter la mise en œuvre de telles recommandations un plan d'action a été proposé et présenté au tableau 5.

Mécanismes / Actions	Objectif	Publics cibles	Messages et infos
Financement	-Augmenter annuellement le financement	-Les OCI -Les pays bénéficiaires	-Visibilité du Québec sur la scène internationale
Site web du PQDI	-Partager les pratiques exemplaires pour favoriser leur reproduction -Assurer la coordination et le soutien des donateurs	-Les OCI -Les partenaires locaux -L'ACDI	-Listes des projets financés -Les projets qui ont connu un succès -Les projets cofinancés
Mode programme (OCI)	- Assurer des résultats durables -Renforcer le partenariat	-Les OCI -Les Partenaires du sud	-Connaissance et visibilité du programme dans les pays du sud
Comité de sélection	- mettre l'accent plus sur les projets communautaires	-Les populations bénéficiaires	-Véritables changements au niveau de ces populations
Comité de sélection	-Augmenter sa capacité de vérification	-Les membres du comité -Le directeur de la DDI	Experts du sud, experts dans des domaines spécifiques (environnement, éducation etc.)
Réduction des délais de financement	- Permettre le démarrage rapide des activités de projet - Faciliter le suivi de ces projets par la responsable du programme	- Les autorités du Ministère	Attentes des populations et cohérence de la programmation des activités du projet
Approfondissement de cette analyse du programme	-Mieux préciser les résultats du programme	-Les autorités du Ministère	L'attribution de l'impact des projets financés

Tableau 5: plan d'action PQDI

En guise de conclusion, il faut souligner que cette analyse s'est faite à partir des informations fournies au niveau des rapports de projet et des interviews accordés par les organismes de coopération internationale OCI dont les projets faisaient partie de

l'échantillon d'étude. De ce point de vue, cette recherche action ne prétend pas être un rapport d'évaluation mais une appréciation de l'efficacité des projets financés et réalisés par le PQDI en partenariat avec les OCI. Cette étude a permis de faire le point sur la pratique de l'évaluation au Sénégal et de proposer la création d'une structure capable de promouvoir cette activité indispensable dans la gestion des projets internationaux. Cette proposition va être présentée au chapitre 5.

CHAPITRE V

PROPOSITION D'UNE SOCIÉTÉ SÉNÉGALAISE DE L'ÉVALUATION

Il n'y a pas au Sénégal de lieu d'accumulation systématique d'évaluation des ONG et des bailleurs. On ne sera pas étonné de ce constat, cette situation est générale dans tous les pays en voie de développement, et pas seulement pour des documents de type évaluation. Le caractère parfois confidentiel des rapports d'évaluation conduit souvent les protagonistes à en limiter la diffusion.

Le seul lieu où l'on peut trouver des rapports de ce type est le Centre d'information et de documentation du collectif des organisations non gouvernementales d'appui au développement (CONGAD).

Il existe un autre lieu d'accumulation: le Projet d'appui aux ONG, de l'USAID, qui pratique systématiquement l'évaluation à mi parcours et finale de ses partenaires subventionnés. A l'heure actuelle, ces documents ne sont pas accessibles, et leur contenu ne connaît qu'un début de valorisation collective.

5.1 LA PRATIQUE DE L'ÉVALUATION AU SÉNÉGAL

5.1.1 Le déclenchement d'une évaluation

Le déclenchement d'une évaluation au Sénégal peut venir de la part des bailleurs de fonds ou des ONG.

Pour les bailleurs de fonds, certaines évaluations sont inscrites dans le programme de coopération, comme un outil de restitution et/ou de pilotage de l'action. D'autres évaluations sont conduites au terme d'un programme pour préparer et négocier un nouvel accord de cofinancement entre bailleurs et ONG. Enfin certaines évaluations sont commanditées suite aux indications jugées inquiétantes par le bailleur de fonds sur le déroulement de l'action.

Pour les ONG, elles sont amenées à solliciter une évaluation de façon à entamer, sur la base de ses résultats, une recherche de financements extérieurs. On identifie un certain nombre d'études consistant en un diagnostic institutionnel et organisationnel des ONG sénégalaises et visant un recentrage et une clarification de leur rôle et mandat. Les ONG aussi utilisent l'évaluation comme un outil d'aide à la mise en oeuvre de leurs actions. Enfin, on perçoit une préoccupation croissante de mobiliser ce type d'étude pour constituer une mémoire pour chaque ONG et à une échelle collective.

Les ONG sénégalaises restent en général, dépendantes pour le déclenchement d'une évaluation, de leurs partenaires financiers. La dépendance est double: financière, d'abord, puisque les frais de l'étude sont à la charge du bailleur; de contenu ensuite, puisque les termes de référence sont systématiquement négociés avec le bailleur.

On remarque que les équipes mobilisées pour les évaluations combinent des experts du Nord et des experts nationaux, pour les évaluations demandées par les bailleurs situés au Nord (et ce avec l'accord bien assumé des ONG sénégalaises). Elles intègrent régulièrement des femmes, non pas uniquement pour la dimension « femmes » des actions mais plus généralement en fonction de leurs compétences. Les équipes mobilisent un nombre important d'experts sénégalais, dont certains d'entre eux ont acquis une très forte compétence pour ce type d'étude.

5.1.2 La dimension institutionnelle et organisationnelle : comme champ d'investigation prioritaire

De façon évidente, nombre des évaluations pratiquées récemment auprès d'ONG sénégalaises ont privilégié leurs dimensions institutionnelle et organisationnelle, parfois au détriment de leurs programmes d'actions.

On peut donner plusieurs explications à ce constat. Les ONG ont connu une croissance rapide depuis le milieu des années 80, les conduisant à augmenter rapidement leurs équipes et parfois à multiplier leurs interventions sur la base de budgets extérieurs d'accès relativement facile. Il était devenu indispensable de réviser leur organisation et de donner des gages de professionnalisme et d'efficacité pour conserver la confiance des bailleurs.

En même temps, l'assise sociale des ONG et leur rôle d'appui à la société civile a évolué et s'est confirmé dans bien des cas. Il a fallu que les ONG remettent en cause leur légitimité institutionnelle et leurs stratégies pour s'adapter à la nouvelle donne sociopolitique sénégalaise.

Enfin, le paysage non gouvernemental sénégalais compte, de l'avis de tous, un certain nombre d'ONG de circonstance, sans réelle assise sociale ou sans réel apport à des problématiques de développement. Il fallait aussi « trier » dans cette offre surabondante, non seulement sous l'angle de l'efficacité de l'intervention, mais aussi sur la réalité institutionnelle et organisationnelle d'ONG demandeuses de subsides extérieurs.

5.1.3 Des avancées plus récentes sur l'impact des actions

Cette clarification d'ordre institutionnel et organisationnel étant opérée, il semble que les ONG sénégalaises soient désormais plus attentives à la nécessité de faire le point sur le résultat de leurs activités. Un certain nombre de documents commencent à paraître, centrés sur ce thème, de qualité variable. Des travaux à caractère collectif sont prévus: outre l'initiative de la CONGAD, signalons que le Projet d'appui de l'USAID a entamé une série de documents de synthèse, non encore publiés, et prévoit de transférer ses activités de capitalisation vers le CONGAD.

Outre les éléments proposés par le CONGAD, qui donnent des indications quant à la recherche des impacts, la consultation de rapports existants.

L'impact sur la structuration de la société civile est fortement mis en avant, avec des indicateurs tels que: responsabilité, solidarité, participation et autonomie.

5.1.4 La nouvelle tendance et ses principes

Trois points-clés déterminent actuellement la nouvelle tendance de l'évaluation à savoir : élaboration des termes de référence, les critères d'évaluation et la restitution

- La définition des termes de référence

Un certain nombre de responsables d'ONG sénégalaises, parmi les plus solides ou reconnues, ont une formation et une expérience qui leur fait approcher l'évaluation sans grande appréhension. Dans les équipes dirigeantes, on trouve fréquemment des cadres qui ont déjà conduit de telles études.

Ceci explique que ce type d'organisation est attentif à l'élaboration des termes de référence, quand ceux-ci sont préparés sous la responsabilité de leurs partenaires et bailleurs.

Certaines ONG du Nord, parmi les plus avancées, ont d'ailleurs pris en compte cet état de fait: l'élaboration des termes de référence devient un exercice long et rigoureux, requérant parfois des réunions conjointes de préparation. La notion de partenariat, qui guide en principe les relations entre ONG du Nord et du Sud, devrait conduire à généraliser une telle pratique.

- Les critères

Il y a d'abord une véritable attente d'évaluation institutionnelle, visant à clarifier le rôle des ONG dans le contexte national, ainsi qu'à dresser un bilan de leur fonctionnement et de leurs compétences. C'est ce à quoi beaucoup d'ONG se sont engagées, avec l'appui déterminé de divers bailleurs de fonds.

Les ONG demandent ensuite d'approcher leur action selon une grille d'analyse de type « processus »: de plus en plus nombreuses, elles récusent une approche strictement limitée aux projets qu'elles soutiennent, au motif qu'une analyse à ce niveau gomme une série d'efforts d'accompagnement ou d'impacts non mesurables propres à leur mission, mais aussi et plus généralement la cohérence de leur action de développement.

- La restitution

A tous les stades de l'évaluation, la démarche participative est mise en avant. Celle-ci est généralement considérée comme un exercice qui concerne l'ensemble des acteurs, et qui ne peut être conçu comme « descendant ». Ceci est particulièrement perceptible dans l'effort accompli pour la phase de restitution des analyses des évaluateurs.

5.2 PROPOSITION DE CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ SÉNÉGALAISE DE L'ÉVALUATION (SSE)

5.2.1 Mission

Une association ayant pour mission de développer l'évaluation et promouvoir son utilisation au Sénégal

La Société Sénégalaise de l'Évaluation (SSE) aura pour vocation générale de contribuer au développement de l'évaluation et de promouvoir son utilisation dans les organisations publiques et privées, et, aussi au sein des collectivités en charge de l'élaboration et de la mise en oeuvre des politiques publiques. Elle s'efforcera notamment de faire progresser les techniques, les méthodes et de favoriser le respect de règles éthiques et procédurales propres à garantir la qualité des évaluations ainsi qu'un usage approprié de leurs résultats.

5.2.2 Structure et objectifs

Ce sera un lieu de rassemblement, d'échanges et de formation ouvert à tous les acteurs de l'évaluation : commanditaires, praticiens et utilisateurs des secteurs tant publics que privés.

Ses membres peuvent être des personnes physiques (consultants, étudiants) comme des personnes morales de droit public ou privé.

Concrètement, l'action de la SSE tendra à faire reconnaître l'évaluation, non seulement comme une pratique de bon sens, mais plus encore, comme un atout pour la conduite et l'optimisation de l'action publique ou privée et un stimulant des relations partenariales entre les différents acteurs.

5.2.3 Les activités et moyens d'action

Les activités de la société sénégalaise de l'évaluation SSE auront trait aux objectifs suivants :

- Promotion de l'évaluation dans l'opinion et auprès des décideurs ;
- Contribution au développement des connaissances, des compétences et des méthodes d'évaluation ;
- Participation à la diffusion des compétences et le soutien au développement des formations par les établissements universitaires et professionnels ;
- Développement des échanges entre spécialistes sénégalais, et entre ces derniers et leurs collègues étrangers ;
- Diffusion des informations et travaux de toute nature concernant l'évaluation, les institutions et les acteurs du domaine ;
- Renforcement de la qualité des évaluations dans le double but de renforcer l'utilité sociale de l'évaluation et de faciliter la reconnaissance des compétences professionnelles spécifiques au domaine ;
- Capitalisation des connaissances acquises grâce aux évaluations ;
- Lieu d'échange et de réflexion sur toute question d'ordre professionnel, en particulier lorsque sont en jeu les intérêts matériels et moraux des acteurs concernés.

La SSE sera susceptible de prendre toute initiative adaptée à ces objectifs. De manière non limitative, les moyens d'action seront variés. Premièrement, l'organisation de colloques, séminaires et autres réunions de travail, seule ou en coopération avec d'autres instances publiques ou privées afin de permettre un échange entre les acteurs du secteur. Et dans ce sens, la création en son sein de groupes de travail thématiques, nationaux ou régionaux et de groupes professionnels pour partager les meilleures pratiques en évaluation. Deuxièmement, l'édition et la diffusion d'un bulletin de liaison et d'autres publications pour promouvoir la pratique de l'évaluation. Enfin, l'établissement de liens avec des sociétés aux objectifs proches.

5.2.4 Instruments et méthodes

- Établissement d'une charte de l'évaluation

Pourquoi une charte ?

L'évaluation des actions publiques ou privées revêt des formes diverses, tant par ses méthodes que par la manière dont elle s'insère dans le système d'action. Elle peut être

interne ou externe. Elle peut être réalisée ex ante, concomitante ou ex-post. Cette diversité reflète celle des enjeux et des contextes dans lesquels elle s'inscrit, à côté d'autres pratiques telles que l'étude, la recherche, l'expertise, l'inspection ou l'audit. De ce fait, les conclusions, jugements et recommandations produits par les évaluations n'ont pas tous la même portée ni le même statut dans le débat public.

Dès sa création, la SSE va accueillir tous ceux qui participent à ces pratiques. Tout en reconnaissant cette diversité, elle va promouvoir les formes d'évaluation les plus en mesure de faire de l'évaluation une composante des organisations publiques et de la vie démocratique. Cette charte va s'adresser aux personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel, qu'ils soient commanditaires, évaluateurs ou membres d'instances de pilotage.

Cette charte va combiner plusieurs fonctions. Éducative, elle va attirer l'attention sur les enjeux et les problèmes. Indicative, elle va guider la recherche de solutions. Incitative, elle ne va pas choisir la voie de la prescription.

La charte sera un guide de principes généraux, largement reconnus dans le milieu professionnel. Elle invitera à s'y conformer. Elle ne méconnaîtra pas les possibles contradictions entre ces principes, dans certaines circonstances. Elle aidera à prévenir les difficultés qui surgissent souvent en cours d'évaluation faute d'avoir clarifié au départ les questions de principe et de déontologie.

- Le modèle d'analyse de l'efficacité

Dans le cadre de ces interventions, la société sénégalaise de l'évaluation SSE pourrait s'inspirer du modèle d'analyse développé dans cette étude. De même, certains éléments de la grille comme les indicateurs peuvent servir de support au niveau des activités de promotion de l'évaluation.

Ce projet de création d'une structure chargée de promouvoir la pratique de l'évaluation s'inscrit en droite ligne avec la nouvelle politique de lutte contre la corruption et de la bonne gouvernance au Sénégal. Mais aussi il cadre avec la nouvelle philosophie des bailleurs de fonds visant à développer l'expertise locale en la matière sans oublier les multiples recherches entreprises par le Centre canadien de Recherche pour le Développement International (CRDI) dans ce domaine.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La préoccupation de départ consistait à analyser l'efficacité des projets internationaux. A cet effet, un modèle d'analyse a été développé. Cet outil est destiné à toutes les agences de développement, les ONG internationales, les bailleurs de fonds et plus particulièrement le PQDI. L'application partielle du modèle proposé au PQDI, l'étape terrain n'étant pas effectué, a permis une avancée substantielle en terme d'analyse et de recommandations. En effet, le PQDI financé jusqu'ici par le gouvernement du Québec à hauteur de 26.199.339 \$, n'a jamais fait l'objet d'une quelconque étude. Seules des missions de suivi effectuées par la responsable en Amérique latine et Haïti ont marqué le programme depuis sa création en 1997.

Par ailleurs, l'analyse des informations colligées au cours de cette étude a permis de faire des recommandations allant dans le sens du renforcement des acquis du programme et de la bonification des procédures de gestion.

Cette étude a permis d'étudier les modèles des bailleurs de fonds et aussi de déceler leurs limites en matière d'analyse de l'efficacité des projets qu'ils financent. Ces limites sont à l'origine des échecs répétés des projets de développement dans les pays sous développés plus particulièrement en Afrique. L'évaluation vise à produire des connaissances sur leurs actions, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux bénéficiaires d'en apprécier la valeur et de les aider à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts..

Enfin cette étude a proposé la création d'une structure qui aura la charge d'organiser le secteur de l'évaluation mais et surtout promouvoir l'évaluation en tant qu'activité importante sur le plan des connaissances, de l'amélioration et l'efficacité de l'aide internationale. Cette structure contribuera sans doute au développement des compétences et des méthodes d'évaluation, et à la diffusion des compétences. Elle participera aussi à l'approfondissement du débat public sur la pratique de l'évaluation et de son impact sur le développement humain au Sénégal, particulièrement pour la lutte contre la pauvreté et la promotion de la bonne gouvernance.

BIBLIOGRAPHIE

- ACDI (2000) *Aperçu du cycle des projets bilatéraux*.
- AKPO, P.E.J. SOMAKPO, T.M.S. Tchokpon, A.N.A. (2006). *Gouvernance et Efficacité des Politiques de Financement du Développement*. http://www.aed.auf.org/IMG/doc/Pasteur_AKPO.doc
- BANQUE MONDIALE (2004). *Suivi et Evaluation : Quelques Outils, Methodes et Approches*. 26 pages
- BEAUDOUX, E. et Al (2005) *Cheminevements d'une Action de Développement*. Paris Harmattan. 203 pages.
- BOISURENU, I. (1996) *Développement Local Urbain en Afrique: Histoires de Projets*. Paris Éditions GREY pp5-18.
- Bureau de l'évaluation du PNUD (2002). *Guide du Suivi et de l'Evaluation Axé sur les Resultats*. www.PNUD.ne/rense
- Bureau des évaluations et des contrôles postérieurs aux projets, Département de la planification et de l'évaluation, JICA. (2004). *Lignes Directives de la JICA pour l'Evaluation des Projets. Méthode pratique d'Evaluation des Projets*.
- Division des services de supervision du UNFPA (2004). *Trousse d'Outils de l'Administrateur de Programme pour la Planification, le Suivi et l'Évaluation*. 114 Pages
- ENAP/Montréal.(1981). *Guide Méthodologique sur l'Utilisation de la Méthode du Cadre logique dans la Planification et l'Evaluation de Projet*. ACIDI. 53 pages.
- EUROPE AID (2003). *Grille d'Evaluation Soumission*. http://ec.europa.eu/europeaid/tender/practical_guide_august2006/documents/annexes_services/fr/b8evalgrid_fr.doc
- Gouvernement du Québec (2002). *L'Evaluation de Programme : Document Destiné aux Dirigeants et Dirigeantes de Ministères et d'Organismes*. 22 pages
- GUENEAU, M.C. (1986). *Afrique, les Petits Projets de Developpement sont-ils Efficaces ?* Paris l'Harmattan. 229 pages.
- HARRIBEY, J.M (2004). Développement ne Rime pas forcément avec Croissance. *Le monde diplomatique* de juillet 2004 www.monde-diplomatique.fr

- LATOUCHE, S. (2005). Et la Décroissance Sauvera le Sud. *Le monde diplomatique* de novembre 2004 www.monde-diplomatique.fr
- LEMIEUX, P. (1996). Une économie sans efficacité sociale a-t-elle un sens? <http://www.pierrelemieux.org/artramo.html>
- LYN, S. Et HERMAN, G.V.D.T (1975). *Analyse Économique des Projets*. Paris Economica. 186 pages.
- Ministère des relations internationales MRI du Québec (2006). *Politique Ministerielle d'Evaluation de Programme*. 14 pages
- NAHAVANDI, F. (2005). *Du Développement à la Globalisation : Histoire d'une Stigmatisation*. Bruxelles, Bruylant. 273 pages, p205-p229
- NGUYEN, A.B et GENEST, T.H (1995) . *Principes et Techniques de la Gestion de Projet*. Laval (Québec), Ed. Sigma Delta 586 pages, p1-p24
- NÖEL, G. (1997). *Le Développement International et la Gestion de Projet*. Québec Presses de l'université du Québec. 302 pages.
- OCDE (2001). *L'Aide au Développement vue par les Gestionnaires : Une Enquête dans quatre pays Burkina Faso, Ghana, Mali, Sénégal*. 45 pages
- OCDE (1998). *Guide des Meilleures Pratiques à Suivre pour l'Évaluation*. 6 pages
- O'SHAUGHNESSY, W. (1992). *La Faisabilité du Projet. Une Démarche vers l'Efficiency et l'Efficacité*. Trois Rivières, Ed. SMG 214 pages, p 101-p149
- PETRELLA R. (2005). Changer le Monde, c'est Possible! *Le monde diplomatique* de juillet 2005 www.monde-diplomatique.fr
- SEVERINO, J.M (2005). Les Mutations Impromptues: État des Lieux de l'APD. *Afrique contemporaine* n°213 de janvier 2005.pp13-131
- SOGGE, D. (2004). Une Nécessaire Réforme de l'Aide Internationale. *Le monde diplomatique* de septembre 2004 www.monde-diplomatique.fr
- THÉORET, Y. (2004). *Gérer son Projet : En Sciences Humaines et au Quotidien*. Québec Presses de l'université du Québec. 132 pages

ANNEXES

Annexe 1. Liste des interviewés

Nom et prénom	Organisme	Fonction
Généreux Nicole	AMIE	Directrice générale
Crélerot Françoise	AMIE	Coordonnatrice des programmes
Riberdy Nicole	Jeunesse du monde	Directrice générale
Sow Moctar	Jeunesse du monde	Chargé de projets
Jalbert Micheline	CISO	Chargée de projets
Dubois Jean-François	TSF	Directeur des programmes
Badinga Alexandre	CSI Sherbrooke	Agent de projets et stages
Fernandez Sally	Plan nagua	Chargée de programme
Fragnier Philippe	CECI	Chargé de programme
Camiré Louise	CECI	Chargée de projets
Jalbert Sébastien	ENAP	Chargé de projets
Labelle Sylvie	FPGL	Directrice Afrique
Roy Nathalie	CCI Québec	Agente régionale des programmes
Gravel René	Oxfam Québec	Directeur adjoint programme outre-mer
Baldé Mamadou Dicko	Université Sherbrooke	Doctorant en Business Administration
Montreal Marie-Luisa	AQOCI	Directrice générale
Thélusma Fréda	AQOCI	Chargée de programmes
Beudet Christian	Direction de la vérification interne et de l'évaluation MRI	Directeur
Simpson Diane	Direction de la vérification interne et de l'évaluation MRI	Conseillère en évaluation de programmes
Désy Geneviève	Direction Afrique et Moyen-Orient	Conseillère en affaires internationales

Tableau 6: liste des interviewés

Annexe 2 : Grille détaillée avec les axes d'analyse

L'analyse du bien fondé du projet

Questions	Oui Non
<p><u>Analyse du problème</u></p> <p>1. Le problème était-il clairement décrit ? _</p> <p>2. Le problème était-il répandu dans le groupe ou dans la communauté ?</p> <p>3. Les déterminants sociaux (le chômage, le revenu etc.) étaient-ils clairement décrits</p> <p>4. Les conséquences sociales étaient-elles clairement décrites?</p> <p><u>Distribution du problème</u></p> <p>1. La distribution du problème était-elle claire en ce qui concerne :- l'âge?- le sexe?- le statut socio-économique?</p> <p>2. La distribution géographique du problème était-elle connue à l'échelle de certaines régions, villes ou quartiers?</p> <p>3. Des données étaient-elles disponibles sur la zone cible de votre projet (au niveau du pays, de la région, du département, de la ville, du quartier)?</p>	

<p><u>Perception du problème par les acteurs</u></p> <p>1. Savait-on dans quelle mesure les groupes cibles étaient conscients du problème?</p> <p>2. Avait-on identifié qui (individus, groupes, organisations et secteurs sociaux) était concerné par la résolution du problème?</p> <p>3. Avait-on défini dans quelle mesure ces acteurs approuvaient les données de base et les causes du problème?</p> <p>4. Avait-on établi comment les principaux acteurs concernés percevaient le problème ?</p> <p>5. Avait-on vérifié si les acteurs politiques ou l'opinion publique manifestaient un intérêt par rapport à ce problème?</p>	
---	--

L'analyse de l'efficience

Questions	Oui	Non
<p><u>Soutien et engagement des acteurs</u></p> <p>1. Avait-on établi quels types de partenaires (financeurs, experts, relais...) étaient nécessaires pour un soutien et une implication appropriés à chaque étape du projet?</p> <p>2. Y avait-il un soutien et une implication suffisants de la part des partenaires?</p> <p>3. Des accords avaient-ils été établis/confirmés avec les partenaires internes et externes ?</p> <p><u>Moyens</u></p> <p>1. Les moyens disponibles (temporels, financiers, humains et en termes d'expertise) pour le projet étaient-ils évalués ?</p> <p>2. Les moyens disponibles convenaient-ils aux objectifs du projet?</p> <p>3. Les moyens disponibles étaient-ils utilisés de la manière la plus efficace à chaque étape du projet?</p> <p><u>Leadership du responsable du projet</u></p> <p><u>Expertise et compétences du responsable du projet</u></p> <p>1. Le responsable du projet était-il clairement identifié? _</p> <p>2. Le responsable avait-il les connaissances nécessaires pour mettre en oeuvre le projet?</p> <p><u>Aspects importants du leadership</u></p> <p>1. Le projet était-il mis en oeuvre conformément à une planification comprenant des temps de décision clairs?</p> <p>2. Un plan de communication autour du projet était-il activement mis en oeuvre?</p>		

L'analyse de l'efficacité

questions	Oui	Non
<p><u>Adéquation entre les objectifs et l'analyse du problème</u></p> <p>1. Existait-il différents niveaux d'objectifs?</p> <p>2. Les objectifs étaient-ils cohérents avec l'analyse faite au niveau du bien-fondé?</p> <p><u>Les objectifs sont spécifiques, définis dans le temps et mesurables</u></p> <p>1. Les objectifs précisaient-ils les facteurs à changer?</p> <p>2. Les objectifs précisaient-ils le groupe cible?</p> <p>3. Les objectifs précisaient-ils l'étendue escomptée des effets (par exemple une réduction de 10 %)?</p> <p>4. Les objectifs précisaient-ils le délai imparti pour atteindre les objectifs?</p> <p><u>Les objectifs sont acceptables</u></p> <p>1. Le thème ou les objectifs correspondaient-ils aux missions de votre organisation?</p> <p>2. Les objectifs de l'intervention étaient-ils partagés avec d'éventuels partenaires?</p> <p>3. Les objectifs de l'intervention étaient-ils acceptables (peuvent-ils être rendus acceptables) par le groupe cible?</p> <p><u>Les objectifs sont réalisables</u></p> <p>1. Les ressources humaines, le budget et le temps nécessaires pour atteindre les objectifs avaient-ils été estimés?</p> <p>2. Le savoir-faire et la légitimité des intervenants ainsi que des partenaires disponibles étaient-ils suffisants pour atteindre les objectifs?</p> <p><u>Conception de l'intervention</u></p> <p><u>Logique de la stratégie de l'intervention</u></p> <p><u>Adaptation des stratégies et des méthodes aux objectifs et aux groupes cibles</u></p> <p>1. Les stratégies (objectifs + méthodes) de l'intervention étaient-elles déterminées?</p> <p>2. Les méthodes étaient-elles cohérentes avec les objectifs?</p> <p><u>Calendrier de l'intervention</u></p> <p>1. Avait-on établi si la réceptivité des groupes cibles à l'intervention est liée à certaines périodes de l'année? N'oubliez pas les jours de fêtes religieuses ou culturelles ou les périodes comme le Ramadan)</p> <p>2. Avait-on établi si le moment choisi pour l'intervention coïncide bien avec les expériences individuelles des membres du groupe?</p> <p><u>Adapter les interventions aux groupes cibles</u></p> <p><u>Participation des groupes cibles</u></p> <p>1. Pour tout projet : les groupes cibles du présent projet (par exemple les résidents d'un quartier) avaient-ils au minimum été consultés au moment de l'élaboration de l'intervention ou avant que le type d'intervention ait été défini ?</p>		

<p>2. Pour tout projet : compte tenu de la nature du projet, les groupes cibles avaient-ils suffisamment participé à l'élaboration ou au choix de l'intervention/des interventions ?</p> <p><u>Adaptation culturelle</u></p> <p>1. Le contenu (le message central du projet) correspondait-il aux connaissances, aux opinions, aux habitudes, aux rôles et aux compétences (aux savoirs locaux) des membres du groupe ?</p> <p>2. Le média (le moyen de communication) convenait-il pour toucher les membres du groupe et transmettre le message? Le média était-il couramment utilisé et attrayant?</p> <p>3. L'intervenant ou l'animateur avait-il accès au groupe cible? _</p>	
---	--

L'analyse de l'impact

Questions	Oui	Non
<p><u>Un changement a-t-il été mesuré?</u></p> <p>1. A-t-on évalué (ou est-on en train d'évaluer) dans quelle mesure les objectifs des interventions ont été (ou sont en train d'être) atteints?</p> <p>2. Le protocole d'évaluation était-il efficace et fiable en ce qui concerne le choix des méthodes de mesure? (quantitatives, qualitatives...)</p> <p><u>Est-il plausible que le changement ait été provoqué par l'intervention</u></p> <p>1. Les causes éventuelles des changements observés qui ne résultaient pas de l'intervention) avaient-elles été explorées?</p> <p>2. Un retour d'information pertinent a-t-il été fourni aux partenaires à partir de l'évaluation?</p>		

Tableau 7: Grille détaillée avec les critères d'analyse

Nous sommes conscients qu'il n'est pas facile de répondre aux questions de certains indicateurs. Pour y répondre, nous utilisons les notes ci-dessous. Sinon, nous allons cocher l'option « non analysable » sur le Formulaire de notation de projet.

Appréciation pour les indicateurs à deux questions :

Faible : les deux questions = non Moyen : une question = oui Fort : les deux questions = oui

Appréciation pour les indicateurs à trois questions :

Faible : toutes les questions = non ou une question = oui Moyen : deux questions = oui Fort : toutes les questions = oui

Appréciation pour les indicateurs à quatre questions :

Faible : trois à quatre questions = non Moyen : deux à trois questions = oui Fort : toutes les questions = oui

Appréciation pour les indicateurs à cinq questions :

Faible : quatre à cinq questions = non Moyen : trois à quatre questions = oui Fort : toutes les questions = oui

Annexe 3 : Le formulaire de notation

Nom du projet :

Domaine d'intervention :

Montant du projet :

Durée du projet :

<p><u>I. Analyse du problème du bien-fondé</u></p> <p>1.1 Analyse du problème</p> <p>1.2 Distribution du problème</p> <p>1.3 Perception du problème par les acteurs et bénéficiaires</p>	<p><u>Non analysable</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Faible</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Moyen</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Fort</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Note</u></p>
<p><u>II. Analyse de l'efficience</u></p> <p>2.1 Soutien et engagement des acteurs</p> <p>2.2 Moyens</p> <p>2.3 Expertise et compétences du responsable du projet</p> <p>2.4 Aspects importants du leadership</p>	<p><u>Non analysable</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Faible</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Moyen</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Fort</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Note</u></p>
<p><u>III. L'analyse de l'efficacité</u></p> <p>3.1 Adéquation entre les objectifs et l'analyse du problème</p> <p>3.2 Les objectifs sont spécifiques, définis dans le temps et mesurables</p> <p>3.3 Les objectifs sont acceptables</p> <p>3.4 Les objectifs sont réalisables</p> <p>3.5 Adaptation des stratégies et des méthodes aux objectifs et aux groupes cibles</p> <p>3.6 Calendrier de l'intervention</p> <p>3.7 Participation des groupes cibles</p> <p>3.8 Adaptation culturelle</p>	<p><u>Non analysable</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Faible</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Moyen</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Fort</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Note</u></p>

<p><u>IV. Analyse de l'impact</u></p> <p>4.1 Un changement a-t-il été mesuré?</p> <p>4.2 Est-il plausible que le changement ait été provoqué par l'intervention?</p>	<p><u>Non analysable</u></p> <p>.....</p> <p>..</p> <p>.....</p>	<p><u>Faible</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Moyen</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Fort</u></p> <p>.....</p>	<p><u>Note</u></p>
					<p><u>Note globale du projet</u></p>
<p><u>Bref commentaire</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
<p><u>Explication</u></p> <p>Il est possible d'apprécier chaque indicateur en cochant les cases "fort", "moyen", ou "faible". Mais il est aussi possible de ne pas analyser certains indicateurs. Nous pouvons attribuer une note globale entre 1 et 10 à chaque catégorie. La note globale est basée sur les notes que nous attribuons à chaque catégorie. Nous pouvons décider d'attacher différents niveaux d'importance aux contributions des différents indicateurs à une catégorie. Enfin, à partir de la note pour chaque catégorie, nous pouvons attribuer une note entre 1 et 10 à l'ensemble du projet.</p>					

Tableau 8: Formulaire de notation

Annexe 4 : Organigramme du Ministère des relations internationales MRI

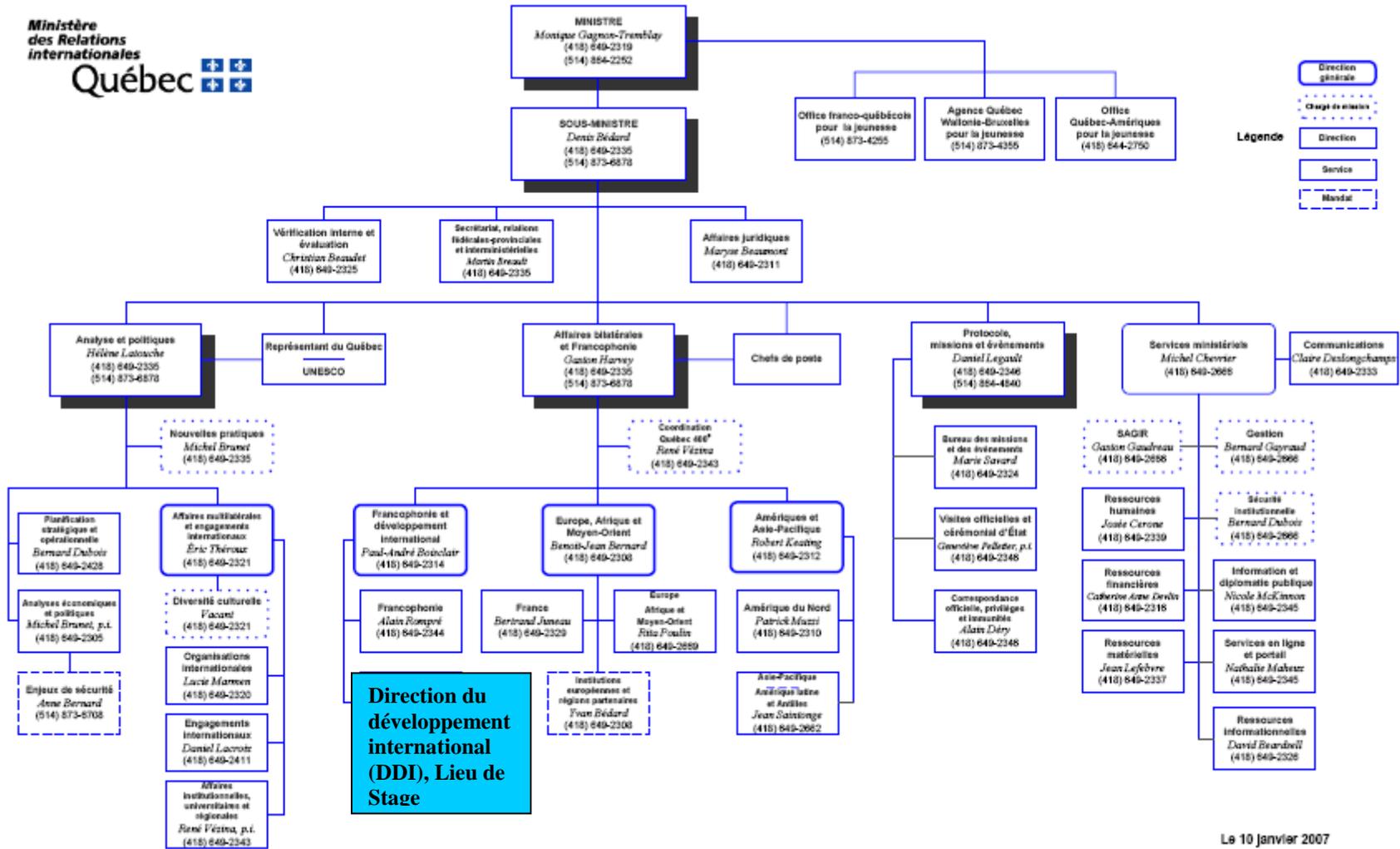


Figure 8: Organigramme du Ministère des relations internationales (MRI) du Québec